

## **ENTRE ACQUIESCENCE ET MANIPULATION : RÉPONSES DES GESTIONNAIRES DE PROJET DE SI AUX PRATIQUES INSTITUTIONNALISÉES**

**Muriel Mignerat, Suzanne Rivard**

**ESKA** | « *Systèmes d'information & management* »

2010/2 Volume 15 | pages 9 à 44

ISSN 1260-4984

ISBN 9782747217026

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2010-2-page-9.htm>  
-----

!Pour citer cet article :

-----  
Muriel Mignerat, Suzanne Rivard, « Entre acquiescence et manipulation : réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées », *Systèmes d'information & management* 2010/2 (Volume 15), p. 9-44.

DOI 10.3917/sim.102.0009  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Entre acquiescence et manipulation : réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées

*Muriel MIGNERAT\* & Suzanne RIVARD\*\**

\* Ecole de Gestion Telfer de l'Université d'Ottawa

\*\* HEC Montréal

---

## RÉSUMÉ

---

*Certaines pratiques de gestion de projet de systèmes d'information (SI) ont acquis un caractère institutionnel et sont considérées comme des normes. Alors que la théorie institutionnelle stipule que les acteurs – à la recherche de légitimité – adoptent passivement les pratiques institutionnalisées, certains auteurs proposent qu'il existe une vaste gamme de réponses aux pressions institutionnelles, allant de l'acquiescement à la manipulation, en passant par le compromis, l'évitement et la provocation. Cette étude s'est interrogée sur les réponses des gestionnaires de projet SI aux pratiques institutionnalisées. Sont-ils des acteurs institutionnels qui adoptent et suivent automatiquement les normes sociales, sans réflexion ou les mettent-ils en application de façon attentive? Ou encore adoptent-ils des stratégies d'évitement? Pour répondre à ces questions, nous avons adopté une approche multi-méthodes : une enquête sur le terrain au cours de laquelle nous avons interviewé 46 gestionnaires de projet SI et deux études de cas. Au plan empirique, l'étude révèle comment les gestionnaires de projet SI peuvent appréhender l'ensemble des pratiques de gestion de projet qui leur sont présentées comme des normes. Au plan théorique, elle enrichit le cadre de stratégies de réponses proposé dans la littérature en développant l'explication de certaines stratégies et en les contrastant avec la notion de mindfulness. Au plan pratique, les résultats de l'étude aideront les organisations à comprendre comment les gestionnaires de projet de SI peuvent réagir aux pratiques de gestion de projet institutionnalisées. L'originalité de notre approche réside dans l'opérationnalisation du cadre conceptuel proposé par Oliver (1991) à un contexte de SI.*

**Mots-clés :** Gestion de projet, Approches institutionnelles, Institutionnalisation, Réponses stratégiques.

---

**ABSTRACT**

---

*A number of information systems (IS) project management practices can now be considered institutionalized. While traditional institutional approaches assume that actors – in search of legitimacy – passively adopt such practices, others posit that there is a broad range of responses to institutional pressures. These responses vary from acquiescence to manipulation, including compromise and defiance. Our study adopted this perspective to examine IS project managers' responses to institutionalized practices. The study addressed the following questions: Are IS project managers institutional actors who unquestioningly adopt institutionalized practices or do they consciously comply? Or else, do they adopt avoidance or defiance strategies? We conducted a multi-method study to address these questions. First we conducted a field study during which we interviewed 46 IS project managers after which we conducted two case studies. We offer the following contributions. From an empirical point of view, the study reveals how IS project managers may apprehend project management practices that they are presented as being norms. The study also has a theoretical contribution, in that it combines and enriches extant frameworks pertaining to actors' responses to institutional pressures; these strategies are contrasted with the notion of mindfulness. From a practical point of view, our results can help organizations better understand how IS project managers may apprehend institutionalized practices. The originality of our approach consists in the operationalization of Oliver's (1991) famous framework in an IS context.*

**Key-words:** Project management, Institutional approaches, Institutionalization, Strategic responses.

## I. INTRODUCTION

Le défi que représente la gestion de projet de systèmes d'information (SI) n'est plus à démontrer. Les exemples abondent qui illustrent l'ampleur de ce défi : des projets qui dépassent les échéances et le budget, des systèmes qui ne sont pas déployés ou qui ne répondent pas aux besoins des utilisateurs en sont les exemples le plus souvent cités (KPMG, 2003). Ce défi n'est pas nouveau, les gestionnaires de projet SI ont eu à le relever dès les premières utilisations de l'ordinateur aux fins de traitement de données administratives et commerciales (Clippinger, 1955; Diebold, 1964). Ainsi, depuis plus de 60 ans, chercheurs, praticiens et associations professionnelles s'efforcent d'inventer, de mettre en place et d'encourager l'adoption et l'utilisation de pratiques de gestion dont l'objectif est de contribuer au succès des efforts de gestion de projet SI (Barki, Rivard et Talbot, 2001; McFarlan, 1971).

Au fil des ans, certaines de ces pratiques ont été largement diffusées, au point d'avoir acquis un statut de standard ou de norme et, partant, d'être considérées comme des pratiques institutionnalisées (Avgerou, 2002; Ayres, 2003; Mignerat et Rivard, 2006). Tel est le cas de certaines pratiques de planification et de contrôle des travaux, d'intégration des acteurs externes à l'équipe de projet et de gestion de risque. Dans une perspective institutionnelle (Tolbert et Zucker, 1996), une pratique émerge d'abord comme une réponse à un problème particulier auquel sont confrontés des acteurs et elle est mise en place à cause de sa contribution éventuelle en termes d'efficacité et

d'efficacité. Au fil des ans, si un consensus est créé sur la valeur de la pratique, celle-ci acquiert le statut de norme et on y adhère plus par souci de légitimité que d'efficacité et d'efficacité (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 2001). Certains ont même suggéré que cette adhésion était irréfléchie ou inattentive – *mindless* (Swanson et Ramiller, 2004).

Pour certains institutionnalistes pourtant l'acquiescement n'est qu'une parmi une vaste gamme de réponses stratégiques des acteurs face aux pressions institutionnelles; les acteurs peuvent aussi réagir par le compromis, la manipulation, la provocation et l'évitement (Oliver, 1991). Qu'en est-il des gestionnaires de projet SI? Sont-ils essentiellement des acteurs institutionnels qui « adoptent et suivent automatiquement les normes sociales, sans réflexion » (Tolbert et Zucker, 1996, p.176) ou mettent-ils en application ces pratiques de façon attentive – *mindful* (Swanson et Ramiller, 2004; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999)? Par exemple, les gestionnaires de projet SI préparent-ils des rapports d'avancement hebdomadaires ou évaluent-ils et suivent-ils le risque d'un projet parce qu'ils jugent que ce sont des pratiques qui contribueront à assurer le succès du projet? Ou alors adoptent-ils ces pratiques comme une « assurance » qui, si le projet est un échec, témoigneront de la bonne gestion du chef de projet? Certains chefs de projet adoptent-ils des stratégies d'évitement et pourquoi?

Deux cadres conceptuels nous ont permis d'apporter certaines réponses à ces questions. Le premier est celui d'Oliver (1991) qui a servi de canevas à des entrevues menées auprès de 46

gestionnaires de projet SI dans le but de déterminer la nature de leurs réponses aux pratiques institutionnalisées. Nous avons aussi adopté la perspective d'Oliver pour analyser deux projets SI menés dans des organisations du secteur financier et illustrer des stratégies d'acquiescement d'une part et de provocation et manipulation d'autre part. Nous enrichissons le cadre d'analyse d'Oliver en utilisant les notions de *mindfulness* et de *mindlessness*, telles que les ont développées Swanson et Ramiller (2004) dans un cadre d'analyse des comportements d'innovation en matière de technologies de l'information. Son utilisation dans l'analyse de nos deux études de cas nous a permis de jeter un regard différent sur les stratégies des gestionnaires de projet SI en regard de pratiques institutionnalisées.

Les contributions de cette étude à l'avancement des connaissances sont diverses. Au plan empirique, elle révèle comment les gestionnaires de projet SI appréhendent l'ensemble des pratiques de gestion de projet qui leurs sont présentées comme des normes. Au plan théorique, elle enrichit le cadre proposé par Oliver en intégrant les notions de *mindfulness/mindlessness*. Au plan pratique, notre étude propose un certain nombre d'éléments à prendre en compte dans la réalité de la gestion de projet de SI.

L'article rappelle d'abord les fondements théoriques de notre étude puis présente les pratiques de gestion de projet SI qui sont considérées aujourd'hui

d'hui comme des normes. Il expose ensuite la méthodologie de l'étude, suivie des cas et de leur analyse, discute les résultats et fait état des implications de l'étude pour la recherche et la pratique de gestion de projet SI.

## II. FONDEMENTS THÉORIQUES

Légitimité et isomorphisme sont au cœur de la théorie institutionnelle. Au niveau organisationnel, dans un contexte incertain et influencées par certains types de pression, les organisations tendront à adopter des structures qui seront considérées comme légitimes par les autres organisations afin d'assurer leur pérennité (Meyer et Rowan, 1977). Ainsi, dans un même environnement, les organisations auront tendance à présenter les mêmes formes organisationnelles, c'est-à-dire à être isomorphes (DiMaggio et Powell, 1983). Bien que l'objet d'étude de la plupart des chercheurs soit l'organisation, la théorie institutionnelle a servi à étudier des objets à des niveaux différents, allant de secteurs économiques entiers à des groupes d'individus d'une même organisation (Scott, 1995) et à des individus (Mignerat et Rivard, 2009). Au niveau individuel, la théorie institutionnelle dépeint les acteurs comme des « individus hypersocialisés [...] supposés d'accepter et de suivre les normes sociales sans les remettre en question, sans réelle réflexion ou résistance comportementale fondée sur leurs intérêts personnels particuliers » (Tolbert et Zucker, 1996, p.176)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cette citation a été librement traduite de l'anglais par les auteurs. Il en est de même pour les citations suivantes.

Une pratique est dite institutionnalisée quand elle est tenue pour acquise par les membres d'un groupe donné (Tolbert et Zucker, 1996, p.179), qu'elle devient une norme sociale et a atteint un degré élevé de résilience (Scott, 2001, p. 48). Le contexte – le champ institutionnel – est primordial dans la détermination du degré d'institutionnalisation d'une pratique (Jepperson, 1991, p.146). Un champ institutionnel est : « un espace social qui inclut un ensemble d'organisations constituant un domaine de la vie institutionnelle qui est caractérisé par une distribution particulière de règles et ressources institutionnelles, une équivalence culturelle et structurelle, et un réseau d'interconnexions » (Phillips, 2003, p.228). Les participants à un champ institutionnel partagent une problématique commune et une même compréhension des pratiques appropriées. Dévier de ces pratiques devient source d'inconfort pour les autres membres de ce champ, qui vont s'évertuer à justifier, ou légitimer, la norme sociale (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002).

Alors que la plupart des institutionnalistes assument que les acteurs d'un champ institutionnel adhéreront d'emblée aux pratiques institutionnalisées, certains suggèrent que les acteurs disposent d'un éventail de stratégies en réponse aux pratiques institutionnalisées. Tel est le cas de Oliver (1991) qui propose une typologie à cet effet. D'autres auteurs associent le comportement d'acquiescement de l'acteur institutionnel à la notion de *mindlessness* et la mettent en contraste avec un comportement plus réfléchi, faisant référence à la notion de *mindfulness* (Swanson et Ramiller, 2004). Ces concepts seront aussi

présentés. Les perspectives de Oliver (1991) et de Swanson et Ramiller (2004) sont présentées ci-dessous.

### **Stratégies des acteurs institutionnels**

Oliver (1991) identifie cinq stratégies de réponses aux pressions institutionnelles, allant de l'acquiescement à la manipulation (voir tableau 1). Selon l'auteur, l'adoption d'une pratique institutionnalisée relève d'une stratégie d'acquiescement, laquelle peut être plus ou moins consciente. L'acteur qui adopte une pratique tenue pour acquise et respecte une norme par habitude correspond à l'acteur institutionnel traditionnel. Par ailleurs, Oliver identifie des tactiques d'acquiescement où l'acteur fait un effort conscient de se conformer aux pressions : l'imitation (ex. imiter des modèles institutionnels) et la conformité (ex. obéir consciemment aux lois et accepter sciemment les normes). L'acteur qui adopte une stratégie de compromis promouvra ses propres intérêts au travers de tactiques telles que la compensation (ex. combiner les attentes de plusieurs parties), l'apaisement (ex. apaiser et accommoder plusieurs influences institutionnelles) et le marchandage (ex. négocier avec les parties prenantes institutionnelles). La stratégie de l'évitement comporte les tactiques suivantes : dissimulation (ex. dissimuler l'absence de conformité), tampon/buffer (ex. donner du jeu aux contraintes institutionnelles) et fuite (ex. changer d'objectifs, d'activités ou de domaine). La quatrième stratégie proposée est celle de la provocation et peut s'opérationnaliser dans les tactiques de rejet (ex. ignorer les

normes et valeurs explicites), défi (ex. contester les règles et exigences) ou attaque (ex. monter à l'assaut des sources de pressions institutionnelles). Enfin, la dernière stratégie, la manipulation, comporte trois tactiques opportunistes : la cooptation (ex. importer des éléments nouveaux influents), l'influence (ex. modeler les valeurs et critères) et le contrôle (ex. dominer les éléments et processus institutionnels).

Stratégie	Tactique
Acquiescement	Habitude Imitation Conformité
Compromis	Compensation Apaisement Marchandage
Évitement	Dissimulation Tampon/ <i>buffer</i> Fuite
Provocation	Rejet Défi Attaque
Manipulation	Cooptation Influence Contrôle

**Tableau 1 : Réactions stratégiques (Oliver, 1991, p. 152).**

Oliver (1991) suggère que les stratégies de réponses pourraient être anticipées grâce à une série de facteurs institutionnels prédictifs. Ces facteurs sont : la cause, les composants, le contenu, le contrôle et le contexte. Les relations anticipées entre facteurs institutionnels et réponses stratégiques sont définies au tableau 2.

**Mindfulness et mindlessness**

Swanson et Ramiller (2004) ont rapproché les phénomènes institutionnels du concept psychologique de « *mind-*

*lessness* », qu'ils opposent à « *mindfulness* ». L'idée de *mindfulness* prend son origine dans les travaux de Langer et ses collègues (Langer et Moldoveanu, 2000). Un choix réfléchi, ou « *mindful* » réfère à une adoption fondée sur la raison. En revanche, une réaction mécanique ou « *mindless* » suppose l'absence d'attention et de raison. Les concepts de *mindfulness* et *mindlessness* ont été proposés originellement pour l'individu en psychologie (Sternberg, 2000) et transposés aux organisations par Weick

Facteur institutionnel	Question de recherche	Dimension prédictive	Réponse stratégique				
			Acquiescement	Compromis	Évitement	Provocation	Manipulation
Cause	Pourquoi l'organisation subit-elle des pressions à se conformer aux règles et attentes institutionnelles ?	Légitimité ou valeur d'adaptation ( <i>fitness</i> )	Élevé	Bas	Bas	Bas	Bas
		Efficience ou <i>fitness</i> économique	Élevé	Bas	Bas	Bas	Bas
Composant	Qui exerce des pressions institutionnelles sur l'organisation ?	Multiplicité des demandes des composants	Bas	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
		Dépendances aux composants institutionnels	Élevé	Élevé	Modéré	Bas	Bas
Contenu	À quelles règles et exigences l'organisation subit-elle des pressions à se conformer ?	Cohérence avec les objectifs organisationnels	Élevé	Modéré	Modéré	Bas	Bas
		Contraintes discrétionnaires imposées à l'organisation	Bas	Modéré	Élevé	Élevé	Élevé
Contrôle	Comment et par quels moyens les pressions institutionnelles sont-elles exercées ?	Coercition légale ou ordre d'exécution ( <i>enforcement</i> )	Élevé	Modéré	Modéré	Bas	Bas
		Diffusion volontaire des normes	Élevé	Élevé	Modéré	Bas	Bas
Contexte	Quel est le contexte environnemental dans lequel les pressions sont exercées ?	Incertitude environnementale	Élevé	Élevé	Élevé	Bas	Bas
		Interconnectivité environnementale	Élevé	Élevé	Modéré	Bas	Bas

**Tableau 2 : Facteurs institutionnels et réponses stratégiques anticipées (dérivé d'Oliver, 1991).**

	<b>Définition de <i>mindfulness</i> :</b>
Dans une organisation (p. 559)	Elle implique alors de faire les choix qui correspondent le mieux aux circonstances uniques d'une organisation, et non de se comporter comme les autres
En gestion de projet (dérivée)	Elle implique alors de faire les choix qui correspondent le mieux aux circonstances uniques d'un projet, et non de se comporter comme les autres

**Tableau 3 : Définition de *mindfulness*.**

et ses collègues (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2002; Weick et Sutcliffe, 2001; Weick et al., 1999). Être *mindful* peut ainsi être décrit comme « faire attention » (Langer et Moldoveanu, 2000, p.3). Un tel état d'esprit implique : « a) ouverture à la nouveauté, b) vigilance envers les différences, c) sensibilité aux différents contextes, d) conscience implicite, voire explicite, des multiples perspectives et e) orientation dans le présent » (Swanson et Ramiller, 2004, p.555).

Appliqué au contexte de l'innovation en TI, le concept de *mindfulness* est ainsi défini : « une prise de décision réfléchie implique de faire des choix discriminants qui s'adaptent au mieux aux circonstances uniques d'une entreprise, plutôt que d'adopter des comportements familiers et connus fondés sur ce que les autres font » (Swanson et Ramiller, 2004, p.559) (tableau 3).

Le concept de *mindfulness* possède plusieurs attributs. L'existence de tels éléments permet de déterminer si l'on se situe en contexte de prise de décision *mindful* ou *mindless*. Ces attributs sont énumérés, définis et appliqués au contexte de la gestion de projet dans le tableau 4.

On peut tracer un parallèle entre les réactions mécaniques décrites ci-dessus et les approches institutionnelles : influencés par les pressions institutionnelles, les managers adopteraient passivement et mécaniquement certaines

pratiques de gestion de projet. Les réactions aux pressions institutionnelles peuvent à leur tour être classées en une gamme de stratégies : conformité aux pressions institutionnelles, compromis, manipulation, défiance et évitement (Oliver, 1991). Nous proposons le rapprochement suivant entre les concepts de *mindfulness* et *mindlessness* et les stratégies de Oliver (voir tableau 5).

### **III. GESTION DE PROJET SI ET PRATIQUES INSTITUTIONNALISÉES**

Certains auteurs ont suggéré que les pratiques de gestion de projet SI possédaient un caractère institutionnel. Par exemple, Ayres (2003), a observé l'existence – au sein d'une même organisation – de deux profils institutionnels distincts en matière de gestion de projet SI. Le premier est celui fondé sur l'idée institutionnalisée que l'équipe de développement doit fournir au client un produit à temps et avec le plus grand nombre de fonctionnalités possibles. Un ensemble d'éléments régulateurs, normatifs et cognitifs renforcent cette logique. Du point de vue cognitif, les membres de l'équipe possèdent un même modèle mental partagé tacitement qui leur assure une même compréhension et un script commun pour le développement de logiciel. Le second profil institutionnel est celui fondé sur CMM (*Capability Maturity Model*)

Attributs (Swanson et Ramiller, 2004)	Définitions (pp. 560-561)	Application au concept de <i>mindfulness</i> en gestion de projet
Préoccupation relative à l'échec	Tout d'abord, l'organisation <i>mindfull</i> ne célèbre pas ses succès. À l'inverse, elle est obsédée par la possibilité d'échec et interprète comme un avertissement les quasi-échecs.	Le gestionnaire de projet est attentif aux succès qui pourraient mener à des défaillances ou échecs et prête beaucoup d'attention aux multiples possibilités d'échec.
Réticence à simplifier	L'organisation <i>mindful</i> résiste à la tentation de se résoudre au recours à la simplification et aux méthodes heuristiques dans son interprétation des événements. À l'inverse, reconnaissant que des réponses complexes sont nécessaires dans un environnement complexe, elle entretient activement des perspectives originales, diverses et conflictuelles.	Le gestionnaire de projet cultive des interprétations des événements complexes et parfois conflictuelles. Il est attentif aux spécificités locales qui pourraient rendre certaines pratiques de gestion de projet peu pertinentes dans une organisation ou un projet donnés.
Sensibilité aux opérations	L'organisation <i>mindful</i> s'attache avec vigilance aux détails apparemment insignifiants dans ses opérations quotidiennes. Cela reflète le fait que les catastrophes proviennent de l'interaction d'erreurs mineures et d'événements aléatoires.	Le gestionnaire de projet réfléchit au delà du projet et peut démanteler une pratique de gestion de projet qui bien que fiable pourrait produire des résultats non attendus. Le gestionnaire de projet s'assure de la visibilité du projet dans un environnement changeant.
Engagement à la résilience	L'organisation <i>mindful</i> est résiliente, privilégiant l'improvisation à la planification, l'adaptation à la routine, et l'efficacité à l'efficience.	Le gestionnaire de projet a une vision du projet pratique et réaliste et peut faire des compromis en termes de planification, budget ou de créativité dans l'ajustement des livrables.
Dépendance à l'expertise plutôt qu'à l'autorité formelle	L'état de <i>mindfulness</i> dépend de la capacité à relaxer la structure formelle de façon à ce que l'autorité de l'action puisse jaillir au moment opportun en temps de crise pour les individus et les unités qui ont l'expertise requise avec le problème auquel ils font face.	Le gestionnaire de projet possède une expertise hétérogène et variée ainsi que de l'autorité Il est suffisamment senior pour être autorisé à changer les structures de façon à assurer un apprentissage continu chez les membres du projet.

**Tableau 4 : Attributs de *mindfulness*.**

	Mindlessness	Mindfulness
<b>Acquiescement</b>	Conformité passive Habitue (passive) Imitation (passive)	Conformité active Habitue (active) Imitation (active)
<b>Compromis</b>	N/A	Compensation Apaisement Marchandage
<b>Évitement</b>	N/A	Dissimulation Tampon/buffer Fuite
<b>Défiance</b>	N/A	Rejet Défi Attaque
<b>Manipulation</b>	N/A	Cooptation Influence Contrôle

**Tableau 5 : Réactions stratégiques et *mindfulness*/*mindlessness*.**

(Ayres, 2003), un modèle visant à améliorer de façon continue le processus de développement logiciel en permettant à une organisation de mesurer son niveau de maturité. Cette approche suppose l'application d'un processus de développement prédéfini strict et très documenté. Ces deux profils sont pour les participants deux façons différentes d'approcher la réalité d'un projet et

d'avoir un comportement légitime : ils cherchent avant tout à définir quelle est « la bonne chose à faire » dans un environnement donné.

Pour Avgerou, le caractère institutionnalisé des pratiques en matière de projet de systèmes d'information est associé à la professionnalisation du développement de systèmes, notamment via la définition de rôles tech-

<b>Planification et contrôle</b>	<u>Tâches</u> . Liste d'activités . Réunion de lancement . Réunions de suivi . Échéancier des jalons . Rapport d'avancement . Méthodologie de gestion de projet . Charte du projet (Manuel) <u>Temps</u> . Gestion des délais . Contrôle de l'échéancier . Diagramme de Gantt . Baseline (plan par phases) <u>Coûts / valeur</u> . Contrôle des coûts <u>Portée/Scope</u> . Portée (scope) . Contrôle des modifications <u>Outils</u> . Logiciel de gestion de projet	<b>Intégration externe</b>	<u>Direction</u> . Obtenir le soutien de la haute direction . Identification d'un sponsor <u>Usagers et changement</u> . Participation/implication des usagers . Gestion du changement . Formulaire d'approbation du client <u>Communication</u> . Gestion des parties prenantes
		<b>Gestion des risques</b>	. Gestion des risques

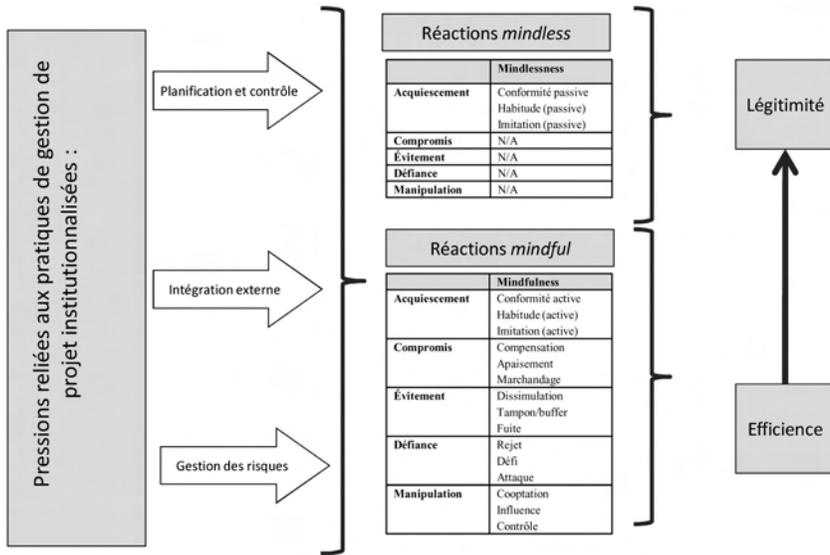
**Tableau 6 : Pratiques de gestion de projet institutionnalisées.**

niques au savoir-faire prédéfini, tels que les rôles d'analyste, de *designer*, de gestionnaire de projet, ou de programmeur (Avgerou, 2002). Des méthodologies proposent et définissent également des normes de « bonnes pratiques » de gestion de projet en SI, normes en fonction desquelles sont formés les professionnels en SI.

Mignerat et Rivard (2006) ont mené une étude ayant pour but de dresser le portrait des pratiques de gestion de projet TI institutionnalisées, à la fois sur la base d'une recension d'écrits et d'une enquête auprès de gestionnaires de projet SI (tableau 6). Les auteurs ont identifié trois grands groupes de pratiques institutionnalisées. Les pratiques du groupe « planification et contrôle » sont destinées à assurer la gestion des activités et du temps dans le projet (McFarlan, 1981). Les pratiques du groupe « intégration externe » visent à assurer la communication et la coordination entre les membres d'une équipe de projet et la population des utilisateurs, qu'ils soient gestionnaires ou utilisateurs de première ligne. La « gestion des risques » regroupe la gestion de grandes catégo-

ries de risques : risques liés à la gestion du temps et du contenu (planification), risques fonctionnels, risques liés au fait de sous-contracter la gestion des besoins, risques liés à l'utilisation et à la performance du système, et risques liés à la gestion du personnel (Ropponen et Lyytinen, 2000).

Qu'en est-il des comportements des acteurs que sont les gestionnaires de projet SI en regard des pratiques de gestion de projet institutionnalisées? Acquiescent-ils généralement à ces pratiques? Si tel est le cas, le font-ils de façon irréfléchie, *mindlessly*, pour utiliser l'expression de Swanson et Ramiller? Ou acquiescent-ils de façon consciente et réfléchie, *mindfully*, après avoir considéré le mérite de chaque pratique en regard des caractéristiques de leur projet? Sont-ils exclusivement à la recherche de légitimité dans leur acquiescement ou sont-ils plutôt à la recherche de solutions efficaces? Les chefs de projet SI adoptent-ils parfois des stratégies autres que l'acquiescement? Si oui, dans quelles circonstances? Face à quelle(s) pratiques? Quelles sont ces stratégies? C'est à ces



**Figure 1 : Réactions stratégiques, *mindful* et *mindless*, aux pressions liées aux pratiques de gestion de projet institutionnalisées.**

questions que notre étude a tenté de répondre.

La figure 1 ci-dessus présente notre cadre conceptuel et récapitule les différents éléments à l'étude, que nous avons utilisés dans notre analyse :

#### IV. MÉTHODOLOGIE

Afin d'identifier les stratégies et tactiques adoptées par les gestionnaires de projet SI en regard de pratiques institutionnalisées et de comprendre comment ces stratégies et tactiques sont déployées, nous avons adopté une approche multi-méthodes, une enquête sur le terrain suivie d'une étude de deux cas offrant des contrastes. L'enquête sur le terrain avait comme objectif de brosser un tableau de l'éventail des réponses des chefs de projet SI aux

pratiques institutionnalisées alors que les cas visaient à approfondir notre compréhension de stratégies se situant aux extrêmes de l'éventail proposé par Oliver : acquiescence d'une part et manipulation d'autre part.

L'enquête sur le terrain consistait en des entretiens auprès de 46 gestionnaires de projet de SI représentant un large éventail d'expérience tant en nombre d'années (de 3 ans à 30 ans), qu'en termes de formation (certifiés PMI, diplômés en informatique ou en administration), de type de projets (infrastructure, développement logiciel, développement web, ERP etc.), de provenance géographique (Australie, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, France, Royaume Uni, Suisse) et de secteur d'activités (entreprises privées de production et de services, banques, assurances, hôpitaux, État,

armée, cabinets de consultants). Les entrevues ont duré en moyenne une heure. La majorité ont été effectuées en face-à-face (28), les autres furent des entretiens téléphoniques (18). Les répondants ont été identifiés par le biais d'une stratégie « boule de neige », demandant à chaque répondant de nous référer à d'autres gestionnaires qui pourraient avoir une vision différente de la leur, ce afin d'obtenir une large variété de réponses. La liste des pratiques institutionnalisées identifiées par Mignerat et Rivard (2006) a été utilisée. Pour chaque pratique nous avons demandé au gestionnaire s'il la considérait comme standard et l'avons invité à commenter spontanément. Suite à ces questions relatives aux pratiques, nous avons demandé aux gestionnaires de projet : « Si vous aviez le choix, que feriez-vous différemment ? ». Les entrevues ont été transcrites. L'un des co-auteurs a codé ces entrevues selon un schème de codification fondé sur les stratégies et tactiques d'Oliver (1991). Un second juge, spécialiste de la théorie institutionnelle et ayant une bonne connaissance de la notion de gestion de projet en général, a codé 40 extraits d'entrevues. Parmi ceux-ci, 32 ont été codés de la même façon par les deux codeurs, pour un taux de fiabilité du codage inter-juges de 80%. Les différences portaient essentiellement sur des tactiques (et non sur les stratégies). Les différences ont ensuite été discutées par les codeurs qui en sont arrivés à un consensus. L'analyse des données a été faite de façon itérative - nous permettant ainsi de raffiner pro-

gressivement notre pensée - et déductive - à partir des cadres conceptuels présentés (Patton, 2002).

L'étude de cas visait à approfondir notre compréhension des réponses des gestionnaires de projet SI aux pratiques institutionnalisées. Les deux cas ont été sélectionnés dans une démarche de réplification théorique (Yin, 1994). Lors des entrevues, nous avons identifié un premier cas (FIN\_B) auquel un répondant faisait allusion pour illustrer le rejet et la critique de normes largement reconnues (émanant du *Project Management Institute* - PMI<sup>2</sup> - notamment) et à des pratiques évoquant des stratégies de provocation et de manipulation. Nous avons identifié un second cas (FIN\_A) semblable à plusieurs égards (même type de projet, même taille d'entreprise, même champ institutionnel général et même industrie, le secteur financier) mais différent en terme de réponse aux pratiques institutionnalisées (acquiescement), où les normes du PMI étaient dominantes. Nous avons obtenu l'autorisation d'effectuer une étude de cas (FIN\_A) sur un projet semblable désigné par la direction de cette entreprise.

Nos sources de données incluaient des entrevues, de la documentation et l'observation (tableau 7). Pour chaque cas nous avons rencontré chaque personne impliquée dans la gestion du projet, à chaque niveau de l'organisation (haute direction, direction, projet) et dans les services reliés à la gestion de projet (bureau de projets, qualité). Nous avons effectué un entretien préalable avec le gestionnaire de projet pour comprendre le projet dans son en-

<sup>2</sup> Le PMI se définit comme étant la plus importante des associations au niveau mondial pour les professionnels de la gestion de projet (source : <http://www.pmi-fr.org/>, consultée le 8 mars 2010).

	Cas FIN_A	Cas FIN_B
<b>ENTREVUES</b>		
<b>Haute direction</b>	VP. vice président TI	VP. vice président TI (non enregistré à sa demande)
<b>Direction – niveau intermédiaire</b>	N/A (le gestionnaire de projet dépendant directement du VP)	MNGT. gestionnaire de l'unité, répondant du projet
<b>Gestionnaire de projet</b>	GP. gestionnaire de projet,	GP. gestionnaire de projet
<b>Assistant au gestionnaire de projet ou PCO (Project Controller)</b>	PCO. assistant du gestionnaire de projet - PCO	ASSIST. assistant au gestionnaire de projet
<b>Gestionnaire, volet TI (interne ou externe)</b>	CONSULT1. gestionnaire de projet chez le consultant intégrateur chargé du développement CONSULT2. gestionnaire de projet chez le consultant chargé de l'aspect plus matériel/infrastructure	DÉV. gestionnaire de projet pour le volet développement réalisé en interne
<b>Bureau de projets</b>	BP. responsable du bureau de projets	BP. responsable du bureau de projets
<b>Bureau de la qualité</b>	BQ. responsable du bureau de la qualité	N/A
<b>Responsable du volet communication</b>	COMM. responsable de la communication dans le projet	N/A
<b>Observations et documents</b>		
	- Copie de la documentation du projet en interne, observation de celle de CONSULT1 - Entrevues effectuées dans les bureaux où le projet a été mené	-Observation de la documentation du projet -Observation d'une réunion de projet sur un volet subséquent -Visite de l'unité où sont développés les projets

**Tableau 7 : Sources des données, cas FIN\_A et FIN\_B<sup>3</sup>.**

semble et identifier les personnes à rencontrer, avec qui nous avons mené des entretiens semi-structurés d'environ une heure. Nous avons mené 14 entretiens, six pour FIN\_A et huit pour FIN\_B. Tous les entretiens sauf un (le vice président TI, cas FIN\_B, a refusé d'être enregistré) ont été enregistrés et transcrits.

Notre unité d'analyse est l'ensemble des personnes impliquées dans la gestion de chaque projet plutôt que des individus. En effet, dans ces projets il n'y avait pas un gestionnaire de projet unique qui décidait de toutes les pratiques de gestion de projet à adopter pour un projet mais plutôt plusieurs personnes à différents niveaux hiérarchiques.

Notre guide d'entrevue comportait des questions générales sur le projet, le

répondant et son rôle dans le projet. Le répondant devait aussi compléter et commenter une grille qui reprenait la liste des pratiques institutionnalisées utilisée lors de l'enquête sur le terrain. Le répondant devait dire s'il considérait chaque pratique obligatoire dans le projet et choisir l'énoncé le plus approprié parmi cinq énoncés représentant les stratégies d'Oliver (1991) : 1) C'est fait dans le projet parce que c'est une pratique standard importante; 2) C'est fait dans le projet parce que c'est ce à quoi on s'attend de nous ici; 3) Nous trouvons un moyen d'éviter de le faire ou de faire semblant; 4) Ce n'est pas fait pas et nous expliquons pourquoi et 5) Nous ne le faisons pas et nous essayons de convaincre les autres de ne pas le faire. Les répondants commentaient leurs réponses au fur et à mesure. Les trans-

<sup>3</sup> Notons que l'équivalent de MNGT (gestionnaire répondant du projet) n'existait pas pour le projet FIN\_B car dans le cas de FIN\_B le gestionnaire de projet répondait directement au vice président TI. De plus, il n'y a pas de bureau de la qualité chez FIN\_A (donc pas d'équivalent à BQ chez FIN\_B).

Tactique (exemple fourni par Oliver, 1991)	Citations
Habitue (Suivre des normes invisibles, prises pour acquises)	<p>(6 occurrences)</p> <p>GP7 « Étant un consultant j'ai été mis en contact au fil des années avec de nombreuses méthodologies de gestion de projet. Ce que j'ai trouvé de plus intéressant : l'approche PMI a retenu mon attention. C'est une approche pratico-pratique, qui est très efficace si elle est correctement utilisée. Elle est très générique et universelle »</p> <p>GP15 « On s'est inspiré des meilleures pratiques et la personne qui m'a aidée pour ça est un PMP, qui donne des cours en gestion de projet et à qui revient tout le mérite d'avoir monté tout ça »</p>
Imitation (Imiter des modèles institutionnels)	<p>(7 occurrences)</p> <p>GP17 « Eh bien par exemple si tu prends des places comme chez XX, tu es obligé d'avoir des rencontres chaque semaine ou toutes les deux semaines avec les PCO, que ça te plaise ou non. Interne ou externe, tout le monde passe par là... Je me suis déjà demandé s'il fallait mieux le faire ou pas le faire et je suis arrivé à la conclusion que finalement c'était plutôt moins cher de le faire plutôt que de réinventer la roue, avec tous les risques que cela comporte. »</p> <p>GP14 À propos de la méthodologie de gestion de projet « Moi j'essaie de suivre celui du PMI, le PMBoK, car à l'agence c'est celui qui est encouragé; à l'Agence cela fait bien 2 ou 3 ans que cela a été mis en place »</p>
Conformité (Obéir aux lois et accepter les normes)	<p>(9 occurrences)</p> <p>GP20 « Ah vous n'avez pas le choix, chez XXX vous avez une méthode... c'est ce que le client achète. »</p> <p>GP40 « There is a religious diktat to stick to the methodology when it just may not make sense »</p> <p>GP44 « That's pretty standard (...) I would not do differently... because of the performance appraisal! (rires) »</p>

Tableau 8 : Acquiescement – citations.

criptions des entrevues ont été codées selon notre schème de codification.

## V. RÉPONSES (STRATÉGIES ET TACTIQUES) AUX PRATIQUES DE GESTION DE PROJET INSTITUTIONNALISÉE

Nos résultats sont présentés en deux temps, d'abord l'enquête auprès de 46 gestionnaires de projet SI puis les deux études de cas.

### Enquête sur le terrain

**Acquiescement.** L'acquiescement est la stratégie qui rencontre le plus d'écho

auprès des répondants (tableau 8). On acquiesce parfois par « habitude » et on suit passivement les pratiques en vigueur, par exemple celles promues par le PMI. L'acquiescement peut également résulter d'une volonté délibérée ou non d'imiter les modèles institutionnels existants, tels que les conseils provenant de firmes conseil ou d'associations professionnelles (DiMaggio et Powell, 1983; Oliver, 1991).

Plusieurs répondants disent que même s'ils avaient le choix, ils ne changeraient rien aux pratiques qu'ils utilisent. Ainsi, GP29 utilise ces pratiques car dans son expérience les projets qui n'ont pas fonctionné étaient ceux qui ont ignoré ces pratiques « *these are not fads but good techniques* ». De même

GP33 considère la plupart des pratiques comme tout à fait sensées : « *we do it because it makes sense to do* ». Plusieurs autres répondants abondent dans ce sens : « *I never had a situation that went off control; I find the benefits of having all this structure* » (GP46). Ces constats reflètent une stratégie d'acquiescement consciente, consistant en une application d'une tactique de conformité (obéissance aux règles et acceptation des normes) parce que les gestionnaires y voient un bénéfice. Oliver décrit ces tactiques de conformité comme étant « une obéissance consciente ou une incorporation des valeurs, normes ou besoins institutionnels » (Oliver, 1991, p.152).

Le cas du gestionnaire GP44 apporte un éclairage quelque peu différent. Cette personne, évoquant la liste de pratiques commente « *That's pretty standard* ». Elle ne ferait rien différemment même si elle avait le choix. La raison invoquée est l'évaluation de performance : il semblerait que les pratiques jugées standards soient non seulement obligatoires dans son organisation mais encore servent de critère pour juger de la qualité du gestionnaire lors de son évaluation annuelle. Les tactiques d'habitude constatées font apparaître une acceptation d'un modèle institutionnel donné soit simplement parce que c'est celui en vigueur (GP14 à propos de la méthodologie de gestion de projet) et qui est encouragé en interne, ou parce que cela requerrait trop d'efforts de faire autre chose que ce qui est demandé (GP17 à propos de réunions de projets).

**Compromis.** Peu de remarques ont été faites dans le sens du compromis. Les deux répondants qui présentent des

tactiques de marchandage (tableau 9) sont des gestionnaires très expérimentés. De façon générale, la plupart des commentaires recueillis vont plutôt dans le sens d'un regret lié au manque de compromis possible. GP32 explique par exemple qu'il est bon pour une organisation d'avoir des pratiques de gestion de projet de SI en place, mais souvent il voit des pratiques « *textbook project management, PMI type* » cependant il constate que « *they have to be tailored to the firm... not to waste time...* ». Il regrette qu'il y ait peu d'adaptation des pratiques au contexte local car certains projets n'ont pas besoin de l'ensemble des pratiques. Il critique également les pratiques rendues obligatoires dans son cabinet conseil depuis que celui-ci a été acquis par une autre firme qui a imposé ses pratiques, plus lourdes, de gestion de projet TI « *it is just a waste of effort and paper* ». Avant l'acquisition, les pratiques pouvaient être adaptées à chaque projet; ce n'est plus le cas. GP28 souhaiterait également adapter les pratiques au contexte des projets. Lors de petits projets, en particulier, il utiliserait moins de pratiques administratives qu'il qualifie de « *paperasserie* », de travaux « *ennuyeux et perte de temps* ». En effet un ensemble complexe de pratiques est exigé tant pour les petits que pour les grands projets car « *ils doivent avoir beaucoup de documentation pour le client* » (GP28).

Le marchandage est la plus active des trois formes de compromis (Oliver, 1991). Les gestionnaires GP3 et GP12 adaptent les pratiques qui leur sont imposées à leurs façons de faire et négocient la façon dont ils vont les appliquer. Oliver qualifie ce contexte d'environnement « négocié » où chaque groupe tente

Tactique (exemple d'Oliver, 1991)	Citations
Compensation (Combiner les attentes de plusieurs parties)	(2 occurrences)  GP10 « Il y a un groupe ici où ils ne font pas le MOP, ils ont fait un courriel au départ et ils rajoutent au courriel, ils renforcent le courriel. Pendant que le bureau de projets nous demande des documents bien identifiés eux avancent avec le courriel ! Ils ont leur livrable et la date d'échéance – ils gèrent avec ça et très peu avec Project : c'est un de mes prochains appels »
Apaisement (Apaiser et accommoder plusieurs influences institutionnelles)	(0 occurrence)
Marchandage (Négocier avec les parties prenantes institutionnelles)	(3 occurrences)  GP3 « Ce qu'on enseigne quand tu vas chercher ta certification, et même pour la maîtrise, peu importe le logiciel que tu utilises, c'est très très très méticuleux. Moi je ne crois pas à ça. Peut-être que dans certains cas il faut en arriver là. . Peut-être que mes contributeurs doivent avoir ce détail-là. Moi je ne gère pas comme ça. Moi en gestion de projet je gère en livrable. Si eux ont besoin de plus de détail pour ce qu'ils ont à faire, peut-être. Moi je tiens des choses à leur plus simple expression »

Tableau 9 : Compromis – citations.

d'atteindre un compromis acceptable sur les processus et extrants en jeu.

**Évitement.** Les stratégies d'évitement ont été constatées pour les trois groupes de pratiques institutionnalisées. Au niveau des pratiques relatives à la planification et au contrôle, GP30 constate que dans les projets auxquels il a participé : « *c'est fait en début de projet mais pas suivi* ». Pour des raisons qui ne sont pas précisées – par exemple GP32 observe : « *I hate it. Frankly dealing with Gantt...* » – certains gestionnaires pourraient choisir de ne pas mettre à jour planification et suivi au cours du projet. Toujours pour Gantt, certains peuvent choisir de ne le faire que très partiellement (tableau 10) ce qui revient à une tactique de *buffer*. Pour ce qui est de l'intégration externe, la même tactique a été utilisée pour faire croire aux usagers qu'ils sont impliqués dans le projet alors que tout est en fait décidé d'avance (GP35, tableau 10). En terme de gestion de risque, plusieurs remarques relatives à la dissimulation apparaissent également. GP35 constate « *oui on le faisait mais c'était*

*du blabla... recopié du projet d'avant en général* », et GP19 remarque « *on dit qu'on gère les risques de projets mais... en fait il n'y a pas d'analyse formelle : on identifie les risques mais pas les répercussions sur le projet* », tactique de *buffer* puisque l'on relâche certaines contraintes classiques d'une véritable gestion des risques.

En utilisant des tactiques d'évitement, les gestionnaires cachent l'absence de conformité réelle derrière une façade d'acquiescement (Oliver, 1991). Pour Oliver, il est parfois difficile de distinguer acquiescement et évitement car il faut évaluer dans quelle mesure la conformité est réelle ou apparente. Dans notre étude, nous n'avons pu considérer comme de l'évitement que les cas où les gestionnaires disaient explicitement que la conformité n'est qu'apparente (tableau 10) : « *c'était du blabla recopié du projet d'avant* » GP35, par exemple.

**Provocation.** La provocation est une stratégie qui a été très peu relevée dans les entrevues. Seules deux mentions,

Tactique (exemple d'Oliver, 1991)	Citations
Dissimulation (Dissimuler l'absence de conformité)	(2 occurrences)  GP31 À propos de la méthodologie de gestion de projet « People TALK about it but they do not really have a document: nothing beyond the powerpoint! »  GP35 À propos de la participation / implication des usagers « on le fait par le biais d'ateliers (workshops) au début du projet surtout avec les usagers pour assurer une compréhension mutuelle – même si tout était déjà décidé... pour donner l'impression aux gens qu'on les écoute »
Tampon – <i>buffer</i> (Donner du jeu aux contraintes institutionnelles)	(5 occurrences)  À propos de la gestion des risques GP35 « on le faisait mais c'était du blabla... recopié du projet d'avant en général » GP19 « on dit qu'on gère les risques de projets mais... en fait il n'y a pas d'analyse formelle : on identifie les risques mais pas les répercussions sur le projet »  GP14 à propos du GANTT « Le Gantt il y a plusieurs gestionnaires qui le font ici alors... il faut que je le fasse »
Fuite (Changer d'objectifs, d'activité ou de domaine)	(0 occurrence)

**Tableau 10 : Évitement – citations.**

qui s'apparentent à la tactique de rejet, apparaissent. Elles sont toutes les deux le fait de gestionnaires seniors. Dans les deux cas, il ne s'agit que de modifier certaines techniques ou outils : ces gestionnaires appliquent de façon générale les pratiques des trois groupes de pratiques considérés comme institutionnalisées. Il s'agit donc d'un rejet que l'on pourrait qualifier de très modéré (tableau 11).

La provocation est une forme très active de résistance aux pratiques institutionnalisées. Selon Oliver, elle intervient lorsque les acteurs croient qu'ils sont en mesure de démontrer la rationalité de leur propre conduite. Ceci correspond à la situation des deux gestionnaires qui ont adopté cette stratégie : ils possèdent une longue expérience de nombreuses pratiques et ont maintenant le loisir de décider des pratiques à adopter dans

Tactique (exemple d'Oliver, 1991)	Citations
Rejet (Ignorer les normes et valeurs explicites)	(2 occurrences)  GP24 « Franchement... ça a été pas mal challengé... il y a eu la contribution de tout le monde [pour mettre en place la méthodologie], les chefs de projet, les responsables de département et tout ça... et tout ce qui était inutile on a élagué. On est dans un état d'esprit où on ne fait pas de la qualité pour faire de la qualité – s'il n'y a pas de valeur ajoutée... il y avait des trucs, je n'ai pas d'exemple précis en tête mais il y en a eu, on s'est posé la question : est ce que ce n'est pas utilisé parce que ça n'apporte rien ou est ce que c'est lourd... dans tous les cas de figure où ça n'apporte rien on a élagué »  GP20 « En fait aujourd'hui je décide de ce que je veux faire donc je n'ai plus cette contrainte. Dans le passé j'ai toujours trouvé que XXX [cabinet de consultation] était inflationniste en terme de documentation, on aurait sans doute pu aller beaucoup plus vite à l'essentiel »
Défi (Contester les règles et exigences)	(0 occurrence)
Attaque (Monter à l'assaut des sources de pressions institutionnelles)	(0 occurrence)

**Tableau 11 : Provocation – citations.**

Tactique (exemple d'Oliver, 1991)	Citations
Cooptation (Importer des éléments nouveaux influents)	(0 occurrence)
Influence (Modeler les valeurs et critères)	(0 occurrence)
Contrôle (Dominer les éléments et processus institutionnels)	(0 occurrence)

**Tableau 12 : Manipulation – citations.**

leurs équipes respectives. Dans les deux cas, ils démontrent qu'en s'écartant de la norme, ils font économiser temps et argent à leur organisation sans que le succès des projets n'en pâtisse : pour eux, ils ne font qu'enlever ce qui n'est pas nécessaire au succès du projet (ex. documentation inflationniste).

**Manipulation.** La manipulation est la forme de résistance la plus élevée car elle implique une volonté de changer le contenu du contexte institutionnel (Oliver, 1991), c'est-à-dire de changer le type de pratiques institutionnalisées (tableau 12).

Aucun des répondants n'a mentionné avoir adopté une telle stratégie. Il est possible que la méthode de collecte de données par entretiens ne permette pas de les faire ressortir. En effet, ce sont des informations sensibles et nous avons constaté de façon générale que les gestionnaires étaient parfois mal à l'aise lorsqu'ils abordaient des stratégies qui s'éloignaient de l'acquiescement. Seule une analyse en profondeur de cas soigneusement sélectionnés a permis de faire apparaître certaines de ces stratégies et tactiques.

### **Description et analyse des cas FIN\_A et FIN\_B**

Les deux entreprises où se sont déroulées les études de cas œuvraient dans un secteur très réglementé et

étaient situées dans la même région. Elles étaient réputées avoir des cultures organisationnelles différentes, du fait de l'organisation plutôt non traditionnelle de FIN\_B et traditionnelle de FIN\_A. Le projet FIN\_A était de plus grande envergure : il concernait directement 75 personnes pour un budget de trois millions de dollars alors que FIN\_B impliquait 16 personnes et avait un budget d'un million de dollars. Les projets différaient aussi en termes de portée stratégique. FIN\_B n'était pas stratégique et avait été reporté depuis quelques années; il avait été délégué par la haute direction (le vice président TI ne connaissait pas ce projet) et avait peu de visibilité. Le projet FIN\_A était hautement stratégique et la haute direction l'a suivi de très près (le vice-président TI en connaissait les moindres détails). Enfin, les technologies en jeu n'étaient pas les mêmes. Au moment de nos entretiens les deux projets venaient de se terminer. Les paragraphes qui suivent décrivent d'abord chacun des cas puis en fait l'analyse selon le cadre proposé par Oliver (1991).

### **Le projet FIN\_A**

**Description.** Le projet FIN\_A consistait à mettre en place un relevé de compte unique pour chaque client, venant ainsi remplacer des relevés multiples. L'entreprise possédait de nom-

breuses divisions, offrant des services financiers distincts. Un même client avait très souvent affaire à plusieurs de ces divisions. Ces points de contacts étaient traditionnellement gérés de façon distincte, chaque client ayant plusieurs comptes. Pour des raisons de services à la clientèle, l'entreprise souhaitait depuis plusieurs années fournir au client une vision globale de ses activités en lui présentant un relevé unique. La difficulté de production de ce document était tant technologique (multiples systèmes patrimoniaux non intégrés) que technique (les dates de production des relevés différaient selon le service offert) et organisationnelle (plusieurs divisions étaient impliquées).

L'entreprise avait récemment mis en place une gouvernance corporative. Le CIO était désormais imputable pour une livraison de solution technologique (et non d'un système) et impliquait les partenaires dès le début du projet de façon à s'assurer de l'alignement des objectifs de chacune des parties tout au long du projet. Les programmes de gestion de projet avaient été entièrement remodelés et deux rôles nouveaux avaient été introduits : le PCO (project controller) qui travaillait de pair avec le gestionnaire de projet pour l'assister sur les aspects plus techniques du suivi de projet, et le réviseur. L'influence du PMI était très notable. On souhaitait que les gestionnaires de projet soient certifiés PMP (Project Management Professional, accréditation professionnelle du PMI). Lors de notre première visite nous avons constaté la présence de publications du PMI à l'entrée du département SI. Notre interlocuteur, PCO, arborait une épinglette du PMI.

Bien que FIN\_A ait été gérée à l'interne, la plus grande partie du développement a été confiée à une firme de consultants, CONSULT1. L'aspect matériel et infrastructure a été confié à CONSULT2. Plusieurs personnes ont été impliquées dans la gestion de ce projet. Le VP TI a été impliqué de très près tout au long du projet, et le gestionnaire de projet a été assisté par plusieurs gestionnaires en interne et à l'externe. Du fait que la partie développement était faite à l'externe, les méthodologies des cabinets conseils et celle de FIN\_A avaient dû être alignées par les bureaux de projets des trois entreprises concernées. Il y avait donc une grande homogénéité des pratiques, qui étaient très proches de l'approche du PMI : « *Moi je suis PMP donc je suis beaucoup l'approche PMI qui est la même approche utilisée par* (entreprise du projet FIN\_A). *Donc on se rejoint au niveau de cela : je trouve ça important et c'est aussi une pratique obligatoire (ici)* » (PCO). Le responsable du bureau de projets, BP possédait également une certification du PMI; CONSULT1 n'était pas certifié mais avait suivi des cours similaires.

**Analyse.** Comme l'illustre le tableau 13, la réponse des membres du projet FIN\_A aux pratiques de gestion de projet SI institutionnalisées correspond à une stratégie d'acquiescement. La tactique est une combinaison d'habitude (les interlocuteurs réfèrent souvent au PMI) et d'imitation. En effet, le gestionnaire de projet n'était pas certifié PMP et n'était pas un spécialiste des techniques et outils poussés de gestion de projet. C'est pourquoi le VP lui avait assigné un gestionnaire de projet spécialisé dans ces outils qui tenait le rôle de PCO. Lorsqu'il évoque certaines pratiques liées à

Stratégie	Définition	Tactique	Exemple	Indication dans le projet
Acquiescement	Effort conscient de se conformer aux pressions pour des raisons propres	a. Habitude	Suivre des normes invisibles (prises pour acquises)	Importance du PMI dans l'organisation (publications PMI, épinglettes PMI)
		b. Imitation	Imiter des modèles institutionnels	Alignement des pratiques de gestion de projet pour le projet (entreprise et consultants) autour de celles du PMI Affectation d'un PCO certifié PMP
		c. Conformité	Obéir aux lois et accepter les normes	Les pratiques institutionnalisées que nous avons listées sont appliquées dans le projet Le gestionnaire de projet adopterait les mêmes pratiques dans un projet comparable car le projet a été un succès, même s'il garde un certain scepticisme envers ces pratiques

**Tableau 13 : Stratégie et tactiques constatées - FIN\_A.**

la gestion des risques, GP commente « *c'est probablement tiré du PMP, PMI ou je ne sais pas trop quoi, c'est bien académique et je n'ai rien contre les structures académiques, mais la problématique c'est que souvent quand on a un projet avec une forte teneur technologique, on est très impliqué dans la solution technologique, on est centré sur le développement, les tests, est-ce que ça va marcher ?* ». Cependant, même s'il n'est pas sûr du bien fondé de ces pratiques de planification et contrôle et de suivi des risques, GP les adopterait de nouveau.

Le tableau 14 reprend les réponses stratégiques proposées dans la littérature pour la stratégie d'acquiescement ainsi que les réponses constatées selon le cadre conceptuel d'Oliver.

En termes de cause et composante, on distingue ici plusieurs niveaux de règles institutionnelles : celle du PMI d'abord puis celle associée à des pratiques de gestions de projet institutionnalisées dans le domaine de la gestion de projet de SI. Il y a également l'influence institutionnelle plus locale qui en l'occurrence s'avère être celle du bureau de projets, aligné sur le PMI.

En ce qui a trait au contenu, les règles en place sont celles du PMI. Plus particulièrement, le groupe de

gestion du projet FIN\_A a adopté une approche centrée sur l'identification et le suivi des risques. Pour le VP, la gestion de projet est par définition la gestion des risques : « *dans nos gestions des projets, on porte notre attention sur les risques. Parce que c'est là la définition d'une gestion de projet, on met le focus sur les risques parce que s'il n'y a pas de risques, je pense qu'on n'a pas de gestion de projet. C'est logique !* ». Il y a une grande congruence entre les objectifs, qui étaient de réduire les risques, et l'approche utilisée. Les gestionnaires impliqués dans le projet n'avaient que peu de discrétion : il fallait suivre les normes du bureau de projets, type PMI, et une approche par la gestion des risques.

Au plan du contrôle, les pratiques proposées par le bureau de projets étaient obligatoires pour ce projet, il y avait donc un ordre d'exécution provenant de la hiérarchie. Cependant, la diffusion des normes (approche PMI notamment) ne s'explique pas uniquement par cette hiérarchisation : plusieurs participants étaient certifiés PMP et ont exprimé dans leurs témoignages une profonde confiance dans ces normes. La diffusion volontaire des normes est donc élevée.

Pour ce qui a trait au contexte, il est difficile d'évaluer le niveau d'incertitude de l'environnement du projet. Le risque technologique était élevé, car le projet supposait l'intégration de nombreux systèmes, parfois très anciens et nécessitant l'utilisation de langages de programmation plus couramment utilisés. Il semblerait que le risque organisationnel était moyen. D'une part la haute direction était très impliquée dans le pro-

jet. Par ailleurs, le projet mettait en présence plusieurs personnes de plusieurs unités et organisations différentes ce qui en augmentait la complexité organisationnelle.

### Le projet FIN\_B

**Description.** FIN\_B, intégralement réalisé à l'interne, était un projet visant à réaliser une interface web afin que les

Facteur institutionnel	Question de recherche	Dimension prédictive	Réponse stratégique -		
			Indication dans le projet	Constatée	Théorique Acquiescement
<b>Cause</b>	Pourquoi l'organisation subit-elle des pressions à se conformer aux règles et attentes institutionnelles ?	<b>Légitimité</b> ou valeur d'adaptation ( <i>fitness</i> ) <b>Efficience</b> ou <i>fitness</i> économique	Influence du PMI et rôle du bureau de projets Importance cruciale stratégique de la réussite du projet pour l'entreprise	Élevé  Élevé	Élevé  Élevé
<b>Composant</b>	Qui exerce des pressions institutionnelles sur l'organisation ?	<b>Multiplécité</b> des demandes des composants <b>Dépendances</b> aux composants institutionnels	PMI et bureau de projets : homogénéité de la demande  Les règles émises par le bureau de projets sont obligatoires	Bas  Élevé	Bas  Élevé
<b>Contenu</b>	À quelles règles et exigences l'organisation subit-elle des pressions à se conformer ?	<b>Cohérence</b> avec les objectifs du projet  <b>Contraintes</b> discrétionnaires imposées au projet	La haute direction ne voulait prendre aucun risque (i.e. relevés de comptes intégrés envoyés à tous les clients, aucune erreur sur les relevés) / un suivi des risques très structuré a été fait à tous les niveaux (VP TI, GP, PCO, BP, BQ, Consultants ; état de suivi des risques) La documentation du projet montre qu'il n'y avait pas de place pour une divergence avec les pratiques imposées. Seule la valeur acquise n'était pas imposée par le BP mais a été utilisée.	Élevé  Bas	Élevé  Bas
<b>Contrôle</b>	Comment et par quels moyens les pressions institutionnelles sont-elles exercées ?	<b>Coercition</b> légale ou ordre d'exécution <b>Diffusion</b> volontaire des normes	Les pratiques du bureau de projets sont obligatoires Le PCO est certifié PMP, les consultants ont suivi des formations de même type	Élevé  Élevé	Élevé  Élevé
<b>Contexte</b>	Quel est le contexte environnemental dans lequel les pressions sont exercées ?	<b>Incertainité</b> environnementale  <b>Interconnectivité</b> environnementale	Risque technologique élevé (multiples technologies à intégrer), contrainte organisationnelle élevée (plusieurs divisions participent et doivent se mettre d'accord) Grande implication de la haute direction (VP TI) qui contrôle et intègre les actions des BP, BQ, consultants, GP et PCO	Élevé  Élevé	Élevé  Élevé

**Tableau 14 : Facteurs institutionnels et réponses stratégiques anticipées, cas FIN\_A.**

clients puissent acquérir un produit financier jusque là proposé dans les succursales. Ce produit était saisonnier, ses ventes se faisant toujours à la même période de l'année. Le projet a commencé deux mois avant cette période et devait se terminer plusieurs mois plus tard, l'objectif initial étant de livrer l'année suivante. Le gestionnaire de la division où se déroulait le projet a demandé qu'une partie du développement soit terminée deux mois après le début du projet, c'est-à-dire juste à temps pour pouvoir vendre le produit financier cette année-là et non l'année suivante. Cette décision impliquait de ne livrer que la partie finale du projet dès le début et retravailler ultérieurement sur certaines parties de la solution développée. Une partie des transactions réalisées par les clients sur le site ne seraient donc automatisées que plus tard. Cette approche a permis d'anticiper les ventes d'un an, mais a eu comme conséquences du travail supplémentaire sur la solution développée à la fin du projet. La division chargée du développement n'était pas celle où le projet était dirigé et conçu. La personne responsable du développement était appelée chargée de contribution et agissait finalement comme une firme de consultation externe.

Les gestionnaires de projet étaient très autonomes : « *Ce que je fais est ce que je pense qu'il faut faire. Je fais les choses comme je veux le faire. Parce que je sais que ça donne des résultats ici. Je ne fais pas le contraire des meilleures pratiques. Mais je gère le projet très stratégiquement depuis le début* » (GP). Du côté technologie, une personne était chargée de la gestion de projet pour les individus en charge du développement.

La culture d'entreprise de la division concernée était quelque peu particulière car il s'agissait de la division internet. Selon GP, les façons de faire dans le groupe de MNGT étaient reconnues pour être spéciales. Le PMI ne semblait pas avoir une influence normative très importante dans cette organisation. Cependant, les deux personnes qui ont géré le projet (GP et ASSIST) étaient impliquées dans le PMI.

**Analyse.** Le tableau 15 synthétise l'analyse des stratégies utilisées, la provocation et la manipulation. Bien que FIN\_B ait été intégralement géré à l'interne, le développement a été confié au département TI, distinct de l'unité du projet. MNGT considérait que son unité et son équipe étaient autonomes. Le bureau de projets n'avait aucun pouvoir sur la gestion projet : « *La particularité de (entreprise) c'est que le bureau de projets ne gère pas des projets, ce n'est pas le bureau de projets, c'est plutôt les chefs de projet, les unités elles-mêmes qui gèrent leurs projets* » (BP). Le bureau de projets ne possédait qu'un rôle consultatif. Le projet FIN\_B n'était jugé ni stratégique ni risqué. De façon à aller chercher les bénéfices du projet le plus rapidement possible, MNGT a décidé de livrer le projet dans un ordre inhabituel : tout d'abord le produit final (Internet) quitte à faire du développement et de travailler à nouveau sur le produit ultérieurement. Le VP, interrogé à ce sujet, a souligné qu'il ne suivait que les projets à risque et n'avait pas eu connaissance de ce projet en particulier. MNGT, responsable de l'unité de FIN\_B, a été formé en design des arts visuels et en génie industriel et ne détenait pas la certification PMP. GP était

Stratégie	Définition	Tactique	Exemple	Indication dans le projet
<b>Provocation</b>	Provocation au moyen de trois tactiques :	a. Rejet	Ignorer les normes et valeurs explicites	Chaque unité d'affaires a sa propre vision et sa propre philosophie de gestion. Le bureau de projets n'intervient pas dans la gestion des projets. Le VP TI n'a pas suivi ce projet, dont il n'a apparemment pas eu connaissance.
		b. Défi	Contester les règles et exigences	Décision du gestionnaire MNGT de livrer le projet de façon non traditionnelle Le gestionnaire de projet GP conteste l'approche du PMI et gère différemment
		c. Attaque	Monter à l'assaut des sources de pressions institutionnelles	
<b>Manipulation</b>	Manipulation au moyen de trois tactiques :	a. Cooptation	Importer des éléments nouveaux influents	Le gestionnaire MNGT utilise des outils de gestion de projet originaux qui n'apparaissent pas dans le PMI : principes directeurs et napperons. Ces outils sont décrits par GP et ASSIST de telle façon qu'ils semblent être des normes pour les projets menés dans l'unité d'affaire de MNGT. Observation des napperons lors de notre visite (aux bureaux des participants aux projets de cette unité d'affaire).
		b. Influence	Modeler les valeurs et critères	
		c. Contrôle	Dominer les éléments et processus institutionnels	

**Tableau 15 : Stratégies et tactiques constatées – FIN\_B.**

assez critique envers le PMI dont il était un membre actif : « *Le PMI, il y a une certaine forme d'uniformisation, mais là où le PMI amène la profession, ce n'est pas là où je veux aller. Un gestionnaire de projet ce n'est pas quelqu'un qui maîtrise les outils. C'est très axé outil, outillage, techniciens. Et moi ce n'est pas comme ça que je perçois le gestionnaire de projet. [...] Stratégique. Il y a des choix à faire dans l'organisation à partir des plus hauts niveaux.* ». GP commente ce qu'il a appris dans sa certification « *Ce qu'on enseigne quand on va chercher sa certification, peu importe le logiciel que tu utilises, c'est très très très méticuleux. Moi je ne crois pas à ça, je ne gère pas comme ça. Moi en gestion de projet je gère en livrables [...] je tiens des choses à leur plus simple expression* ». On constate donc une provocation envers les normes institutionnelles.

MNGT avait intégré dans son unité des éléments qui peuvent relever de stratégies de manipulation. MNGT a tout d'abord introduit la notion de principes directeurs du projet « *on émet des principes directeurs, une fois que tout le monde s'est entendu sur les principes directeurs, chaque décision doit être prise à la lumière de ces principes directeurs-là. Par exemple, on ne se pose plus de questions sur comment on partage les coûts de tel type de demande* ». D'autres exemples de principes directeurs sont : produire le moins de papier possible, le mécanisme de la communication avec le client final, les règles de choix des partenaires. Ces principes sont repris de projet en projet et constituent une base de travail pour les membres des équipes « *Il y a des principes directeurs qui sont les mêmes et qui durent depuis quatre, cinq ans. En partant le projet, on se dit : on part des principes direc-*

teurs qu'on avait dans tel projet, vous êtes tous d'accord ? Cela simplifie beaucoup les décisions ». Ce mode de gestion a eu des impacts directs sur les pratiques de gestion de projet, devenant même en soi une norme dans l'unité d'affaires. Une autre pratique est très particulière à cette unité et a été utilisée sur le projet FIN\_B, il s'agit du « *napperon de la solution* ». Il s'agit d'un document de la taille d'un sous-main (feuille cartonnée). Sur ce document, on retrouvait des informations relatives au produit développé (objectifs d'affaires, nature du produit, illustration du produit) et au projet en cours (principales échéances, caractéristiques du projet par exemple). Cet outil était utilisé tant pour la communication au sein de l'équipe que pour la communication du projet, c'est-à-dire l'intégration externe du projet avec son environnement. Par exemple l'image qui y était représentée a également servi à la communication dans les *media* « *c'était mignon comme tout, et ça, ça a été notre symbole* » (GP). Ce napperon était l'un des outils de la gestion de projet sur lequel MNGT a beaucoup insisté. Lorsque nous avons rencontré l'assistant à la gestion de projet, ASSIST, celui-ci nous en avait spontanément imprimé un exemplaire pour illustrer les pratiques de gestion de projet. GP a déploré qu'on ne puisse plus en changer le nom car il est trop ancré dans les habitudes du groupe « *Les gens collent à ce mot-là et MNGT est fier de cela. Moi je déteste le mot, mais le concept est merveilleux. Pour réussir à mettre en place un autre mot, il faudrait avoir quelque chose qui frappe l'imagination* » (GP). Au total les principes directeurs et les napperons semblent avoir été des outils de gestion de projet prédominants dans cette unité,

partagés par tous et utilisés sur tous les projets.

L'analyse des constats au moyen des cinq facteurs institutionnels proposés par Oliver (1991) est synthétisée au tableau 16. En termes de cause et composantes il ne semble pas que le projet FIN\_B ait subi de pressions à se conformer à des pratiques de gestion de projet institutionnalisées. MNGT gérait son unité de façon autonome et ne devait rendre de comptes qu'au sujet des bénéfices du projet. GP et ASSIST rapportaient suivre les principales pratiques de gestion de projet institutionnalisées, mais ils disposaient d'une relative autonomie dans le projet. Ils utilisaient également les principes directeurs internes et le napperon. Ici, la recherche de légitimité eu égard aux pressions institutionnelles semble faible et surtout il semble qu'il y a une multiplication des demandes en ce sens par plusieurs intervenants institutionnels. On recherchait avant tout la rentabilité finale du projet. Il semble y avoir une faible dépendance aux composants institutionnels.

Quant au contenu, les sources de pressions institutionnelles sont multiples. On constate une grande cohérence entre les objectifs du projet (livrer le plus rapidement possible une solution qui sera rentable rapidement) et les pratiques utilisées : accent moindre sur la formalisation dans l'équipe de MNGT, accent sur la rapidité et la flexibilité pour une livraison très rapide du produit, quitte à retravailler plus tard les mêmes sections). L'unité de MNGT a eu une grande marge discrétionnaire dans le choix de ses pratiques. Notons un autre objectif possible du projet, et qui n'a pas été évoqué par MNGT, qui a été

décrit par GP : « *MNGT voulait que j'adopte sa façon de faire pour que les autres chefs de projet qui étaient dans un autre groupe voient que ça donne des bons résultats et que cela les influence* ». (GP). Un des objectifs moins apparents du projet était donc peut-être pour MNGT de légitimer ses pratiques de gestion de projet avec un succès très apparent. Ceci est l'objectif d'une des parties prenantes au projet.

Au plan du contrôle et du contexte, l'autonomie de MNGT est à mettre en relief par rapport à celle de l'unité dont dépend DÉV. Interrogé sur les différences entre les deux contextes et la façon dont le contrôle y est exercé, DÉV répond : « (dans le secteur de MNGT) *il y a des chefs de service, MNGT, en étant un, qui avaient leurs propres façons de faire aussi* mais (par le biais du développement d'un processus commun) *tente de les uniformiser et il y a beaucoup de résistance de leur côté. MNGT c'est une des personnes qui avait beaucoup de résistance, par exemple il ne voulait pas certains livrables mais vu que c'est une directive du président, là ils n'ont pas le choix, mais c'est pas encore à 100%. Ce qui fait qu'il y a encore des accrochages, ce qui fait que nous, TI, on est 100% conforme donc ce sont eux qui sont en défaut* » il conclut « *Nous n'avons pas le choix parce que nous nous faisons vérifier (...) on avertit nos supérieurs pour que cela se règle à un plus haut niveau. (...) Donc c'est vraiment comme si on était un fournisseur externe* ». Du point de vue de l'unité de MNGT, il semblait y avoir peu de coercition exercée sur le projet en termes de pratiques de gestion de projet, mais les choses sont très différentes dans l'organisation à l'exté-

rieur du groupe. Il ne semble pas y avoir de diffusion volontaire des normes. GP est certifié PMP et ASSIST est en formation et pourtant les éléments du PMI ne sont pas des éléments qu'ils évoquent spontanément. À l'inverse, nous avons constaté plus haut que GP est même plutôt critique envers le PMI. Le niveau d'incertitude du projet, si l'on se fie au niveau des risques technologiques et organisationnels était bas selon MNGT et GP. Le niveau d'interconnectivité entre le projet et son environnement paraît avoir été bas. Les relations entre projet et les différentes parties prenantes autour du projet sont en effet très diffuses : les relations avec la haute direction ne sont pas vraiment claires (où est-ce que s'arrête l'autonomie ?), le bureau de projets n'était pas du tout connecté formellement aux pratiques en vigueur dans le projet, le responsable de la gestion de projet du côté développement n'utilisait pas tout à fait les mêmes pratiques de gestion de projet. Au total, l'interconnectivité est faible.

Notons que les niveaux attendus des dimensions prédictives théoriques d'Oliver (1991) sont identiques dans le cas des stratégies de provocation et de manipulation. La valeur constatée est très différente du prévisionnel dans le cas de la valeur de la dimension contenu. Rappelons que nous avons mentionné deux objectifs possibles au projet. L'objectif mis en avant par MNGT était d'aller chercher le plus de bénéfices le plus rapidement possibles en livrant très rapidement et en adoptant des façons de faire spécifiques à son unité. C'est cet objectif (officiel) qui a été indiqué précédemment. Or, GP mentionnait que le second objectif du

Facteur institutionnel	Question de recherche	Dimension prédictive	Réponse stratégique			
			Indication dans le projet	Constaté	Provocation Théorique	Manipulation Théorique
<b>Cause</b>	Pourquoi l'organisation subit-elle des pressions à se conformer aux règles et attentes institutionnelles ?	<b>Légitimité</b> ou valeur d'adaptation ( <i>fitness</i> )	Pas de pression apparente à se conformer à des règles précises dans l'unité web Pas de pression d'efficacité pour le projet (pratiques) mais focus sur efficacité économique du produit développé	Bas	Bas	Bas
		<b>Efficacité</b> ou <i>fitness</i> économique		Bas	Bas	Bas
<b>Composant</b>	Qui exerce des pressions institutionnelles sur l'organisation ?	<b>Multiplécité</b> des demandes des composants	Autonomie de l'unité web (MGT et GP) mais unité développement (DEV) soumise à d'autres demandes Grande autonomie de MNGT et GP	Élevé	Élevé	Élevé
		<b>Dépendances</b> aux composants institutionnels		Bas	Bas	Bas
<b>Contenu</b>	À quelles règles et exigences l'organisation subit-elle des pressions à se conformer ?	<b>Cohérence</b> avec les objectifs du projet	Livrer très rapidement une solution qui sera rentable rapidement Grande liberté et autonomie dans l'unité web	Élevée	Bas	Bas
		<b>Contraintes</b> discrétionnaires imposées au projet		Élevée	Élevé	Élevé
<b>Contrôle</b>	Comment et par quels moyens les pressions institutionnelles sont-elles exercées ?	<b>Coercition</b> légale ou ordre d'exécution ( <i>enforcement</i> )	Autonomie de l'unité web ; rôle consultatif du bureau de projets	Bas	Bas	Bas
		<b>Diffusion</b> volontaire des normes	Peu d'adhésion aux normes PMI même de la part de GP, PMP	Bas	Bas	Bas
<b>Contexte</b>	Quel est le contexte environnemental dans lequel les pressions sont exercées ?	<b>Incertitude</b> environnementale	Peu de risques technologiques et organisationnels	Bas	Bas	Bas
		<b>Interconnectivité</b> environnementale	Peu de relations entre projet et parties prenantes de son environnement (tels que bureau de projets et VP)	Bas	Bas	Bas

**Tableau 16 : Facteurs institutionnels et réponses stratégiques anticipées, cas FIN\_B.**

projet était de démontrer que les méthodes de gestion de projet et de développement de l'unité de MNGT permettaient d'apporter un grand succès. Si l'on considère cette vision de l'objectif du projet, on a une déconnexion entre la définition des pratiques de gestion de projet et objectifs du projet. Dans cette hypothèse, les prédictions de la théorie fonctionneraient.

### Analyse inter-cas et enquête

Les facteurs institutionnels des deux cas analysés ainsi que les réponses stratégiques constatées sont assez différents et sont synthétisés dans le tableau 17.

Les sources et mécanismes d'influence sont différents dans les deux cas. Dans FIN\_A les normes de types PMI étaient largement diffusées auprès des participants tant par le biais d'une harmonisation des pratiques par les bureaux de projets des entreprises impliquées dans le projet que par l'adhésion individuelle de participants à ces pratiques (VP TI, PCO notamment). Dans FIN\_B nous avons constaté une grande autonomie de l'unité web dans le choix de ses pratiques (napperons, principes directeurs). Si les pratiques institutionnalisées dans le champ institutionnel sont celles de FIN\_A et des responsables du développement chez FIN\_B, les pratiques

Facteur institutionnel	Question de recherche	Dimension prédictive	Réponse stratégique -	
			Cas FIN_A	Cas FIN_B
Cause	Pourquoi l'organisation subit-elle des pressions à se conformer aux règles et attentes institutionnelles ?	Légitimité ou valeur d'adaptation ( <i>fitness</i> )	Élevé	Bas
		Efficience ou <i>fitness</i> économique	Élevé	Bas
Composant	Qui exerce des pressions institutionnelles sur l'organisation ?	Multiplcité des demandes des composants	Bas	Élevé
		Dépendances aux composants institutionnels	Élevé	Bas
Contenu	À quelles règles et exigences l'organisation subit-elle des pressions à se conformer ?	Cohérence avec les objectifs du projet	Élevé	Élevée (officiel)
		Contraintes discrétionnaires imposées au projet	Bas	Bas (2 <sup>ème</sup> objectif) Élevé
Contrôle	Comment et par quels moyens les pressions institutionnelles sont-elles exercées ?	Coercition légale ou ordre d'exécution ( <i>enforcement</i> )	Élevé	Bas
		Diffusion volontaire des normes	Élevé	Bas
Contexte	Quel est le contexte environnemental dans lequel les pressions sont exercées ?	Incertitude environnementale	Élevé	Bas
		Interconnectivité environnementale	Élevé	Bas

**Tableau 17 : Facteurs institutionnels et réponses stratégiques anticipées, comparaison inter-cas.**

particulières introduites par MNGT (napperons, principes directeurs) semblent avoir été institutionnalisées à l'intérieur de l'unité de MNGT.

**Mindfulness / mindlessness.**

L'enquête et les études de cas suggèrent que les comportements d'acquiescement relèvent d'une réaction mécanique d'utilisation de pratiques existantes. Dans le projet FIN\_A on semble acquiescer passivement aux pratiques dominantes alors que dans le projet FIN\_B les gestionnaires semblent avoir un comportement volontaire de défiance et de manipulation. Cependant, si on considère le contexte dans lequel les projets ont été réalisés, on s'aperçoit que FIN\_A a porté une très grande attention aux risques alors que chez FIN\_B ce souci n'était pas dominant. Nous utilisons les concepts de *mindfulness* et de *mindlessness* pour enrichir notre compréhension du phénomène.

**Enquête sur le terrain.** Les constatations faites lors des entrevues peuvent être revisitées sous cet angle nouveau.

Dans le domaine de planification / contrôle, la principale indication de l'existence de *mindlessness* pourrait provenir de l'utilisation de l'outil qu'est MS Project. Cet outil semble être utilisé par plusieurs de façon totalement mécanique et sans comprendre le fonctionnement réel des techniques qui le sous-tendent. Ceci est particulièrement flagrant quand on évoque certaines techniques spécifiques telles que la méthode du chemin critique, Gantt ou le diagramme de réseau. GP31 constate « *unfortunately people use MS Project and do not know what they are really doing* ». En effet, GP45, à propos du chemin critique témoigne : « *It is the result of MSProject so I am looking at it* », de même que GP28 « *Cela sort automatiquement de MS Project* ». Les mêmes remarques spontanées sont obtenues à propos du diagramme de Gantt « *It comes out of the tool I am using (MS Project)* » et GP31, qui doit utiliser les diagrammes de Gantt et les obtient à partir de *MS project*, précise « *I am not sure how valuable they are* ». GP35 conclut « *with MS Project you have to do*

*it ; it is imposed by the tool* » ce qui est confirmé par GP39 « *many practices are driven by Microsoft Project* ». Pour GP40, « *There is a lot of these principles that are not well understood* », par exemple il critique l'utilisation mécanique qu'il constate fréquemment dans le cas du chemin critique « *they do not manage the dependencies* ». Pour lui les techniques et outils sont mal compris et mal maîtrisés par de nombreux gestionnaires et pourtant on leur impose d'appliquer ces pratiques : « *There is a religious diktat to stick to the methodology when it just does not make sense* ». De fait, lorsqu'on lui demande si les gestionnaires de projet de SI dans son organisation utilisent ces pratiques il répond « *They think they do* ». Pour lui, tant que ces outils ne seront pas bien compris et adaptés à chaque projet (« *The biggest issue is that the tools are not contextualized* »), ils ne devraient pas être imposés.

Dans le domaine de l'intégration externe, peu de remarques laissent présager d'une utilisation *mindless*. Cependant GP28 mentionne que, depuis le début de sa carrière, il a tenu à nommer un champion et à faire participer les usagers, car c'est obligatoire dans son organisation. Cependant, il complète en précisant « *je n'en ai compris l'importance que plus tard* » ce qui implique qu'il utilisait ces pratiques de façon probablement *mindless* en début de carrière. Il est intéressant de noter que ce gestionnaire semble plutôt content d'avoir utilisé ces pratiques de façon mécanique puisqu'il a fini par en comprendre l'importance. On peut supposer que ces pratiques sont imposées par des personnes qui en comprennent l'importance. Or, dans le cas exposé au

paragraphe précédent le gestionnaire interrogé semblait condamner l'utilisation mécanique de certaines pratiques (Gantt, chemin critique...) et proposer de ne pas les imposer tant qu'elles ne seraient pas comprises. L'utilisation *mindless*, mécanique, des pratiques institutionnalisées de gestion de projet de SI n'est donc pas en soi « bonne » ou « mauvaise » pour les gestionnaires rencontrés. Ceci est confirmé par plusieurs gestionnaires qui nous disent qu'ils utiliseraient quand même certaines pratiques qu'ils jugent inutiles voire une perte de temps à leur niveau mais dont ils comprennent l'importance à d'autres niveaux hiérarchiques. Pour ce qui est de la gestion du risque, aucun gestionnaire rencontré ne mentionne d'élément tendant à penser à une utilisation totalement *mindless*.

**FIN\_A et FIN\_B.** Chacun des protagonistes de FIN\_A semble avoir été vigilant aux risques présents. Le document de suivi de projet révèle une préoccupation constante et un suivi rigoureux des risques. Si les pratiques de type PMI sont utilisées ce ne semble pas être pour des raisons d'application passive d'une norme. Les deux gestionnaires du projet, GP et PCO, avaient une grande expérience de gestion de projet et ont dit utiliser chacune des pratiques parce qu'elle fonctionne et qu'ils ont pu le constater dans le passé. Ils se sont assurés au début du projet d'une façon de travailler commune avec les consultants, ont uniformisé leurs pratiques et ont organisé une façon de travailler commune qui permette le transfert d'information constant. Durant le projet ils ont été attentifs à l'impact du projet « *On a passé un bon moment à essayer*

*d'identifier les impacts, à bien sensibiliser la direction sur certaines décisions d'affaires qui étaient prises qui pourraient impacter les clients* » et *« Je pense qu'on a été excessivement sensibles à nos clients et à nos partenaires d'affaires »* (PCO). Ils ont également fait preuve d'une grande sensibilité aux opérations en cours, à l'écoute des problèmes qui pouvaient surgir. La responsable des communications témoigne qu'elle pouvait remettre en question certains aspects et pointer des erreurs facilement en réunion : *« Il n'y avait pas de crainte à le signaler, même au contraire, plus vite tu le voyais, plus vite tu le disais, plus vite c'était réglé »*. Le gestionnaire de projet et le PCO ont travaillé constamment avec le responsable du bureau de projets et en lien avec les responsables des autres projets qu'ils rencontraient régulièrement. De plus le VP TI était mis au courant régulièrement de ce qui se passait sur le projet, de manière à être en mesure de prendre le cas échéant des décisions très rapides lorsqu'un problème se présenterait, ce qui a été le cas une fois lors d'une crise majeure qui a nécessité un investissement matériel conséquent, décision qui a pu être prise en moins de 24h du fait de l'existence de cette structure.

La situation est différente pour FIN\_B. Nous avons constaté une faible intégration entre l'équipe du côté affaires et l'équipe de développement. Le gestionnaire de projet du côté technologies de l'information constate que les livrables et pratiques (telles que les réunions de statut) obligatoires pour lui ne sont pas les mêmes que ceux qui le sont dans l'unité web où le groupe de

MNGT travaille. Il constate : *« Il y a des chefs de service, comme malheureusement MNGT, qui n'acceptent pas, qui essaient d'imposer leurs propres livrables »*. Le bureau de projets n'a d'ailleurs pas réussi dans le passé à uniformiser les façons de faire (*« Il n'y avait pas une volonté formelle de la présidence ou de la vice-présidence pour imposer, chaque service faisait ses choses »*, GP TI) et ses responsabilités ont été déléguées aux chefs de services et aux gestionnaires de projet eux-mêmes. De nouvelles initiatives pour uniformiser les pratiques sont en cours mais en sont encore à leurs débuts. Une des origines importantes de cette initiative provient du fait qu'il existe une réglementation des services financiers de plus en plus contraignante, qui a un impact sur le développement des systèmes d'information. Pour GP TI, le fait qu'il n'y ait pas beaucoup de roulement dans l'organisation a pour conséquence que :

*« Les gens, cela fait quinze, vingt ans qu'ils sont ici, ils ont vu x itérations essayer de se faire implanter, ça n'a jamais marché. (Relativement à la nouvelle initiative) par contre je pense que là ils n'ont pas le choix parce que les services financiers sont obligés (...) ça a été un choc quand je suis arrivé ici, il y avait pas de méthodologie, parce qu'ils étaient habitués à faire des petits projets et puis souvent dans les gros projets ils se plantaient parce que justement ils n'avaient pas de façon de faire »*

A total, ces constats semblent suggérer que dans le cas de FIN\_B, la grande liberté donnée aux gestionnaires leur permettait de continuer d'appliquer les pratiques qu'ils jugeaient adéquates.

## VI. DISCUSSION

Avant de discuter plus avant nos résultats, il importe de reconnaître les limites de notre étude. Au plan de l'évidence empirique, nous reconnaissons qu'une enquête sur le terrain menée auprès de 46 gestionnaires de projet ne permet pas la généralisation de nos constatations à la population des gestionnaires de projet. Cependant, la composition de l'échantillon – variété de l'expérience, du domaine d'activité et de la région du monde dans laquelle œuvre chaque répondant – nous permet de présenter les résultats de cette enquête avec confiance. D'autre part, nous reconnaissons que les niveaux d'analyse de l'enquête et des cas étaient différents : le niveau individuel pour l'enquête et le projet pour les cas. De plus, nous reconnaissons que notre analyse n'inclut pas la mécanique de l'interaction entre plusieurs niveaux (tels que le PMI, le bureau de projets, le bureau de la qualité, le projet). Nonobstant ces limites, nous croyons que notre approche multi-méthodes et la rigueur méthodologique que nous avons tenté de maintenir dans la sélection des sources de données, la collecte des données et leur analyse sont garantes de la validité de nos résultats.

Traditionnellement, la recherche en SI a tendance à considérer le gestionnaire de projet de SI comme un acteur qui essaiera de maximiser efficacité et efficacité. Cependant, Avgerou (2002) suggère que les pratiques de développement de projet en SI ne contribuent pas forcément à un résultat de meilleure qualité pour l'organisation. Elle considère qu'il existe une professionna-

lisation du développement de systèmes, notamment au niveau du gestionnaire de projet (Avgerou, 2002). Des méthodologies proposent et définissent des normes de « bonnes pratiques » de gestion de projet en SI, normes en fonction desquelles sont formés les professionnels en SI. Cet état de fait contribuerait en réalité dans les organisations à évaluer le problème de l'évaluation formelle du système d'information (Avgerou, 2002). Nous essayons maintenant de comprendre le phénomène de comportement institutionnel au niveau du gestionnaire de projet. Notre discussion porte sur trois aspects fondamentaux ainsi rencontrés dans notre analyse : la légitimité, le champ institutionnel et le niveau d'institutionnalisation, et les notions de *mindfulness / mindlessness*.

### Recherche de légitimité

Dans une perspective institutionnelle, la recherche de légitimité dans le champ institutionnel est la principale explication de l'acquiescement aux pressions institutionnelles (Suchman, 1995). Dans notre enquête auprès des gestionnaires de projet de SI, cette préoccupation est omniprésente. On nous explique que le mimétisme envers les « meilleures pratiques » ou une méthodologie donnée est encouragé dans les organisations. Un gestionnaire de projet souligne qu'il ne pourrait pas changer ses pratiques car sa performance est évaluée – et il est au final rémunéré – en fonction même de leur utilisation. Dans nos analyses de cas, si la légitimité du projet FIN\_A semble assurée par l'acquiescement aux pratiques institutionnalisées, la situation est moins claire du côté de FIN\_B. Afin

	Gagner		Maintenir		Réparer
<b>Général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer à l'environnement</li> <li>• Sélectionner l'environnement</li> <li>• Manipuler l'environnement</li> </ul>	PCO (FIN_A) MNGT (FIN_B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percevoir le changement</li> <li>• Protéger les accomplissements</li> </ul>	GP (FIN_A et FIN_B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normaliser</li> <li>• Restructurer</li> <li>• Ne pas paniquer</li> </ul>
<b>Pragmatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer à la demande</li> <li>• Sélectionner des marchés</li> <li>• Annoncer (<i>advertise</i>)</li> </ul>	PCO (FIN_A) MNGT (FIN_B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller les tendances</li> <li>• Protéger les échanges</li> </ul>	GP (FIN_A et FIN_B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nier</li> <li>• Créer des moniteurs</li> </ul>
<b>Moral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer aux idéaux</li> <li>• Sélectionner les domaines</li> <li>• Persuader</li> </ul>	PCO (FIN_A) MNGT (FIN_B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller l'éthique</li> <li>• Protéger la propriété</li> </ul>	GP (FIN_A et FIN_B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désassocier</li> </ul>
<b>Cognitif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer aux modèles</li> <li>• Sélectionner les étiquettes (rechercher les certifications)</li> <li>• Institutionnaliser</li> </ul>	PCO (FIN_A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller les perspectives</li> <li>• Protéger les hypothèses</li> </ul>	GP (FIN_A et FIN_B)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer</li> </ul>

**Tableau 18 : Stratégies de légitimation (Suchman, 1995).**

de comprendre les objectifs de légitimation au niveau de chacun des projets, nous disposons des points de vue des principales parties prenantes aux projets : GP et PCO dans le cas de FIN\_A et MNGT et GP dans le cas de FIN\_B. Nous disposons également de la classification de Suchman (1995), au tableau 18.

Dans les deux cas, les gestionnaires de projet (GP FIN\_A ET GP FIN\_B) sont très expérimentés et ont une longue expérience dans l'entreprise. Leur légitimité personnelle semble acquise. Ils semblent tous deux tenter par leurs actions de maintenir la légitimité de leurs projets dans leur organisation (cas FIN\_A) et dans leur unité (cas FIN\_B). Un point de vue quelque peu différent est apporté, selon la partie prenante. Dans le cas de FIN\_A, PCO est un gestionnaire de projet très expérimenté, certifié PMP, très féru de techniques avancées (ex. suivi de la valeur acquise). Il semble que de son point de vue un projet est légitime

lorsqu'il exploite toutes les capacités de ces outils. PCO a travaillé dans le projet de façon très étroite avec le bureau de projets (témoignage de BP) et a appliqué les techniques qu'il défend (documentation du projet). Il semble qu'à travers ces actions, PCO cherche à établir la légitimité des projets par l'utilisation de ces techniques, et c'est justement ce pour quoi le VP TI l'a nommé sur ce projet. PCO semble donc chercher à gagner la légitimité des projets en se conformant aux modèles (bureau de projets et PMD), aux idéaux et à la demande de la haute direction (tableau 18). Le point de vue de MNGT est diamétralement opposé. Si l'on en croit le témoignage de GP (FIN\_B), MNGT a besoin d'un succès éclatant sur ce projet pour assurer la légitimité des projets de son unité. GP le perçoit de la façon suivante : « *MNGT voulait que j'adopte sa façon de faire pour que les autres chefs de projet qui étaient dans un autre groupe voient que ça donne des bons résultats* ».

*tats et que cela les influence* » (GP). Il semble donc ici que MNGT à travers ce projet veuille gagner la légitimité de ses projets, et de son unité. Pour ce faire (tableau 18), il manipule son environnement en modifiant les pratiques attendues (pratiques de type PMI, qui sont celles qu'utilise le responsable du développement DEV dans son unité), il communique largement sur ses pratiques (les napperons sont l'objet d'une grande fierté et sont affichés dans l'unité web) et tente de persuader les autres gestionnaires des autres groupes que ces pratiques fonctionnent et mènent à un succès.

L'information dont nous disposons ici est partielle et il ne s'agit ici que d'une tentative d'explication des stratégies constatées dans les deux cas via l'étude de la dynamique de légitimité du projet vue par les principaux protagonistes. Plus d'information serait nécessaire pour valider ces hypothèses. Au travers des stratégies et tactiques décrites, les parties prenantes au projet essaient d'asseoir ou conserver la légitimité de leurs projets, ou de leur unité. Meyer et Rowan (1977) décrivent le lien entre légitimité et survie. Ils proposent que les organisations qui incorporent des éléments rationnels légitimés socialement maximisent leur légitimité et augmentent leurs ressources et leur capacité de survie. Ainsi, en cherchant à légitimer leurs façons de faire et les projets de leurs unités/entreprise, les gestionnaires protègent la survie même de leurs projets. Cette relation entre légitimité / efficacité / survie des projets par l'étude des pratiques de gestion de projet institutionnalisées devrait faire l'objet de recherches plus approfondies dans le futur.

## **Champ institutionnel et degrés d'institutionnalisation**

Dans le cas FIN\_A, toutes les organisations membres du projet (les deux firmes de consultants et le bureau de projets notamment) semblent avoir la même conception commune du problème central (la gestion de projet de SI) et de la réponse à ce problème (utilisation des pratiques de gestion de projet institutionnalisées de type PMI). Chacun des participants partage donc sensiblement les mêmes valeurs et le même champ institutionnel. Dans le cas FIN\_B, le champ institutionnel est le même que celui de FIN\_A. Pourtant, l'un des acteurs clés, MNGT, n'est pas du domaine des technologies de l'information ou des systèmes d'information, ni même gestionnaire de formation. Cette personne a eu une formation en design et fait partie de l'ordre des designers. Nous pouvons faire l'hypothèse que les préoccupations des designers constituent un champ institutionnel distinct qui se regroupe autour d'un problème différent (esthétique ?) de celui qui nous intéresse. Au niveau du projet FIN\_B il se peut donc que l'on se situe à la rencontre de deux champs institutionnels très différents, MNGT apportant des éléments de réponses aux problèmes du champ SI avec une approche de design (napperons par exemple). La force de l'institution qui est au cœur du champ étudié est donc peut-être moins forte dans le cas FIN\_B où les pratiques de gestion de projet de SI sont moins institutionnalisées. En effet, Jepperson (1991) propose qu'il existe plusieurs degrés d'institutionnalisation : une institution est hautement ins-

titutionnalisée lorsqu'elle se caractérise par un seuil d'action collective pratiquement infranchissable (p.151), cette qualification semble s'appliquer aux pratiques de gestion de projet dans le cas de FIN\_A, alors que dans le cas FIN\_B les mêmes pratiques semblent de fait moins fortement institutionnalisées. Plus de recherche serait nécessaire à ce sujet, notamment par une mesure du niveau d'institutionnalisation des pratiques institutionnalisées au sein des deux environnements, et par une mesure de la force institutionnelle relative des deux champs qui semblent se chevaucher au niveau du cas FIN\_B.

### **Mindfulness et mindlessness**

La définition que nous avons proposée du concept de *mindfulness*, adaptée à la gestion de projet est qu'elle « *implique de faire les choix qui correspondent le mieux aux circonstances uniques d'une organisation, et non de se comporter comme les autres* ». Nous avons illustré au travers des entretiens réalisés avec les gestionnaires de projet un certain nombre de comportements mécaniques (*mindless*). Nous constatons en revisitant FIN\_A et FIN\_B que dans les deux cas les pratiques de gestion de projet utilisées l'ont été parce que les gestionnaires impliqués croyaient profondément en leur pertinence et non par mimétisme mécanique avec ce qui se fait ailleurs. Cependant, si l'on considère les attributs de *mindfulness* tels que proposés par Swanson et Ramiller (2004), FIN\_A semble se distinguer très nettement et est un cas qui a été géré de façon très « *mindful* ».

## **VII. CONCLUSION**

L'hypothèse fondamentale de la théorie institutionnelle est l'acquiescement des acteurs – tant des organisations que des individus – aux pressions institutionnelles exercées dans leur champ institutionnel. Par ailleurs, certains institutionnalistes suggèrent qu'il existe une gamme plus vaste de réponses stratégiques aux pressions institutionnelles, incluant le compromis, la manipulation, la provocation et l'évitement. Cette étude s'est interrogée sur les réponses que les gestionnaires de projet SI offraient aux pratiques institutionnalisées. Sont-ils des acteurs institutionnels qui adoptent et suivent automatiquement les normes sociales, sans réflexion ou les mettent-ils en application de façon attentive – *mindful*? Ou encore adoptent-ils des stratégies d'évitement et pourquoi?

Une série d'entretiens après de gestionnaires de projet et deux études de cas nous amènent à suggérer qu'il n'existe pas de réponse unique d'acquiescement passif aux pratiques institutionnalisées mais plutôt une gamme de répliques plus ou moins actives, qui s'expliquent au final par le besoin de légitimité de la personne ou du projet (gagner, maintenir ou réparer la légitimité). Il est important ici de noter qu'un même comportement observé peut être associé à deux réactions différentes de la part d'un individu. En effet, on peut « se conformer » à une règle ou à une norme en y adhérant réellement ou pas : dans ce second cas, on « se conforme » simplement pour marquer par exemple que l'on obéit à une autorité.

Nous avons relevé des réponses particulières dans le cas des firmes de consultation (série d'entrevues auprès de gestionnaires de projet) qui appliquent à la lettre les normes de type PMI. Plusieurs consultants rencontrés notaient la formalisation importante qui leur était expressément demandée par certains clients. Ici, la notion de légitimité permet d'expliquer ces comportements. Il semble donc important pour une organisation qui prend les services d'une firme de consultation de bien comprendre ses propres objectifs en termes de légitimité et de productivité, ce qui peut venir conditionner le niveau de formalisation des pratiques de gestion de projet utilisées.

Nous suggérons que le respect des normes existantes (conformité et acquiescement) n'est cependant pas forcément le fait d'un comportement passif. Si FIN\_A semble a priori copier les pratiques du type de celles proposées par le PMI ce n'est pas seulement pour des raisons de légitimité mais c'est avant tout le fruit d'une réflexion et d'une démarche consciente qui consiste à gérer tous les aspects du risque pouvant être identifiés de façon à ultimement assurer le succès du projet.

Au sein d'une organisation, un même gestionnaire de projet peut être soumis à plusieurs influences différentes, ce qui peut mener à une situation de faible « interconnectivité ». Nous avons pu constater au fil de notre étude que le gestionnaire est ainsi soumis en termes de pratiques de gestion de projet aux influences provenant : de sa formation, de la certification qu'il a pu passer (ex. PMP), de l'association professionnelle à laquelle il appartient (ex. PMI), des

normes en vigueur dans l'organisation ou l'unité où il travaille, de l'influence coercitive ou normative (ou inexistante) du bureau de projets et de la façon dont il est évalué (il peut être évalué sur le respect de certaines pratiques de gestion de projet). S'il n'y a pas d'alignement entre ces différentes sources d'influences, comment le gestionnaire va-t-il choisir les pratiques qu'il utilise réellement dans ses projets ? Compte tenu du type de légitimité dont il aura besoin, le gestionnaire pourra chercher à utiliser des stratégies diverses, tel que nous l'avons souligné en particulier dans les études de cas. Il est important pour un haut gestionnaire de bien comprendre le contexte institutionnel dans lequel œuvre le gestionnaire de projet s'il veut être capable de contrôler les stratégies que celui-ci va mettre en œuvre pour ultimement éviter les stratégies les plus extrêmes (telles que défiance et manipulation par exemple) qui peuvent potentiellement aller à l'encontre des objectifs organisationnels.

Ces résultats de recherche sont quelque peu contre-intuitifs. En effet, un haut gestionnaire s'attendra à ce que les normes mises en place soient adoptées parce qu'elles sont comprises et acceptées, ou bien à l'inverse rejetées si elles sont contestées. Nous soulignons ici que dans certaines situations les normes peuvent être en réalité utilisées pour des raisons très diverses qui n'ont que peu de lien avec leur efficacité réelle attendue. Les gestionnaires de projet n'acceptent pas passivement les normes parce qu'ils y croient mais possiblement pour d'autres raisons.

Les résultats présentés sont particulièrement intéressants du fait de la spécifi-

cité de la discipline des systèmes d'information. En SI, les échecs de projets sont nombreux et particulièrement visibles : systèmes qui ne répondent pas aux attentes des utilisateurs, livraisons en retard et au-delà du budget prévu. Les gestionnaires de projet de SI sont donc soumis à beaucoup de pressions et sont mis sur la sellette facilement. Afin de se protéger, et de conserver leur légitimité, il est logique qu'ils adoptent des comportements institutionnalisés, tels que nous les avons décrits. Cela suit également les observations de Swanson et Ramiller (2004) qui constatent que plus un projet est innovant et visible (par exemple une implantation ERP), plus les gestionnaires auront tendance à vouloir suivre le troupeau *mindlessly*.

Concrètement, il est important que les managers, au moment de mettre en place un cadre formel de pratiques de gestion de projet de SI au sein de leur organisation, aient en tête ses conséquences possibles sur la marge de manœuvre des gestionnaires de projet. Si les pratiques qu'un gestionnaire de projet utilise ont un impact direct sur la façon dont il est évalué, rémunéré ou simplement considéré comme légitime ou sein de l'organisation, alors il est crucial de s'assurer que cette pression institutionnelle sur lui ne pourra pas se révéler contre productive pour certains projets. Comme cela a été souligné par plusieurs gestionnaires de projet de SI de notre étude, la mise en œuvre de certaines pratiques n'a parfois que peu de sens pour leur projet ou pour le cocktail de pratiques qu'ils considèrent comme pertinent dans un contexte donné. Imposer l'utilisation de « meilleures pratiques » demande une

analyse du contexte où ces pratiques devront être mises en œuvre si l'on veut éviter des comportements non souhaités. Dans une structure organisationnelle de grande taille, où la mise en place de normes est inévitable pour assurer la qualité et le suivi de nombreux projets, il faudra dès lors anticiper une gamme de réponses variée des gestionnaires de projet de SI.

## VIII. BIBLIOGRAPHIE

- Avgerou, C. (2002), «The Institutional Nature of I.C.T. and Organizational Change», in C. Avgerou (Ed.), *Information Systems and Global Diversity*, New York: Oxford University Press, pp. 23-49.
- Ayres, B.J. (2003), «Institutional Influences and Control of Software Development Projects: An Examination of Air Force Software Project Teams, Unpublished Dissertation», Florida State University.
- Barki, H., Rivard, S., et Talbot, J. (2001), «An Integrative Contingency Model of Software Project Risk Management», *Journal of Management Information Systems* Vol. 17 n 4. p. 37-69.
- Clippinger, R.F. (1955), «Economics of the Digital Computer», *Harvard Business Review* Vol. 33 n 1. p. 77-88.
- Diebold, J. (1964), «A.D.P. — The Still-Sleeping Giant», *Harvard Business Review* Vol. 42 n 5. p. 60-65.
- DiMaggio, P.J., et Powell, W.W. (1983), «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality», *American Sociological Review* Vol. 48 n 2. p. 147-160.
- Greenwood, R., Suddaby, R., et Hinings, C.R. (2002), «Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized

- Fields», *Academy of Management Journal* Vol. 45 n°1. p. 58-80.
- Jepperson, R.L. (1991), «Institutions, Institutional effects, and Institutionalization», in W.W. Powell et P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 143-163.
- KPMG (2003), «Programme Management Survey: Why Keep Punishing Your Bottom Line?», Information Risk Management», KPMG, Sydney.
- Langer, E.J., et Moldoveanu, M. (2000), «The Construct of Mindfulness», *Journal of Social Issues* Vol. 56 n°1. p. 1-10.
- McFarlan, F.W. (1971), «Problems in Planning the Information System», *Harvard Business Review* Vol. 49 n°2. p. 75-89.
- McFarlan, F.W. (1981), «Portfolio Approach to Information Systems», *Harvard Business Review* Vol. 59 n°5. p. 142-150.
- Meyer, J.W., et Rowan, B. (1977), «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology* Vol. 83 n°2. p. 340-363.
- Mignerat, M., et Rivard, S. (2006), «L'institutionnalisation des pratiques de gestion de projet dans les projets de systèmes d'information», in *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada*, (Eds.), Banff, p. 94-111.
- Mignerat, M., et Rivard, S. (2009), «Positioning the Institutional Perspective in Information Systems Research», *Journal of Information Technology* Vol. 24. p. 369-391.
- Oliver, C. (1991), «Strategic Responses to Institutional Processes», *Academy of Management Review* Vol. 16 n°1. p. 145-180.
- Patton, M.Q. (2002), «Qualitative Research and Evaluation Methods », Sage.
- Phillips, N. (2003), «Discourse or Institution? Institutional Theory and the Challenge of Critical Discourse Analysis», in R. Westwood et S. Clegg (Eds.), *Debating Organization - Point and Counterpoint in Organization Studies*: Blackwell Publishing, pp. 220-231.
- Ropponen, J., et Lyytinen, K. (2000), «Components of Software Development Risk: How to Address Them? A Project Manager Survey», *IEEE Transactions on Software Engineering* Vol. 26 n°2. p. 98-112.
- Scott, R.W. (1995), «Institutions and Organizations», Thousand Oaks London New Delhi, Sage Publications.
- Scott, R.W. (2001), «Institutions and Organizations», Sage Publications.
- Sternberg, R.J. (2000), «Images of Mindfulness», *Journal of Social Issues* Vol. 56 n°1. p. 11-26.
- Suchman, M.C. (1995), «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Review* Vol. 20 n°3. p. 571-611.
- Swanson, E.B., et Ramiller, N.C. (2004), «Innovating Mindfully with Information Technology», *MIS Quarterly* Vol. 28 n°4. p. 553-583.
- Tolbert, P.S., et Zucker, L.G. (1996), «The Institutionalization of Institutional Theory», in S. Clegg, C. Hardy et W.R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London Thousand Oaks New Delhi: Sage Publications, pp. 175-190.
- Weick, K., Sutcliffe, K., et Obstfeld, D. (2002), «High Reliability: The Power of Mindfulness», in F. Hesselbein et R. Johnston (Eds.), *On High Performance Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E., et Sutcliffe, K.M. (2001), «Managing the Unexpected: Assuring High

- Performance in an Age of Complexity», San Francisco, Joey-Bass.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., et Obstfeld, D. (1999), «Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness», in B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, pp. 81-123.
- Yin, R.K. (1994), «Case Study Research: Design and Method, 2nd edition», Beverly Hills, CA, Sage.