



HAL
open science

**Institutionnalisation située d'une réforme numérique :
bricolages gestionnaires et régulations discrètes autour du
progiciel comptable Op@le dans un établissement scolaire
public**

Essodon Balouki

► **To cite this version:**

Essodon Balouki. Institutionnalisation située d'une réforme numérique : bricolages gestionnaires et régulations discrètes autour du progiciel comptable Op@le dans un établissement scolaire public. 2026. <hal-05435152>

HAL Id: hal-05435152

<https://hal.science/hal-05435152v1>

Preprint submitted on 30 Dec 2025

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

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



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

Titre

Institutionnalisation située d'une réforme numérique : bricolages
gestionnaires et régulations discrètes autour du progiciel comptable
Op@le dans un établissement scolaire public

Situated institutionalization of a digital reform: managerial bricolage
and discreet regulations surrounding the Op@le accounting system in
a public secondary school

Essodon BALOUKI

Doctorant en sciences de gestion

Laboratoire CEREGE

IAE -Université de Poitiers

Sommaire

Résumés et mots-clés	4
Résumé (français)	4
Abstract (English)	4
CHAPITRE 1 : Introduction	5
CHAPITRE 2 : Standardisation numérique, appropriation située et régulations organisationnelles	7
2.1. La standardisation numérique comme vecteur de légitimation institutionnelle	7
2.2. L'appropriation située des dispositifs numériques : entre contrainte et ajustement	8
2.3. Hypocrisie organisationnelle et gestion des contradictions institutionnelles	8
2.4. Bricolage gestionnaire et production de régularités locales	9
2.5. Synthèse conceptuelle	9
CHAPITRE 3 : Cadre conceptuel	11
3.1 Pressions institutionnelles et découplage	11
3.2 Logiques d'acteurs et régulations situées	11
3.3 Hypocrisie organisationnelle et bricolage gestionnaire	11
3.4 Institutionnalisation située des dispositifs numériques	12
3.5 Synthèse et articulation conceptuelle	12
CHAPITRE 4 : Méthodologie	14
4.1 Choix de l'étude de cas et sélection du terrain	14
4.2 Dispositif d'enquête et collecte des données	14
4.3 Posture réflexive et gestion des biais	15
4.4 Analyse des données	15
4.5 Considérations éthiques	16
CHAPITRE 5 : Résultats	17
5.1 Appropriation locale et ajustements pratiques	17
5.2 Découplage institutionnel et régulations discrètes	17
5.3 Bricolage gestionnaire et adaptation cognitive	18
5.4 Hypocrisie organisationnelle et négociation des pratiques	18
5.5 Typologie synthétique des mécanismes observés	19
5.6 Synthèse des résultats	19
CHAPITRE 6 : Discussion	21
6.1 Appropriation située et bricolage gestionnaire	21
6.2 Découplage institutionnel et hypocrisie organisationnelle	22
6.3 Interactions entre acteurs et régulations relationnelles	22
6.4 Implications théoriques	22

6.5 Limites et perspectives	23
CHAPITRE 7 : Conclusion générale	24
7.1 Synthèse des principaux résultats	24
7.2 Contributions théoriques	24
7.3 Perspectives de recherche.....	25
7.4 Conclusion finale	25
BIBLIOGRAPHIE.....	26
ANNEXE	28

Résumés et mots-clés

Résumé (français)

Cet article analyse l'appropriation locale d'une réforme numérique descendante dans un établissement public local d'enseignement, à travers la mise en œuvre du progiciel comptable Op@le. En mobilisant les apports du néo-institutionnalisme, ainsi que les notions d'hypocrisie organisationnelle et de bricolage gestionnaire, l'étude montre que les écarts entre prescriptions formelles, décisions organisationnelles et pratiques quotidiennes ne relèvent pas d'un dysfonctionnement, mais constituent des mécanismes ordinaires de régulation.

À partir d'une enquête qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs internes et externes impliqués dans le déploiement du dispositif, l'analyse met en évidence des ajustements procéduraux, relationnels et cognitifs permettant de maintenir la continuité du service public tout en respectant une conformité institutionnelle apparente.

L'article contribue à la compréhension des processus d'institutionnalisation située des réformes numériques dans les organisations publiques et éclaire les formes d'agentivité discrète déployées par les acteurs de terrain.

Mots-clés (français)

Réforme publique – Appropriation – Institutionnalisation située – Hypocrisie organisationnelle – Bricolage gestionnaire – Dispositifs numériques – Secteur public

Abstract (English)

This article examines the local appropriation of a top-down digital reform within a French public secondary school, focusing on the implementation of the Op@le accounting software. Drawing on neo-institutional theory, as well as the concepts of organizational hypocrisy and managerial bricolage, the study shows that gaps between formal prescriptions, organizational decisions, and everyday practices function as ordinary regulatory mechanisms rather than organizational failures.

Based on a qualitative case study relying on semi-structured interviews with internal and external actors involved in the reform, the analysis highlights procedural, relational, and cognitive adjustments that enable the continuity of public service while maintaining an appearance of institutional compliance.

The article contributes to research on situated institutionalization processes and offers insights into the discreet forms of agency exercised by public sector actors when implementing digital reforms.

Keywords (English)

Public sector reform – Appropriation – Situated institutionalization – Organizational hypocrisy – Managerial bricolage – Digital systems

CHAPITRE 1 : Introduction

Les réformes numériques occupent aujourd'hui une place centrale dans les politiques de modernisation du secteur public. Présentées comme des leviers d'efficacité, de transparence et de rationalisation des pratiques, elles s'appuient largement sur la diffusion de systèmes d'information de gestion standardisés, censés uniformiser les procédures et renforcer la conformité réglementaire. Toutefois, la mise en œuvre de ces dispositifs ne saurait être réduite à une opération strictement technique, tant elle s'inscrit dans des environnements organisationnels marqués par des contraintes institutionnelles, professionnelles et relationnelles complexes. Les organisations publiques doivent en effet concilier des exigences contradictoires : répondre aux injonctions normatives des autorités centrales, maintenir le fonctionnement quotidien des services et prendre en compte les attentes spécifiques des acteurs locaux. Cette tension entre prescriptions formelles et pratiques effectives rend l'appropriation des dispositifs numériques à la fois un enjeu opérationnel et un phénomène organisationnel à analyser.

Le déploiement du progiciel comptable Op@le dans les établissements publics locaux d'enseignement (EPL) en France illustre particulièrement ces dynamiques. Conçu comme un outil unifié visant à renforcer la conformité réglementaire, améliorer la qualité de l'information financière et soutenir le pilotage des établissements, Op@le repose sur un cadrage fortement prescriptif, initié par l'administration centrale et relayé par les rectorats. Néanmoins, sur le terrain, son appropriation par les acteurs locaux révèle une pluralité de trajectoires et de stratégies d'adaptation, qui dépassent largement le simple registre technique. Ces ajustements incluent des modifications procédurales, des arrangements relationnels entre différents niveaux hiérarchiques et des micro-ajustements cognitifs mobilisés pour faire face aux contraintes organisationnelles et institutionnelles.

L'approche néo-institutionnelle constitue un cadre analytique particulièrement pertinent pour comprendre ces phénomènes. Elle met en évidence le fait que les organisations adoptent fréquemment des dispositifs standardisés afin de répondre aux pressions institutionnelles et de légitimer leur action, parfois au prix d'un découplage entre structures formelles et pratiques effectives (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2008). Dans ce contexte, la notion d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989) éclaire les écarts stratégiques qui apparaissent entre discours, décisions et pratiques, révélant des formes de conformité symbolique ou simulée face aux injonctions contradictoires. Parallèlement, la perspective du bricolage gestionnaire (Lévi-Strauss, 1962 ; Weick, 1993 ; Ciborra, 2002) permet d'analyser la manière dont les acteurs mobilisent des ressources limitées, réinterprètent les prescriptions et improvisent des solutions pour maintenir la continuité du service dans un cadre contraint.

Ce double cadre théorique, combinant institutionnalisme, hypocrisie organisationnelle et bricolage gestionnaire, ouvre la voie à une compréhension fine de l'institutionnalisation située des dispositifs numériques. Il permet de dépasser une lecture strictement technique de l'appropriation et d'envisager les ajustements opérés par les acteurs comme des régulations discrètes, stabilisant l'action collective et participant à la continuité et à la légitimité des pratiques dans un environnement normatif complexe.

À partir d'une étude de cas qualitative menée dans un collège public fictif, engagé dans une récente vague de déploiement d'Op@le, cet article interroge les mécanismes par lesquels une

réforme numérique descendante est localement institutionnalisée. Il examine comment les acteurs locaux, en particulier chef d'établissement, secrétaire général, assistant de gestion et autorités académiques, naviguent entre conformité apparente et adaptations créatives pour concilier pressions institutionnelles et contraintes opérationnelles. Les résultats mettent en lumière la micro-agency ou agentivité située des acteurs publics et illustrent la façon dont les pratiques ordinaires, souvent invisibles, contribuent à la consolidation des réformes numériques dans les organisations publiques.

Enfin, cette introduction positionne l'article dans le champ plus large des études sur les transformations numériques et l'institutionnalisation dans le secteur public, soulignant l'intérêt de combiner analyses néo-institutionnelles, approches pratiques et sociomatérielles pour comprendre la fabrique quotidienne des réformes administratives. Le présent texte s'inscrit dans un travail doctoral en cours portant sur les dynamiques d'appropriation des réformes numériques dans les organisations publiques, dont il constitue une première formalisation théorique et empirique.

CHAPITRE 2 : Standardisation numérique, appropriation située et régulations organisationnelles

Cette partie aborde la standardisation numérique comme vecteur de légitimation institutionnelle, son appropriation entre contraintes et ajustements par les acteurs ainsi que la gestion des contradictions.

2.1. La standardisation numérique comme vecteur de légitimation institutionnelle

Les réformes numériques dans le secteur public s'inscrivent le plus souvent dans une logique de standardisation des pratiques de gestion, présentée comme un levier de modernisation, de rationalisation et de transparence administrative. Les systèmes d'information de gestion constituent, à cet égard, des instruments centraux de diffusion de normes organisationnelles, en particulier dans les administrations fortement régulées. Cette dynamique s'inscrit dans une trajectoire plus large de transformations de l'action publique, marquée par la montée des dispositifs de pilotage, de contrôle et de reddition des comptes (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Le néo-institutionnalisme sociologique offre un cadre analytique particulièrement fécond pour appréhender ces processus. Les travaux fondateurs de Meyer et Rowan (1977) ont montré que les organisations adoptent des structures formelles non seulement pour des raisons d'efficacité technique, mais aussi – et parfois surtout – pour répondre aux attentes institutionnelles de leur environnement. Les dispositifs standardisés jouent alors un rôle symbolique de légitimation, indépendamment de leur usage effectif. Cette perspective a été prolongée par DiMaggio et Powell (1983), qui identifient trois types de pressions institutionnelles – coercitives, normatives et mimétiques – contribuant à l'homogénéisation des pratiques organisationnelles.

Dans le cas des réformes numériques publiques, la standardisation portée par les progiciels de gestion s'inscrit principalement dans des logiques coercitives et normatives. Elle est soutenue par des injonctions réglementaires, des référentiels de bonnes pratiques et des discours managériaux valorisant l'unification des procédures. Scott (2008) souligne que ces dispositifs s'appuient simultanément sur des piliers réglementaires, normatifs et cognitifs, contribuant à stabiliser des cadres d'action présentés comme allant de soi. L'adoption des outils numériques apparaît alors comme une condition de conformité institutionnelle, plus que comme le résultat d'un choix organisationnel autonome.

Toutefois, de nombreux travaux ont mis en évidence le caractère partiellement performatif de cette standardisation. Tolbert et Zucker (1983) montrent que l'institutionnalisation des dispositifs se fait par étapes, allant de l'adoption formelle à l'appropriation routinisée, sans que ces phases ne soient nécessairement synchrones. Dans cette perspective, la diffusion des outils numériques ne garantit pas leur intégration effective dans les pratiques quotidiennes. Elle peut au contraire produire des formes de découplage entre structures prescrites et activités réelles.

2.2. L'appropriation située des dispositifs numériques : entre contrainte et ajustement

L'analyse des usages effectifs des dispositifs numériques invite à déplacer le regard depuis les structures formelles vers les pratiques concrètes des acteurs. Les travaux sur l'appropriation des technologies soulignent que les outils ne déterminent jamais mécaniquement les comportements organisationnels, mais qu'ils sont interprétés, ajustés et parfois contournés dans des contextes d'action situés.

Orlikowski (2000, 2007) propose une approche des technologies comme des structures en devenir, produites et reproduites à travers les usages. Dans cette perspective, les dispositifs numériques sont à la fois contraignants et ouverts : ils encadrent l'action tout en laissant place à des formes d'interprétation et d'adaptation locales. Cette approche rejoint les analyses de Nicolini (2012), pour qui les pratiques organisationnelles doivent être appréhendées comme des ensembles d'activités situées, imbriquant dimensions matérielles, cognitives et relationnelles.

Appliquée aux réformes numériques publiques, cette grille de lecture met en évidence la coexistence de prescriptions formelles et d'arrangements pratiques. Les acteurs de terrain ne se contentent pas d'exécuter les procédures prescrites ; ils développent des usages pragmatiques permettant de maintenir la continuité de l'activité dans des environnements contraints. Jarzabkowski, Smets et Feldman (2012) soulignent ainsi que les pratiques sont le lieu où se négocient les tensions entre règles institutionnelles et exigences opérationnelles.

Cette dynamique est particulièrement marquée dans les organisations publiques, où la marge de manœuvre formelle est limitée, mais où la complexité des situations requiert des ajustements constants. L'appropriation des dispositifs numériques ne se réduit donc ni à une acceptation passive, ni à une résistance ouverte, impossible dans le contexte de l'administration de l'Éducation nationale, mais prend la forme de compromis pratiques, souvent discrets, permettant de concilier conformité institutionnelle et efficacité locale.

2.3. Hypocrisie organisationnelle et gestion des contradictions institutionnelles

Pour rendre compte de ces écarts entre prescriptions, décisions et pratiques, le concept d'hypocrisie organisationnelle développé par Brunsson (1989) constitue un outil analytique central. Loin d'une lecture morale du terme, l'hypocrisie organisationnelle désigne la capacité des organisations à maintenir des discours, des décisions et des actions partiellement dissociés afin de répondre à des attentes institutionnelles contradictoires.

Dans des contextes fortement normés, les organisations publiques sont soumises à des injonctions multiples : conformité réglementaire, performance gestionnaire, continuité du service, acceptabilité sociale. Brunsson montre que la dissociation entre ces registres permet de préserver une forme de stabilité organisationnelle. Les discours affichent l'adhésion aux réformes, les décisions formalisent cette adhésion, tandis que les pratiques s'ajustent aux contraintes locales.

Ce cadre a été mobilisé dans de nombreux travaux sur les réformes publiques pour analyser les stratégies de conformité symbolique (Meyer & Rowan, 1977 ; Boxenbaum & Jonsson, 2008). Il permet de comprendre la façon dont les organisations adoptent des dispositifs numériques standardisés tout en maintenant, en pratique, des modes de fonctionnement hybrides. L'hypocrisie organisationnelle apparaît alors non comme une déviance, mais comme un mécanisme de régulation face à la complexité institutionnelle.

2.4. Bricolage gestionnaire et production de régularités locales

Complémentairement, la notion de bricolage, introduite par Weick (1993) à la suite de Lévi-Strauss (1962) et développée par Ciborra (2002), permet d'analyser les ajustements pratiques déployés par les acteurs pour faire fonctionner des dispositifs imparfaits ou inadaptés. Le bricolage renvoie à l'utilisation créative des ressources disponibles, sans planification exhaustive, afin de résoudre des problèmes concrets.

Dans le contexte des systèmes d'information, Ciborra souligne que les usages réels s'écartent souvent des intentions initiales des concepteurs. Les acteurs combinent procédures formelles, solutions informelles et savoirs tacites pour produire des régularités opératoires. Ces pratiques de bricolage ne sont pas marginales ; elles constituent un mode ordinaire de gestion de l'incertitude organisationnelle.

Appliqué aux réformes numériques publiques, le bricolage gestionnaire permet de comprendre comment les acteurs articulent conformité apparente et efficacité pratique. Il éclaire la production de solutions locales stabilisées, qui ne remettent pas frontalement en cause les dispositifs institutionnels, mais en infléchissent les usages. Ces régularités locales participent à l'institutionnalisation progressive des outils, non par une application stricte des normes, mais par leur traduction située.

2.5. Synthèse conceptuelle

À l'issue de cette revue des approches institutionnelles, de leurs limites et de leurs enrichissements par les travaux sur les pratiques et l'institutionnalisation située, il devient possible de proposer une formalisation synthétique des formes d'appropriation observables des dispositifs de gestion. Le schéma suivant, sur une typologie des régulations, ne constitue pas un modèle normatif mais une grille de lecture analytique permettant de situer les pratiques organisationnelles selon leur degré de conformité aux prescriptions et leur capacité d'ajustement créatif dans l'action.

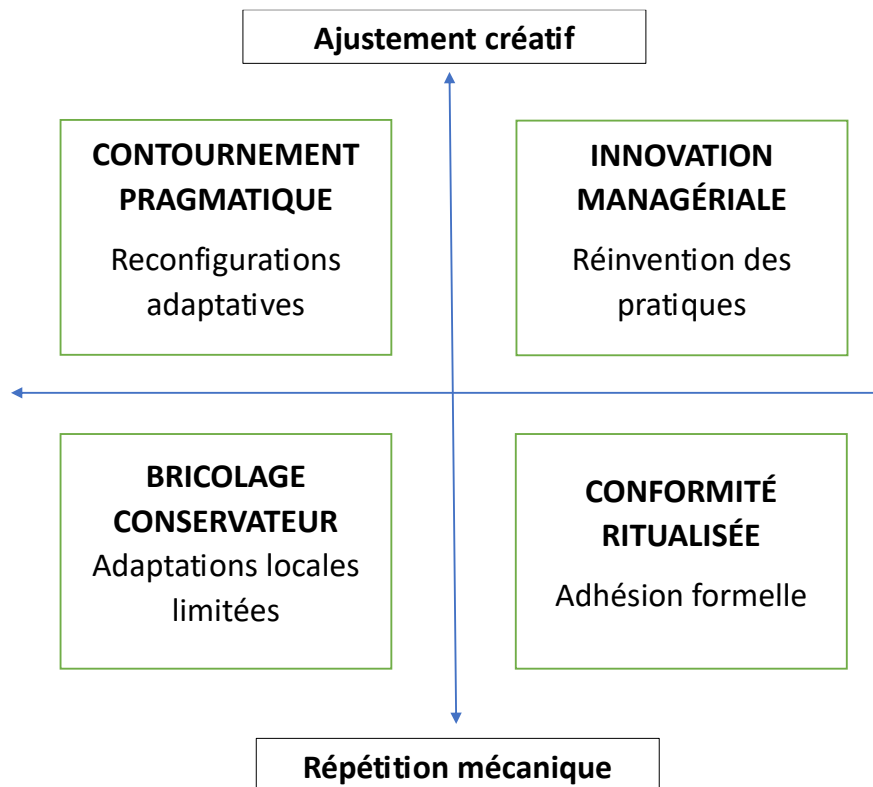


Figure 1 : Synthèse conceptuelle

Afin de synthétiser les apports théoriques présentés dans les sections précédentes et de préparer l'analyse empirique, il est possible de proposer une typologie des modalités d'appropriation des dispositifs de gestion au sein des organisations publiques. Le schéma typologique ci-dessus vise à rendre compte de la diversité des usages observables, en croisant deux dimensions centrales mises en évidence par la littérature : d'une part, le degré de créativité ou de répétition dans les pratiques effectives et d'autre part, le rapport plus ou moins transformateur aux prescriptions institutionnelles.

Cette représentation permet d'identifier quatre configurations idéales-typiques de mise en œuvre des dispositifs numériques et gestionnaires : la conformité ritualisée, le bricolage conservateur, le contournement pragmatique et l'innovation managériale.

Loin de constituer des catégories figées, ces configurations doivent être comprises comme des positions analytiques susceptibles d'évoluer dans le temps, en fonction des contextes organisationnels, des ressources disponibles et des logiques d'acteurs. Elles offrent néanmoins un cadre heuristique particulièrement fécond pour analyser les pratiques concrètes d'appropriation observées sur le terrain.

CHAPITRE 3 : Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de cet article articule trois ensembles de concepts complémentaires afin d'analyser l'appropriation d'un dispositif numérique dans un EPLE : le néo-institutionnalisme, l'hypocrisie organisationnelle et le bricolage gestionnaire, et l'institutionnalisation située des technologies numériques. Il vise à montrer comment ces dispositifs sont localement interprétés et réorganisés par les acteurs, contribuant à des régulations discrètes et à la stabilisation de pratiques dans un environnement fortement prescriptif.

3.1 Pressions institutionnelles et découplage

Le néo-institutionnalisme postule que les organisations publiques sont soumises à une combinaison de pressions coercitives, normatives et mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2008). Les EPLE, dans le cadre du déploiement d'Op@le, doivent répondre à des injonctions réglementaires strictes (pression coercitive), s'aligner sur les pratiques recommandées par les autorités académiques et les rectorats (pression normative), et adopter des standards similaires à ceux d'autres établissements (pression mimétique).

Meyer et Rowan (1977) montrent que, face à ces pressions, les organisations peuvent pratiquer un découplage : les structures formelles sont mises en place pour répondre aux attentes institutionnelles, tandis que les pratiques opérationnelles peuvent s'en écarter, conservant une certaine flexibilité face aux contraintes quotidiennes. Dans les EPLE, ce découplage se manifeste lorsque les procédures standardisées imposées par Op@le coexistent avec des ajustements locaux, permettant de concilier conformité formelle et continuité du service.

3.2 Logiques d'acteurs et régulations situées

L'analyse des dynamiques d'acteurs repose sur la perspective des parties prenantes (Freeman, 1984) et sur les travaux de Lawrence, Suddaby et Leca (2009) sur le travail institutionnel. Les acteurs au sein de l'EPLE, chefs d'établissement, secrétaires généraux, assistants de gestion, négocient continuellement l'usage d'Op@le en fonction de contraintes opérationnelles, de compétences et de relations interpersonnelles. Ces ajustements constituent des régulations situées c'est-à-dire des pratiques locales qui adaptent les prescriptions centrales aux réalités concrètes du terrain.

Cette approche permet de dépasser la lecture d'appropriation ou de conformité, en mettant en évidence la capacité d'initiative discrète des acteurs et la manière dont ces micro-ajustements contribuent à l'institutionnalisation progressive du dispositif.

3.3 Hypocrisie organisationnelle et bricolage gestionnaire

Brunsson (1989) définit l'hypocrisie organisationnelle comme l'écart entre discours, décisions et actions réelles. Dans le contexte d'Op@le, les acteurs peuvent formaliser la conformité aux prescriptions tout en adaptant leurs pratiques pour répondre aux contraintes locales. Ce mécanisme permet de gérer des injonctions conflictuelles sans compromettre la légitimité organisationnelle.

Parallèlement, le bricolage gestionnaire (Weick, 1993 ; Ciborra, 2002) décrit les pratiques improvisées et situées par lesquelles les acteurs exploitent les ressources disponibles pour résoudre des problèmes émergents. Dans les EPLE, ces pratiques incluent des ajustements procéduraux, des adaptations des flux d'information et la réinterprétation des fonctionnalités d'Op@le. La combinaison de l'hypocrisie organisationnelle et du bricolage permet de maintenir un équilibre entre conformité apparente et efficacité opérationnelle.

3.4 Institutionnalisation située des dispositifs numériques

Le concept d'institutionnalisation située (Orlikowski, 2000 ; Nicolini, 2012) relie les dimensions pratiques et matérielles de l'usage des technologies aux processus institutionnels. Les acteurs ne se contentent pas d'utiliser Op@le ; ils transforment et stabilisent ses usages à travers des routines, des ajustements cognitifs et des interactions sociales. La matérialité du logiciel, ses fonctionnalités, contraintes et interfaces, influence les pratiques, tout comme les pratiques influencent l'évolution de son utilisation. Cette approche sociomatérielle permet d'appréhender l'appropriation non comme un simple suivi de prescriptions, mais comme un processus coconstruit, contextuel et évolutif.

3.5 Synthèse et articulation conceptuelle

Le cadre conceptuel proposé articule donc :

1. Les pressions institutionnelles et le découplage pour comprendre la tension entre conformité et pratiques locales.
2. Les logiques d'acteurs et régulations situées pour analyser les adaptations locales et la négociation des usages.
3. L'hypocrisie organisationnelle et le bricolage gestionnaire pour expliciter les écarts stratégiques et les micro-ajustements.
4. L'institutionnalisation située pour relier les dimensions pratiques, sociales et matérielles dans l'usage du dispositif numérique.

Tableau 1 : Articulation conceptuelle

Courant théorique	Concepts clés	Auteurs mobilisés	Apport pour l'analyse d'Op@le
Néo-institutionnalisme	Pressions, légitimation, découplage	Meyer & Rowan ; DiMaggio & Powell ; Scott	Comprendre la conformité formelle
Hypocrisie organisationnelle	Dissociation discours/décisions/pratiques	Brunsson	Régulation des contradictions
Bricolage gestionnaire	Improvisation, ajustements locaux	Weick ; Ciborra	Adaptation opérationnelle
Appropriation située	Pratiques, sociomatérialité	Orlikowski ; Nicolini	Institutionnalisation pratique

Cette articulation permet d'identifier les mécanismes organisationnels et institutionnels par lesquels une réforme numérique descendante est progressivement stabilisée, tout en conservant des marges d'adaptation locale. Elle prépare aussi l'analyse méthodologique et empirique des résultats, présentée dans les sections suivantes.

CHAPITRE 4 : Méthodologie

La présente étude adopte une démarche qualitative de type étude de cas afin d'analyser en profondeur les mécanismes d'institutionnalisation située d'un dispositif numérique dans un EPLE. La méthodologie vise à produire une compréhension fine des pratiques locales et des régulations discrètes mises en œuvre par les acteurs, tout en respectant les exigences éthiques et de confidentialité inhérentes à la recherche en organisations publiques.

4.1 Choix de l'étude de cas et sélection du terrain

Le collège étudié, anonymisé pour préserver la confidentialité des acteurs et de l'établissement, a été choisi dans le cadre d'une vague récente de déploiement du progiciel Op@le. Le choix de ce terrain repose sur plusieurs critères :

- La représentativité de l'établissement en termes de taille, de structure organisationnelle et d'intégration du dispositif comptable.
- L'existence d'un pôle ordonnateur et, le cas échéant, d'une agence comptable, permettant d'observer les interactions entre différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels.
- La disponibilité et la diversité des acteurs clés impliqués dans la mise en œuvre et l'usage quotidien du dispositif (chef d'établissement, secrétaire général, assistant de gestion, représentants académiques).

Cette configuration permet d'étudier les dynamiques d'appropriation dans un contexte réel, où les contraintes institutionnelles, matérielles et relationnelles sont pleinement présentes.

4.2 Dispositif d'enquête et collecte des données

L'enquête repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de six acteurs directement impliqués dans l'usage et le déploiement d'Op@le : trois acteurs internes à l'établissement (chef d'établissement, secrétaire général, assistant de gestion) et trois acteurs externes (formation et suivi au rectorat, programme de modernisation de la fonction financière au ministère, assistance aux équipes de terrain).

Les entretiens ont été conçus pour :

1. Explorer les perceptions et interprétations des acteurs concernant les objectifs et contraintes du dispositif.
2. Identifier les ajustements pratiques, les stratégies d'adaptation et les régulations discrètes mises en œuvre.
3. Mettre en lumière les interactions entre pressions institutionnelles et pratiques locales, conformément au cadre conceptuel.

Les données collectées ont été codées et analysées thématiquement, en mobilisant une approche interprétative qui combine les dimensions institutionnelles et pratiques.

4.3 Posture réflexive et gestion des biais

Le positionnement du chercheur a été explicitement réfléchi pour garantir la rigueur et la crédibilité de l'analyse :

- Proximité au terrain : le chercheur, secrétaire général d'EPLÉ dans une autre académie, a une connaissance opérationnelle des procédures des EPLÉ, permettant de contextualiser les pratiques observées.
- Biais potentiels : la familiarité avec le terrain peut induire un risque de partialité. Pour limiter ce biais, l'analyse a été systématiquement confrontée aux perspectives croisées des acteurs internes et externes, et aux documents officiels de déploiement.
- Triangulation : les informations issues des entretiens ont été croisées avec les guides de formation, documents administratifs et instructions ministérielles afin de valider l'interprétation des pratiques.

Cette posture réflexive garantit que l'étude ne se réduit pas à une description participante, mais offre une lecture analytique et conceptuelle des mécanismes d'appropriation et d'institutionnalisation.

4.4 Analyse des données

L'analyse des données a suivi un processus thématique interprétatif :

1. Codage initial : Identification des segments pertinents liés aux ajustements pratiques, régulations locales et interactions institutionnelles.
2. Catégorisation : Regroupement des codes selon les dimensions du cadre conceptuel (pressions institutionnelles, bricolage gestionnaire, hypocrisie organisationnelle, appropriation située).
3. Synthèse analytique : Élaboration de modèles explicatifs des mécanismes d'institutionnalisation située, illustrant comment les acteurs concilient contraintes prescriptives et pratiques locales.

Tableau 2 : Analyse des données

Élément	Description
Type d'étude	Étude de cas qualitative unique
Terrain	EPLÉ anonymisé
Acteurs interrogés	Acteurs internes et externes
Méthode de collecte	Entretiens semi-directifs
Méthode d'analyse	Analyse thématique interprétative
Position du chercheur	Proximité contrôlée – posture réflexive

Cette démarche permet de construire des chaînes causales et des régulations observables tout en respectant l'anonymat et en évitant toute interprétation prescriptive.

4.5 Considérations éthiques

Toutes les mesures ont été prises pour garantir la confidentialité et l’anonymisation :

- l’établissement et les acteurs sont identifiés par des pseudonymes ;
- les informations sensibles relatives aux finances ou aux procédures internes ne sont pas divulguées ;
- les données ont été traitées conformément aux normes éthiques en vigueur pour la recherche en sciences sociales et en administration publique.

CHAPITRE 5 : Résultats

La présente section expose les résultats issus de l'analyse thématique des entretiens et documents officiels, articulés au cadre conceptuel développé précédemment. L'objectif est de montrer comment les acteurs publics, confrontés à un dispositif normatif descendant comme Op@le, produisent des régulations discrètes et exercent une agentivité située, tout en naviguant entre conformité formelle et contraintes opérationnelles.

5.1 Appropriation locale et ajustements pratiques

L'analyse révèle que l'appropriation d'Op@le ne se limite pas à une mise en œuvre technique du progiciel. Les acteurs internes (chef d'établissement, secrétaire général, assistant de gestion) développent des adaptations procédurales et organisationnelles pour intégrer le logiciel dans leurs routines quotidiennes. Ces ajustements incluent :

- la modification des flux de validation pour concilier les exigences de conformité et les contraintes temporelles liées à la clôture des comptes ;
- la réallocation des tâches entre agents afin de répartir la charge de travail et pallier les limites fonctionnelles du logiciel ;
- l'adaptation des pratiques de reporting pour répondre simultanément aux exigences des tutelles (collectivités de rattachement et rectorats) et aux besoins locaux de pilotage.

Ces pratiques illustrent une institutionnalisation située, où les acteurs redéfinissent les routines en fonction du contexte matériel et relationnel spécifique à leur établissement, conformément aux travaux de Orlikowski (2000) et Nicolini (2012).

« Sur le papier, tout semble très clair, mais dans la réalité quotidienne, on est obligé de faire autrement. Sinon, on bloque complètement le fonctionnement de l'établissement. » (Secrétaire générale d'EPLÉ, entretien n°2)

5.2 Découplage institutionnel et régulations discrètes

L'analyse met en évidence des formes de découplage institutionnel (Meyer & Rowan, 1977) : les prescriptions normatives centrales sont respectées formellement, mais leur application concrète fait l'objet d'ajustements locaux. Ces adaptations constituent des régulations discrètes, permettant aux acteurs de maintenir la continuité du service public tout en restant conformes aux attentes institutionnelles.

« On respecte le cadre, mais il faut bien s'adapter aux moyens qu'on a ici. L'outil a été pensé pour l'ensemble des EPLÉ, pas juste pour notre contexte précis. » (Chef d'établissement, entretien n°4).

Ces régulations se manifestent par :

- des écarts calculés entre les procédures officielles et les pratiques réelles, sans compromettre la légitimité de l'établissement ;
- l'usage sélectif des fonctionnalités du logiciel, en fonction de leur adéquation aux besoins locaux ;
- des stratégies d'agentivité discrète, où les acteurs choisissent consciemment de respecter l'esprit plutôt que la lettre des prescriptions.

5.3 Bricolage gestionnaire et adaptation cognitive

Le bricolage gestionnaire (Weick, 1993 ; Ciborra, 2002) apparaît comme un mécanisme central pour résoudre les tensions entre prescriptions descendantes et contraintes locales. Les agents :

- développent des routines improvisées pour résoudre des problèmes émergents ;
- combinent différentes ressources institutionnelles, matérielles et relationnelles pour ajuster le fonctionnement du dispositif ;
- mobilisent des compétences cognitives et organisationnelles afin de réinterpréter les fonctionnalités du logiciel dans un cadre opérationnel cohérent.

Ces pratiques de bricolage traduisent une capacité d'adaptation et d'apprentissage organisationnel tout en maintenant un équilibre avec les exigences normatives.

« Selon les situations, on peut contourner ou soit maintenir certaines anciennes pratiques. Par exemple, en créant des fichiers Excel parallèlement pouvoir ajuster des engagements de dépenses. » (Assistante de gestion, entretien n°3).

« L'arrivée d'Op@le a été un révélateur pour plusieurs problèmes techniques et relationnels qui existaient avant et que les collègues sont à présent contraints d'affronter, sans avoir toutes les cartes pour comprendre cette innovation. Ça fait beaucoup trop d'un coup » (Fondée de pouvoir et formatrice Opale, entretien n°6).

Ces verbatims mettent en évidence une appropriation marquée par une conformité de façade, confirmant les analyses développées précédemment.

5.4 Hypocrisie organisationnelle et négociation des pratiques

L'écart entre discours officiel, décisions formelles et pratiques effectives, conceptuellement rapproché de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989), est observable à plusieurs niveaux :

- les documents officiels et procédures prescrites affichent une conformité complète ;
- sur le terrain, les acteurs adaptent, contournent ou complètent ces procédures pour gérer la complexité opérationnelle ;
- la coexistence de ces écarts permet à l'établissement de maintenir une légitimité institutionnelle tout en assurant la continuité et l'efficacité locale.

« Nous prenons toujours en compte les remontées du terrain afin de faire évoluer le progiciel car nous sommes tout à fait conscients des difficultés. Nous mettons tous les moyens pour les

résoudre le plus vite possible. Il faut comprendre que nous avons nos propres contraintes de moyens nous aussi ». (Responsable Modernisation des fonctions financières, Ministère de l'Éducation nationale, entretien n°1).

« Le développement des réseaux informels de renseignements entre pairs est peut-être lié aussi au fait que nous avons eu du mal à recruter des formateurs pour prendre en charge certaines vagues de déploiement ». (Responsables de formation académique, entretien n°5).

Cette double logique, conformité apparente et adaptation réelle, constitue une régulation organisationnelle stratégique, intégrant les dimensions institutionnelles, pratiques et matérielles.

5.5 Typologie synthétique des mécanismes observés

L'analyse permet de distinguer trois mécanismes principaux de régulation et d'appropriation.

1. Régulations procédurales : ajustements des flux et des routines pour s'adapter aux contraintes du logiciel et aux délais institutionnels, notamment pour la présentation du budget annuel ou du compte financier au conseil d'administration de l'établissement et aux autorités de tutelle.
2. Régulations relationnelles : coordination entre acteurs internes et externes, négociation des responsabilités et répartition des tâches.
3. Régulations cognitives et interprétatives : réinterprétation des fonctionnalités du dispositif et adaptation des pratiques aux besoins locaux.

Tableau 3 : Typologie synthétique des régulations observées

Type de régulation	Nature	Fonction organisationnelle
Régulation procédurale	Ajustements des routines	Continuité du service
Régulation relationnelle	Coordination acteurs	Stabilisation collective
Régulation cognitive	Réinterprétation des normes	Appropriation située

Cette typologie synthétise les formes de bricolage et d'hypocrisie organisationnelle observées et met en évidence l'agentivité située des acteurs, qui naviguent entre conformité formelle et flexibilité opérationnelle.

5.6 Synthèse des résultats

L'étude montre que l'institutionnalisation d'un dispositif numérique dans un EPLE ne relève pas d'un simple processus hiérarchique. Elle est coconstruite à travers :

- des ajustements situés, matériels et cognitifs ;
- des régulations discrètes qui équilibrent conformité et adaptation locale ;
- l'exercice d'une agentivité implicite, permettant aux acteurs de maintenir la légitimité et l'efficacité du service public.

Ces résultats fournissent une base solide pour la discussion théorique et conceptuelle des dynamiques d'appropriation, qui sera développée dans la section suivante.

CHAPITRE 6 : Discussion

La présente section analyse les résultats de l'étude à la lumière des cadres théoriques mobilisés, en articulant néo-institutionnalisme, bricolage gestionnaire, hypocrisie organisationnelle et appropriation située. L'objectif est de montrer comment les mécanismes observés dans le collège étudié éclairent la manière dont les réformes numériques descendantes sont institutionnalisées localement.

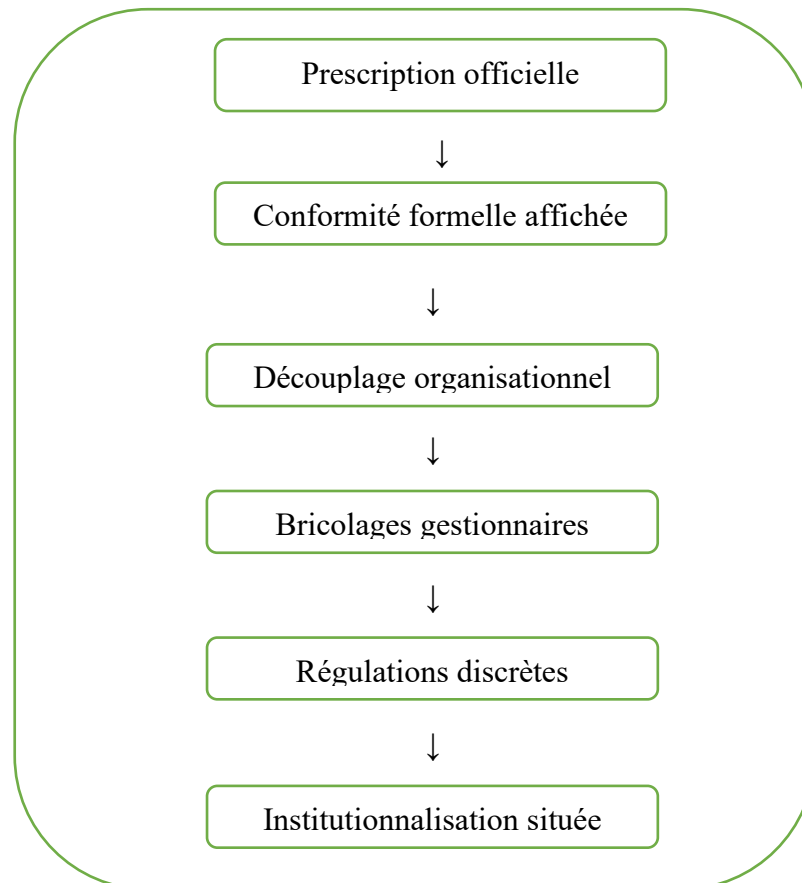


Figure 2: Processus, de la prescription officielle à l'institutionnalisation située

6.1 Appropriation située et bricolage gestionnaire

Les ajustements procéduraux, relationnels et cognitifs identifiés constituent un exemple clair de bricolage gestionnaire (Weick, 1993 ; Ciborra, 2002). Ces pratiques permettent aux acteurs :

- d'adapter les prescriptions centralisées à la réalité opérationnelle de l'établissement ;
- de créer des routines locales qui stabilisent l'usage du dispositif malgré les contraintes matérielles et organisationnelles ;
- de développer des formes de régulation implicites, soutenant la continuité du service public.

Ce constat illustre la pertinence de la notion d'institutionnalisation comme processus pratique et situé (Orlikowski, 2000 ; Nicolini, 2012), où les routines et ajustements locaux deviennent des mécanismes de légitimation et de pérennisation d'une réforme descendante.

6.2 Découplage institutionnel et hypocrisie organisationnelle

Les écarts observés entre discours officiel, procédures prescrites et pratiques effectives correspondent à des formes de découplage institutionnel (Meyer & Rowan, 1977) et d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989). L'analyse montre que :

- le découplage permet aux acteurs de préserver la légitimité institutionnelle de l'établissement tout en ajustant les pratiques aux contraintes locales ;
- l'hypocrisie organisationnelle est opérationnelle, dans la mesure où les acteurs alternent entre conformité formelle et adaptations réelles, produisant une régulation discrète des tensions institutionnelles.

Ces mécanismes soulignent que l'institutionnalisation ne se limite pas à l'adhésion formelle aux normes, mais inclut une capacité réflexive et adaptative des agents publics, capable de négocier et de réinterpréter les prescriptions normatives.

6.3 Interactions entre acteurs et régulations relationnelles

L'étude révèle également l'importance des dynamiques interpersonnelles dans l'appropriation d'Op@le :

- les interactions entre le chef d'établissement, le secrétaire général et l'assistant de gestion permettent d'ajuster les flux de travail et de répartir les responsabilités ;
- les échanges avec les acteurs externes (formation, assistance, autorités académiques) contribuent à stabiliser l'usage du dispositif et à gérer les tensions entre prescriptions centralisées et contraintes locales.

Ces régulations relationnelles renforcent la dimension collective du bricolage où l'agentivité située se manifeste non seulement au niveau individuel mais aussi dans la coordination des pratiques entre acteurs.

6.4 Implications théoriques

Les résultats confirment et prolongent plusieurs acquis théoriques.

1. Néo-institutionnalisme : les pressions réglementaires et normatives sont présentes et puissantes, mais leur mise en œuvre dépend des capacités locales d'adaptation et de négociation (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2008).
2. Bricolage et appropriation située : les acteurs transforment les dispositifs standardisés en routines adaptées à leur contexte, illustrant l'agentivité discrète et l'institutionnalisation pratique (Orlikowski, 2000 ; Weick, 1993).

3. Hypocrisie organisationnelle : les écarts entre discours et pratiques ne sont pas seulement stratégiques mais constituent un mécanisme de régulation nécessaire pour assurer la continuité et la légitimité du service public (Brunsson, 1989).

L’articulation de ces cadres montre que l’institutionnalisation d’un dispositif numérique public est un processus dynamique, mêlant conformité, adaptation et régulation implicite. Ces résultats rejoignent également les analyses francophones du management public, qui soulignent le rôle central des dispositifs de gestion comme médiateurs des tensions entre prescriptions normatives et pratiques locales (Moudjouri, 2022 ; Pupion, 2018 ; Ragaigne, 2023 ; Huault et al., 2015, Aktouf, 2020 ; Mazouz et al., 2022).

6.5 Limites et perspectives

Malgré la richesse des résultats, l’étude comporte certaines limites :

- étude de cas unique, ce qui limite la généralisation des observations ;
- absence de verbatims longs pour préserver l’anonymat, ce qui réduit la visibilité directe des stratégies individuelles ;
- proximité du chercheur au terrain, qui a nécessité une vigilance particulière pour limiter les biais d’interprétation.

Ces limites ouvrent des perspectives pour des recherches ultérieures : analyses comparatives entre établissements, approfondissement des mécanismes de bricolage collectif, ou intégration de dimensions technologiques et matérielles plus fines des dispositifs numériques.

CHAPITRE 7 : Conclusion générale

L'analyse conduite dans cet article a permis de mettre en lumière les dynamiques complexes par lesquelles un dispositif numérique prescriptif, tel qu'Op@le, est institutionnalisé localement dans un collège public. En mobilisant les cadres du néo-institutionnalisme, du bricolage gestionnaire et de l'hypocrisie organisationnelle, l'étude montre que l'appropriation d'une réforme descendante ne se réduit ni à une adoption technique ni à une simple conformité aux normes.

7.1 Synthèse des principaux résultats

Trois enseignements principaux émergent.

1. L'appropriation située comme mécanisme de régulation : les acteurs adaptent les procédures et fonctionnalités du logiciel en fonction de contraintes locales, produisant des ajustements procéduraux, relationnels et cognitifs. Ces régulations discrètes contribuent à stabiliser l'action collective et à maintenir la continuité du service public.
2. Découplage institutionnel et hypocrisie organisationnelle : les écarts entre prescriptions officielles et pratiques effectives ne constituent pas seulement des écarts techniques, mais des mécanismes de régulation stratégique. Ils permettent aux agents de concilier légitimité institutionnelle et exigences opérationnelles, tout en développant une agentivité discrète.
3. Bricolage gestionnaire et coordination des acteurs : les adaptations locales reposent sur une combinaison de ressources matérielles, institutionnelles et relationnelles, illustrant la co-construction de routines qui stabilisent l'usage du dispositif. Le bricolage est à la fois individuel et collectif, reflétant la capacité des acteurs à créer de la régularité dans un contexte contraint.

7.2 Contributions théoriques

L'article apporte plusieurs contributions au champ des sciences de gestion et des études sur les organisations publiques :

- il contribue à enrichir le néo-institutionnalisme en montrant que les pressions normatives et réglementaires ne suffisent pas à expliquer l'appropriation des dispositifs numériques ; l'agentivité située et le bricolage constituent des mécanismes essentiels de stabilisation et d'adaptation ;
- il étend la compréhension de l'hypocrisie organisationnelle, en mettant en évidence son rôle fonctionnel dans la régulation discrète et la continuité du service public ;
- il illustre la pertinence du concept de bricolage gestionnaire pour analyser les interactions entre prescriptions descendantes, contraintes opérationnelles et ressources locales, en intégrant les dimensions matérielles et relationnelles du dispositif.

Cette recherche s'inscrit également dans la tradition francophone des sciences de gestion, attentive aux pratiques, aux dispositifs et aux formes discrètes de régulation dans les organisations publiques.

7.3 Perspectives de recherche

Plusieurs pistes émergent pour des travaux futurs :

- études comparatives inter-EPLE pour identifier les variations dans les mécanismes d'appropriation et de régulation ;
- analyse approfondie des interactions entre acteurs internes et externes, et du rôle des réseaux professionnels dans la stabilisation des pratiques ;
- exploration des dimensions technologiques et matérielles des dispositifs numériques, notamment la manière dont elles influencent les stratégies de bricolage et de régulation.

7.4 Conclusion finale

Les données mobilisées ont été produites dans le cadre d'une enquête qualitative de terrain, conformément aux exigences éthiques de la recherche en sciences sociales. L'analyse repose donc sur un travail interprétatif et réflexif conduit par le chercheur.

En définitive, cette étude souligne que l'institutionnalisation d'un dispositif numérique public est un processus pratique et situé, où les acteurs publics construisent des régulations discrètes et mobilisent leur agentivité pour adapter des prescriptions descendantes à la réalité locale. L'article contribue à une meilleure compréhension des mécanismes organisationnels qui permettent de concilier légitimité institutionnelle et efficacité opérationnelle, en offrant un cadre analytique applicable à d'autres réformes numériques dans le secteur public.

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. (2020). Chapitre 19. Faire attention à la confusion entre loi de la jungle et « lois du marché » Dans Coordonné par S. Frimousse Africa Positive Impact : Agir pour un meilleur impact sociétal (p. 218-226). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2020.01.0218>.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- Bartoli, A. (2025). Gouverner l'action publique à l'épreuve des paradoxes: *Gestion et management public*, Vol. 13(3), 7-9. <https://doi.org/10.3917/gmp.133.0007>
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley.
- Ciborra, C. U. (2002). *The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems*. Oxford University Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Galdino, K. M., & Tanly, D. A. L. (2025). Review issue: Management research in Africa. *Africa Journal of Management*, 11(4), 397–401. <https://doi.org/10.1080/23322373.2025.2592519>
- Grimand, A., Oiry, E. et Ragaïgne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion*, 274(5), 71-75. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00265>
- Houngbo Mauricette et Godowski Christophe, « La non-institutionnalisation du contrôle de gestion comme un problème de cohérence entre le mode de contrôle et les valeurs organisationnelles : cas des entreprises publiques béninoises », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 24-4 | 2021, mis en ligne le 29 décembre 2021, consulté le 28 décembre 2025. URL : <http://journals.openedition.org/fcs/8690> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.8690>
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 215–254). London: Sage.
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033. <https://doi.org/10.1177/0170840613495305> (Original work published 2013)

Levi-Strauss, C. (1962). *La Pensée sauvage*, Paris, Plon, 1962

Mazouz, B., Mbenda, S.-P.-M., Sogbossi, B., Peter, S.-J.-G., Bekono, E.-R. et Beaupré, R. (2022). Le management public en Afrique. Qu'en disent les fonctionnaires publics africains francophones ? *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 13(1), 35-82. <https://doi.org/10.3917/riso.013.0035>.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Moudjouri, M. (2022). L'appropriation de la gouvernance universitaire en Afrique subsaharienne : Les dynamiques de la mondialisation. *Revue Gouvernance / Governance Review*, 19(2), 51-76. <https://doi.org/10.7202/1094076ar>

Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391–1418. <https://doi.org/10.1177/0170840609349875>

Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433–474. <https://doi.org/10.5465/19416520802211644>

Pupion, P.-C. et Trébucq, S. (2020). Le management public collaboratif. *Gestion et management public*, 8 / n° 1(1), 6-8. <https://doi.org/10.3917/gmp.081.0006>.

Pupion, P.-C. (2018). L'innovation dans le secteur public. *Gestion et management public*, 6 / n° 4(2), 6-8. <https://doi.org/10.3917/gmp.064.0006>.

Ragainne, A. (2023). Soyez conforme et autonome ou l'art de gérer le paradoxe par le dialogue. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 89(4), 625-639. <https://doi.org/10.3917/risa.894.0625>

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: Reviewing institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427–442. <https://doi.org/10.1007/s11186-008-9067-z>

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39. <https://doi.org/10.2307/2392421>

Weick, K. E. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>

ANNEXE

Tableau 4 : Dispositif d'enquête

Élément	Caractéristique principale
Terrain	Collège public périurbain, vague 6 du déploiement
Effectifs	~800 élèves, équipe de gestion composée de 2 agents
Période	Octobre 2024 – Juillet 2025
Méthode	Étude de cas qualitative interprétative
Données primaires	6 entretiens semi-directifs : 3 internes (chef d'établissement, secrétaire général, assistante de gestion) 3 externes (ministère EN, Centre de formation rectorale, formatrice Op@le)
Autres données	Observations non participantes, documents internes
Codage	Numérique (Taguette) et manuel, guidés par les dimensions théoriques
Finalité	Comprendre les mécanismes d'appropriation dans un contexte contraint