

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'OPÉRATIONNALISATION DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS LES OSBL : UNE
PROPOSITION DE CADRE D'ACTION

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

PAR

EL JILALI SALIMA

MARS 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens, tout d'abord, à remercier ma directrice de recherche Claudine Bonneau, pour sa disponibilité, son enthousiasme, ses directives et pour tous les conseils qu'elle m'a prodigués tout au long de la réalisation de ce projet de recherche.

Je souhaite également remercier les professeurs dont j'ai suivi les cours pendant ces deux années passées à la maîtrise et qui ont su m'encourager et me pousser à travailler et à apprendre.

Je voudrais aussi exprimer ma reconnaissance envers tous les participants à cette étude. Je vous remercie d'avoir pris de votre temps pour m'éclairer sur vos difficultés et d'avoir partagé vos expériences respectives avec moi.

J'aimerais aussi exprimer tout mon amour et ma gratitude à l'égard de mon mari qui m'a toujours prêté main forte et épaulée dans les moments difficiles, et m'a encouragée à me surpasser.

À mes très chers parents, les mots me manquent pour vous exprimer toute mon admiration et ma reconnaissance. Merci pour votre confiance et votre soutien inestimable.

Je tiens aussi à témoigner toute mon affection à ma sœur qui m'encourage toujours. Et enfin, un grand merci à mes amis qui m'appuyaient et m'encourageaient à persévérer, notamment Marie-Noëlle Prestat.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
RÉSUMÉ.....	VII
INTRODUCTION.....	1

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	4
1.1 Introduction.....	4
1.2 Un aperçu des technologies de l'information dans les OSBL	4
1.2.1 Les spécificités des OSBL dans l'utilisation des TI.....	5
1.2.1.1 La mission en tant que raison d'être d'un OSBL.....	6
1.2.1.2 Structures d'acquisition des ressources.....	6
1.2.2 L'alignement stratégique des technologies de l'information dans les OSBL.....	7
1.3 Objet d'étude et questions de recherche	8
1.3.1 SPA : mission et vision	8
1.3.2 Les technologies de l'information à la SPA	10
1.3.3 Questions de recherche.....	11
1.3.4 Questions spécifiques	11
1.3.5 Objectifs de recherche	12
1.3.6 Sous-objectifs de la recherche	12
1.4 Conclusion	13

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	14
2.1 La construction théorique de l'alignement stratégique des TI.....	14
2.1.1 Définitions de l'alignement stratégique des TI	15
2.2 Les recherches sur l'alignement stratégique : approches conceptuelles, diagnostiques et orientées processus.....	17

2.2.1	Approches conceptuelles	18
2.2.1.1	Le modèle « SAM » d'Henderson et Venkatraman (1991, 1993)	19
2.2.1.2	Les quatre perspectives de l'alignement stratégique.....	19
2.2.1.3	Le modèle SAM traduit et enrichi dans le contexte des OSBL	22
2.2.1.4	L'opérationnalisation du modèle SAM enrichi dans le contexte des OSBL.....	23
2.2.2	Approches diagnostiques de l'alignement stratégique	26
2.2.3	Approches de l'alignement stratégique orientées « processus »	29
CHAPITRE III		
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		
3.1	Introduction.....	35
3.2	Approche de la recherche-action	35
3.3	Les quatre étapes de la recherche-action dans notre projet.....	38
3.3.1	Première étape : identifier le problème à résoudre	39
3.3.2	Deuxième étape : proposer un cadre d'action générique.....	40
3.3.4	Troisième étape : présenter le cadre d'action et l'adapter au contexte de la SPA.....	42
3.3.5	Quatrième étape : évaluer le cadre d'action	48
3.4	Analyse et traitement des données.....	52
3.5	Considérations éthiques	53
3.6	Conclusion	54
CHAPITRE IV		
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		
4.1	Introduction.....	55
4.2	Résultats de l'étape 1 : identification du problème.....	56
4.3	Résultats de l'étape 2 : construction du cadre d'action générique.....	60
4.3.1	La présentation générale du cadre d'action proposé	63
4.3.2	Raffinement du cadre d'action générique à l'aide des avis d'experts	73
4.3.2.1	Description des profils des experts interviewés	74

4.3.2.2	Faits saillants des entretiens avec les experts.....	74
4.3.3	Cadre d'action bonifié	76
4.3.4	Tableau du cadre d'action bonifié	79
4.3.5	Description des actions de l'étape préliminaire.....	83
4.4	Résultats de l'étape 3 : Présenter le cadre d'action et l'adapter au contexte de la SPA	84
4.4.1	Discussion de groupe : le degré de sophistication de la SPA sur le plan de ses compétences et ressources TI	85
4.4.2	Faits saillants des résultats du groupe de discussion	86
4.4.3	Présentation du cadre d'action personnalisé aux membres de la SPA	97
4.5	Résultats de l'étape 4 : évaluation du cadre d'action.....	99
4.6	Conclusion	102

CHAPITRE V

DISCUSSION : LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES..... 103

5.1	Proposition d'un cadre d'action générique d'alignement stratégique à partir du modèle théorique de Grenier et Smida (2000).....	105
5.2	Validation des construits par les experts en alignement stratégique.....	106
5.3	Comblent le manque de connaissance en alignement stratégique à travers la création et la présentation d'un cadre d'action adapté pour la SPA	107
5.4	Limites de la recherche	108
5.5	La voie vers des recherches futures	110

CONCLUSION

111

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS AVEC LA SPA POUR L'ÉVALUATION DU CADRE D'ACTON.....	113
---	-----

ANNEXE B

QUESTION DU GROUPE DE DISCUSSION	115
--	-----

ANNEXE C

GUIDE D'ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS AVEC LES EXPERTS	117
--	-----

BIBLIOGRAPHIE	119
---------------------	-----

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Séquences d'alignement stratégique selon Henderson et Venkatraman (1993) ..	21
2.2 Adaptation du modèle SAM d'après Grenier et Smida (2000).....	23
2.3 Processus d'alignement stratégique adapté de Sledgianowski et Luftman (2005)	30
2.4 Phases de la manœuvre d'alignement stratégique (Fimbel, 2007).....	31
2.5 Les huit processus de l'alignement d'un projet opération SI	32
3.1 La hiérarchie de la valeur TI proposé par Urwiler & Frolic.....	44
3.2 La hiérarchie de la valeur TI adaptée dans le contexte de la SPA	45
4.1 Les différents aspects de la sophistication.....	77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Quelques définitions de l'alignement stratégique des TI	16
2.2 Différentes approches des modèles d'alignement stratégique.....	18
4.1 Éléments opérationnalisés dans le cadre d'action	62
4.2 Cadre d'action révisé en fonction des commentaires des experts	80
4.3 Extrait des réponses du brainstorming sur les technologies vs la pyramide des valeurs TI	85
4.4 Extrait des réponses obtenues lors du groupe de discussion	89

RÉSUMÉ

L'alignement stratégique des technologies de l'information (TI) est au centre des préoccupations des chercheurs s'intéressant au rôle des technologies dans les organisations. Alors que plusieurs études se sont déjà penchées sur son potentiel dans les grandes entreprises, nous l'avons plutôt abordé dans le cadre des organismes sans but lucratif (OSBL).

Cette recherche vise à opérationnaliser les modèles d'alignement stratégique des technologies de l'information (TI) afin de les adapter aux besoins des organisations sans but lucratif (OSBL) lors de l'implantation de technologies destinées à soutenir leurs activités. L'outil d'opérationnalisation développé dans le cadre de cette recherche a pris la forme d'un « cadre d'action » qui tient compte du contexte particulier des OSBL en général, et de la SPA (Société de Protection des Animaux) en particulier. Ce projet visait à répondre à la question de recherche suivante : comment le modèle d'alignement stratégique (SAM), et plus particulièrement, son extension au contexte des OSBL proposé par Grenier et Smida (2000), peut-il être adapté et opérationnalisé de manière à être utilisé adéquatement par les OSBL en fonction de leurs besoins particuliers?

Dans le but de répondre à notre question de recherche, nous avons mené une recherche-action dans un OSBL canadien. Concrètement, nous avons d'abord mobilisé la littérature du domaine de l'alignement stratégique, notamment le modèle proposé par les chercheurs Grenier et Smida (2000) dans le contexte des OSBL – le SAM enrichi –, afin de proposer une première opérationnalisation du modèle de façon à mieux l'adapter aux OSBL. Afin de compléter et d'enrichir cette opérationnalisation, nous avons sollicité l'avis de deux experts dans le domaine d'alignement stratégique à l'aide d'entrevues semi-dirigées. Notre opérationnalisation du modèle a ainsi pris la forme d'un cadre d'action générique. Nous l'avons ensuite personnalisé au contexte spécifique de la SPA, avec qui nous l'avons examiné et évalué lors d'ateliers et d'entretiens avec des employés de l'organisme.

Nous avons constaté que les membres de la SPA avaient un intérêt pour ce cadre d'action d'alignement stratégique et que celui-ci est en mesure de les soutenir lors des activités entourant la formulation de leur stratégie technologique au sein de leur organisme.

Mots clés : Alignement stratégique, technologies de l'information, opérationnalisation d'un modèle, recherche-action, OSBL

INTRODUCTION

De nos jours, les technologies de l'information (TI) entraînent un véritable basculement dans la manière de gérer les organisations de toutes tailles et dans tous les secteurs, dont notamment celui des organismes sans but lucratif (OSBL).

Les OSBL reconnaissent aujourd'hui que les TI doivent figurer au cœur de leurs priorités puisqu'elles touchent tous les domaines de gestion, en supportant tout type d'activité (sociales, éducatives, professionnelles, caritatives, etc.). En effet, plusieurs facteurs poussent les OSBL à l'adoption et à l'utilisation des technologies, notamment pour faciliter la gestion des collectes de fonds qui sont la source essentielle de leur viabilité financière, ainsi que pour bénéficier de l'expertise que la technologie peut offrir en matière de gestion (Boles, 2013).

Toutefois, les organismes doivent s'assurer que ces technologies fournissent bel et bien les informations nécessaires pour leur permettre de mieux accomplir leurs missions, d'autant plus que leur mise en place suppose la refonte et la modification du système ou la remise à plat des procédures de gestion et de la stratégie de l'organisation.

Au cours de la revue de la littérature effectuée, nous avons constaté que l'alignement stratégique des technologies de l'information se trouve au centre des préoccupations des chercheurs, gestionnaires, responsables informatiques et directeurs depuis

plusieurs dizaines d'années (Bennani, Beldi, & Baile, 2004). Toutefois, les modèles d'alignement que l'on retrouve dans la littérature académique, tel que le modèle SAM (*Strategic Alignment Model*), proposé par Henderson et Venkatraman (1993), qui est la base de référence des modèles d'alignement, a été construit et élaboré pour répondre avant tout aux problèmes spécifiques de la grande entreprise. Des travaux antérieurs ont tenté d'apporter un enrichissement au modèle SAM pour l'adapter au fonctionnement des OSBL. Notamment, Grenier et Smida (2000) ont proposé une extension du modèle SAM pour les OSBL. Bien que ces derniers aient mis de l'avant des éléments intéressants à prendre en compte, leur modèle n'a pas été opérationnalisé ni testé au sein d'OSBL (Eynaoud, 2006)¹. Ainsi, nous ne savons pas s'il est véritablement adapté au contexte des OSBL ni dans quelle mesure il leur permet de faire des choix plus éclairés en matière d'alignement stratégique des TI.

Il apparaît donc nécessaire d'investiguer en profondeur les travaux antérieurs traitant du modèle SAM afin de voir comment il pourrait être utilisé efficacement par les OSBL. Cette recherche vise donc à concevoir un cadre d'action à partir d'une opérationnalisation du modèle de l'alignement des TI afin de mieux l'adapter au contexte des OSBL et à le proposer à un OSBL québécois afin d'évaluer sa pertinence pour leurs membres. Dans cette perspective, le présent mémoire est structuré en cinq chapitres. Le premier chapitre présente la problématique de recherche, les questions de recherche et les objectifs visant à répondre aux questions posées. Le deuxième chapitre présente la revue de littérature qui comprend la définition des concepts de l'alignement stratégique, ainsi qu'une revue des travaux touchant à cette problématique dans le contexte des OSBL. Le troisième chapitre présente le cadre méthodologique choisi pour mener à bien la recherche ainsi que les

¹ Nous poursuivons l'exploration de ce point en détail dans le chapitre 2 : Revue de littérature section 2.3 Alignement stratégique des technologies dans le secteur des OSBL.

dimensions éthiques. Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche, c'est-à-dire le cadre d'action développé, à travers ses différentes itérations, ainsi que le déroulement et les données collectées lors des différentes étapes consacrées à son évaluation par des acteurs de la SPA. Enfin, le cinquième chapitre renferme l'analyse des résultats et la discussion.

En dernier lieu, nous concluons avec des recommandations issues de nos observations et une présentation des contributions, limites et directions des recherches futures.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

1.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous commençons par identifier quelques indications faites par la littérature sur l'utilisation des technologies d'information dans les OSBL, et l'alignement stratégique traduit dans leur contexte.

L'examen de cette revue de littérature nous a permis, d'une part, de cerner la problématique de la recherche, en faisant ressortir « ce qui fait problème ». D'autre part, ces constats nous amèneront ensuite à préciser notre objet d'étude autour du cas d'un OSBL : la Société pour la Protection des Animaux (SPA Canada). Nous concluons ce chapitre en formulant les objectifs et les questions de recherche.

1.2 Un aperçu des technologies de l'information dans les OSBL

McNutt et Appenzeller (2004) ont décrit trois âges caractérisant l'évolution de l'utilisation des technologies par le secteur des OSBL au cours des trois dernières décennies.

La première période (années 1970) est caractérisée par l'utilisation du matériel traditionnel, réseau interne et les logiciels de productivité, comme le traitement de texte, les tableurs et les logiciels de comptabilité et de gestion financière.

Une deuxième période (années 1990) a été dégagée en lien avec le développement de l'Internet. Comparativement à d'autres secteurs, les OSBL ont toutefois été lents à utiliser la capacité de l'Internet. Il était difficile de trouver à cette période des sites Web d'OSBL. Puis, les sites souffraient d'un manque d'initiatives marketing ou demeuraient très statiques (Boeder, 2002).

La troisième période (années 1995) a fait en sorte que les technologies puissent devenir le véhicule privilégié pour soutenir les campagnes de sensibilisation et les campagnes de collecte de fonds. Puis, l'innovation technologique dans le domaine de la téléphonie mobile ainsi que les solutions basées sur le nuage fournissent désormais aux OSBL des moyens de réduire le temps et le coût qu'il faut pour fournir efficacement des services, mener les collectes de fonds et engager les parties prenantes (Boles, 2013).

Des recherches montrent que les OSBL peuvent tirer plusieurs avantages des TI. Selon une étude réalisée par NTEN (l'organisme mondial qui soutient les OSBL pour l'utilisation efficace et efficiente des technologies de l'information) en 2014, plus de 76 % des OSBL sont prêts à investir dans des applications du Web marketing, car celles-ci peuvent faciliter la gestion des membres et des dons et donc contribuer à leur assurer en quelque sorte la viabilité financière.

Au-delà des applications marketing, le NTEN affirme que les OSBL peuvent bénéficier d'autres technologies, telles que les systèmes infonuagiques, les médias sociaux et la technologie mobile afin d'augmenter la quantité des dons et des membres, améliorer la communication interne et externe et assurer un espace de stockage fiable de leurs données.

Or, il ne suffit pas aux OSBL d'acquérir ces différentes technologies pour espérer automatiquement en retirer des bénéfices. En effet, les OSBL qui réussissent à intégrer la technologie dans leur travail de manière à appuyer leurs missions organisationnelles sont ceux qui passent à travers une démarche d'alignement stratégique avant d'effectuer le choix de la technologie appropriée (Heye, 2009; Hoehling, 2011; Microsoft, 2010; NPower, SBC, & 2009; NTEN, 2014). Il est donc crucial pour ces organisations de savoir comment l'alignement stratégique peut être utile pour répondre à leurs besoins technologiques.

1.2.1 Les spécificités des OSBL dans l'utilisation des TI

Nous avons identifié deux grandes spécificités qui caractérisent l'utilisation des TI dans le contexte des OSBL, soit 1) le fait que leur raison d'être s'articule autour d'une mission, et 2) leur structure particulière d'acquisition des ressources.

1.2.1.1 La mission en tant que raison d'être d'un OSBL

contrairement aux entreprises qui se concentrent sur la maximisation des profits pour créer de la valeur, la mission des OSBL est de créer de la valeur sociale en réalisant les objectifs qui leur sont confiés (Moore, 2000). En effet, bien que la mission puisse être différente d'un OSBL à l'autre, ils doivent tous répondre à un besoin perçu dans une société (Bryson, 2011).

Cette particularité fait en sorte que les TI sont essentiellement considérées comme un moyen technique au service de leur mission. En ce sens, les TI doivent permettre de soutenir le changement social.

1.2.1.2 Structures d'acquisition des ressources

Les OSBL collectent des fonds à travers une variété de sources, comme des fondations, des revenus de placement, les cotisations des membres, les subventions de soutien des gouvernements et des programmes de fonds de donateurs bien établis (Lapointe, 2013).

Ces sources de financement sont destinées essentiellement au financement de campagnes majeures en relation avec la mission de l'OSBL.

Dameri (2006), entre autres, explique bien que le problème principal d'adoption d'une technologie est lié à la rareté des ressources financières, car les OSBL ont tendance à concentrer leurs fonds de placement dans les actions et les programmes sociaux, directement liés à la mission principale, et à négliger les activités de soutien, telles que l'informatique ou l'administration. De plus, il ajoute que les TI qui sont utilisées pour le soutien et l'administration de ces activités n'ont pas un impact direct sur l'efficacité sociale des actions dans les OSBL (Dameri, 2005).

Cet enjeu est, lui aussi, fortement lié à une utilisation non optimale de la technologie par les OSBL. En effet, afin de réaliser leurs différentes actions et campagnes majeures, les OSBL doivent recourir à des ressources financières, matérielles ou humaines. Les TI ne jouent qu'un second rôle dans la gestion de ces actions, car les organisations ne veulent pas donner l'impression que l'argent récolté va être gaspillé aux yeux des donateurs et bailleurs de fonds, ce qui nuirait à l'efficacité de leur action. Hopkins (2010) explique entre autres que les dépenses en

matière de technologie reçoivent une petite proportion des budgets annuels des OSBL, en moyenne moins de 4,2 %.

1.2.2 L'alignement stratégique des technologies de l'information dans les OSBL

Le modèle *Strategic Alignment Model* (SAM) d'Henderson et Venkatraman (1993) fait figure de référence au sein de la littérature portant sur l'alignement stratégique des TI, car il fournit un cadre pour structurer les domaines à aligner et les différentes séquences d'alignement sous la forme de perspectives (Avila, Goepf, & Kiefer, 2008).

Henderson et Venkatraman (1993), à travers leur modèle, montrent l'indépendance que les TI doivent avoir dans le management des organisations. À ce titre, la stratégie TI comme la stratégie générale doit avoir une composante externe et interne, et ne doit plus être considérée comme une simple composante de la stratégie générale. En effet, en externe, il s'agit de faire un choix des TI disponibles sur le marché de manière efficace et efficiente, puis d'adapter et cibler les meilleurs de façon d'apporter le maximum de solutions aux problèmes locaux de l'organisation.

Par la suite, d'autres chercheurs ont continué les travaux d'Henderson et Venkatraman (1993). Certains tentent d'expliquer théoriquement l'alignement, d'autres cherchent à l'opérationnaliser ou à l'évaluer et à le mesurer empiriquement.

Nous allons explorer ces travaux plus en détail dans la revue de littérature (Chapitre II). Nous verrons alors que ces recherches fournissent peu de nouvelles connaissances sur l'alignement stratégique des TI dans le contexte spécifique des OSBL.

Or, il est important de souligner que les praticiens et les chercheurs du secteur des OSBL ont également proposé des concepts d'alignement, dans une mesure plus modeste, et ont tenté d'expliquer les facteurs qui influencent l'alignement dans ce type d'organisations (Flores, Lopez, Vargas, & Rusu, 2008; Heye, 2009; Miller, 2013; Moore, 2000; Sabherwal & Kirs, 1994).

Si peu de recherches ont permis d'adapter le modèle SAM sur un terrain associatif, Grenier et Smida ont cependant proposé une adaptation lors d'une recherche conduite auprès de la Croix Rouge Française (Grenier et Smida, 2000). Les auteurs ont considéré que, dans le cas d'une

grande organisation de type missionnaire comme la Croix Rouge, la mission est primordiale et doit apparaître dans le modèle.

Ces modèles pensés dans le contexte des OSBL partagent de nombreuses similitudes avec le modèle SAM, au niveau des résultats. Mais ces chercheurs se sont concentrés sur la production des connaissances d'alignement des TI avec les différentes variables et problèmes spécifiques des OSBL. Leurs modèles n'ont donc pas été opérationnalisés ni testés empiriquement, avec les variables et les facteurs caractérisant le contexte spécifique des OSBL (Trusty, 2013).

Il est donc nécessaire de déterminer clairement si le modèle SAM, qui a été conçu à la base pour les entreprises, peut être appliqué de manière efficace dans le contexte des OSBL, en prenant en considération quelques facteurs tels que la taille, la complexité organisationnelle, la culture organisationnelle, les différents intervenants ainsi que les missions et les objectifs.

1.3 Objet d'étude et questions de recherche

Au fil des sections précédentes, nous avons soulevé « ce qui fait problème » d'un point de vue conceptuel par rapport à l'état actuel de la recherche concernant les aspects qui nous intéressent. Notons que nous reviendrons plus en détail sur les lacunes des modèles d'alignement stratégique des technologies (voir chapitre II). Mais d'abord, nous consacrons cette section à la présentation des différentes facettes de notre objet d'étude afin de préciser l'angle qui sera préconisé et de formuler les questions de recherche de façon adéquate.

Nous illustrons par conséquent cette problématique à travers l'exemple d'un OSBL canadien, afin de montrer plus concrètement les obstacles à l'alignement stratégique des TI.

1.3.1 SPA : mission et vision

La Société pour la Protection des Animaux (SPA)² est une organisation non gouvernementale qui apparaît en 1992, avec un refuge pour animaux de ferme. En 2007, le volet activiste de la Société pour la Protection des Animaux (SPA) Canada est créé afin de donner plus de poids à

² Source : documentation et rapports internes de l'organisme et sites web de l'organisme consulté sur le lien suivant : <http://spacanada.org/>.

l'action politique. Elle est aujourd'hui le plus grand organisme canadien pour le droit des animaux à but non lucratif voué à la sensibilisation et à l'éducation de différents publics au respect des animaux.

La philosophie de l'organisme est que les animaux doivent vivre à leurs propres fins, sans l'intervention de l'homme. Ils devraient être libres de toute souffrance causée par l'homme et ne devraient être exploités d'aucune façon, dans aucun domaine (agriculture, sciences, mode, divertissements, domestication).

La SPA compte aujourd'hui à son actif plus de 500 000 membres et lors de l'organisation de l'événement World Tofu Day en 2013, elle a rassemblé 12 000 personnes.

La mission de la SPA

La SPA s'est donnée pour mission de promouvoir le respect des animaux par le biais de l'éducation et de la sensibilisation des sphères politiques, économiques, communautaires, et civiles quant aux enjeux suivants : éthique, santé publique, et impacts environnementaux des cinq principales industries les exploitant (l'agriculture, la science, la mode, et celle du divertissement et des animaux domestiques), gestion des populations des différentes espèces animales ou toute autre activité anthropique susceptible de se répercuter sur les animaux non humains. Enfin, l'organisme participe à l'avancement d'enjeux pour les droits humains et la protection de l'environnement ayant un impact sur les animaux.

Le siège de la SPA à Montréal

Le siège de la SPA de Montréal est composé de différents départements :

- Comptabilité et finance : gère les budgets nécessaires au fonctionnement de la SPA et à ses activités ;
- Direction : responsable du siège de la SPA Montréal;
- Marketing et communication : ce département a pour mission de valoriser l'image de la SPA dans les médias (publicité, relations presse, relations publiques et événementielles de l'organisme à des fins de promotion externe)

- Technologies de l'information : les technologies viennent en support aux opérations de la SPA ;
- Collecte de fonds : les collaborateurs de ce département ne sont pas physiquement au siège, puisque ces personnes sont chargées de recruter les membres (ou donateurs occasionnels) directement dans les rues de Montréal ;
- Ressources humaines : pour l'administration, et le développement des ressources humaines impliquées dans l'organisation sans compter l'équipe de collecte de fonds.

1.3.2 Les technologies de l'information à la SPA

La fonction TI est principalement réalisée par la responsable de ce département, et son équipe composée par les stagiaires et bénévoles et un technicien réseau. Ce département est sous la responsabilité de la direction. S'ajoute aussi de façon ponctuelle une consultante externe spécialisée dans les TI des OSBL.

Les technologies de l'information jouent un rôle important dans la conduite de ses activités. La SPA en dépend pour son système comptable et bureautique, la gestion des calendriers, des projets et des événements et même la levée de fonds. Mais pour les dirigeants de cet organisme, la tâche est particulièrement difficile et exigeante sur le plan des TI. En effet, on note un manque de connaissance en informatique, qui s'explique, entre autres, par les divers profils des employés quant à leur expérience et à leurs connaissances dans ce domaine et par les ressources limitées dont dispose l'organisme puisqu'il est uniquement subventionné par les membres et les contributions du public.

En effet, le département TI de la SPA n'a été créé que récemment en 2014. Auparavant, la gestion des TI ne se faisait pratiquement que par les stagiaires et bénévoles. Pourtant, l'organisme est conscient aujourd'hui qu'une gestion efficace de leur environnement TI est nécessaire à la conduite de leurs missions. De plus en plus, les dirigeants font des investissements TI pour suivre la tendance du marché ou se différencier stratégiquement, ou parfois en suivant simplement les conseils d'un fournisseur de technologie.

1.3.3 Questions de recherche

À partir de ces constats, nous avons porté une attention particulière sur l'alignement stratégique des technologies d'information dans les organismes sans but lucratif (OSBL) et plus particulièrement à la SPA (Société pour la Protection des Animaux) au Canada. Dans cette optique, présente recherche vise à répondre à la question générale suivante :

Comment le modèle d'alignement stratégique (SAM), et plus particulièrement, son extension au contexte des OSBL proposé par Grenier et Smida (2000), peut-il être adapté et opérationnalisé de manière à être utilisé adéquatement par les OSBL en fonction de leurs besoins particuliers?

En répondant à cette question, nous pourrions mieux comprendre la problématique de l'alignement stratégique des TI dans le contexte des OSBL afin de mieux adapter et opérationnaliser les modèles existants. Pour ce faire, nous proposons un cadre d'action décrivant des activités pouvant être conduites par les OSBL afin de réaliser l'alignement stratégique.

1.3.4 Questions spécifiques

Les questions suivantes servent à examiner de façon plus détaillée les problèmes soulevés jusqu'ici en ce qui concerne l'alignement stratégique des TI dans les OSBL. La première question spécifique est formulée comme suit :

1- Comment l'adaptation du modèle de l'alignement stratégique (SAM) de Grenier et Smida (2000) peut-il être enrichie et ajustée en fonction du contexte particulier des OSBL?

Bien que Grenier et Smida (2000) aient déjà proposé une adaptation du modèle de l'alignement stratégique (SAM) afin qu'il soit mieux adapté au contexte des OSBL, leur proposition a été élaborée à partir d'un seul cas, celui de la Croix-Rouge et est demeurée à un « stade théorique » (Grenier et Smida, 2000, page 11). En répondant à cette question, nous avons analysé le potentiel et les limites du modèle de Grenier et Smida (2000) afin de l'enrichir de manière à ce qu'il

puisse constituer une référence adéquate pour guider notre intervention au sein de l'organisation étudiée dans ce projet, soit la SPA.

2- Comment le modèle «SAM enrichi» peut-il être opérationnalisé en un cadre d'action pour l'alignement stratégique des TI à la SPA?

Cette deuxième question spécifique vise à faciliter le passage de la théorie à la pratique, en proposant une façon de mettre ces concepts en application dans le contexte de la SPA. Il s'agit ici de développer un cadre d'action pouvant être mis en œuvre par la SPA afin qu'elle puisse mieux assurer l'alignement stratégique des TI. Ce cadre d'action détaille une série d'éléments devant être pris en compte lors de la réalisation de certaines activités jugées cruciales pour l'alignement stratégique des TI, telles que la sélection et l'implantation d'une nouvelle technologie. Il doit permettre aux membres de la SPA de mieux comprendre comment ils peuvent concrètement utiliser le modèle de l'alignement stratégique pour guider leurs pratiques quotidiennes.

3- Dans quelle mesure le cadre d'action proposé pourrait-il permettre à la SPA de faire des choix plus éclairés en matière d'alignement stratégique des TI?

Le cadre d'action doit permettre aux membres de la SPA de se familiariser avec des activités concrètes leur permettant de mieux exercer l'alignement stratégique. . Le cadre développé a donc été examiné et évalué par les membres de la SPA afin d'en montrer l'utilité et la pertinence.

1.3.5 Objectifs de recherche

L'objectif initial de cette recherche est de proposer un cadre d'action d'alignement stratégique des TI qui tient compte du contexte particulier des OSBL en général, et de la SPA en particulier. Ce cadre servira plus tard de guide standard à utiliser pour mener à bien toute intervention dans n'importe quel contexte de mise en place d'une nouvelle technologie dans un OSBL.

1.3.6 Sous-objectifs de la recherche

Les sous-objectifs que notre recherche vise à atteindre sont :

- Identifier les obstacles d'alignement stratégique ;
- Adapter et définir le modèle d'alignement stratégique SAM enrichi dans le contexte des OSBL ;
- Proposer un cadre d'action d'alignement TI basé sur une opérationnalisation du modèle SAM pouvant être utilisé par la SPA ;
- Évaluer le potentiel et les limites du cadre d'action.

1.4 Conclusion

Ce chapitre a introduit la problématique de l'alignement stratégique des technologies d'information dans les OSBL. Les questions de recherche liées à ces problématiques ont été définies, ainsi que les objectifs de recherche devant être atteints. Le prochain chapitre présente une revue de la littérature sur l'alignement stratégique des TI et le contexte des OSBL.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Au chapitre précédent, nous avons établi que notre problématique de recherche concerne l'opérationnalisation du modèle d'alignement stratégique (SAM), et plus particulièrement, son extension au contexte des OSBL proposé par Grenier et Smida (2000).

D'un point de vue conceptuel, l'analyse de notre objet de recherche nécessite une fine compréhension de la littérature autour du modèle de l'alignement stratégique SAM et de son extension dans les OSBL. Pour ce faire, nous examinons tout au long de ce chapitre comment les concepts de l'alignement stratégique ont été initiés et traités par les chercheurs, et quels sont les prémisses et les arguments sur lesquels cette recherche s'appuie tout en faisant ressortir les lacunes qui doivent être comblées.

2.1 La construction théorique de l'alignement stratégique des TI

Les travaux fondateurs de Porter et Millar depuis les années 80, sur l'évaluation de l'impact concurrentiel des TI, et l'apparition de leur article fondateur en 1985, intitulé. « *How Information gives your competitive advantage* » ont démontré que les TI peuvent améliorer la coordination entre les différentes activités de la chaîne de valeur et assurer l'intégration interne et externe de l'organisation. Cela a fait par la suite que la communauté scientifique des chercheurs considère que les TI doivent être considérées comme l'un des piliers des choix stratégiques, et ne peuvent plus jouer un rôle secondaire ou auxiliaire du fonctionnement de l'entreprise.

De nombreux chercheurs ont proposé par la suite des modèles qui font intégrer la pensée stratégique classique du domaine « TI » et aborder le concept de l'alignement et la cohérence entre les TI et la stratégie de l'entreprise. C'est le cas en effet, des travaux d'Henderson et Venkatraman (1991, 1993) autour de leur modèle SAM, qui vise à appréhender comment utiliser et exploiter les technologies dans le cadre du management stratégique de l'organisation.

C'est ainsi que leurs travaux ont suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs qui visent à travers leurs pensées et réflexions à révéler la nécessité d'intégrer le management des TI aux objectifs stratégiques de l'organisation. D'où la perspective dite « Alignement stratégique ».

2.1.1 Définitions de l'alignement stratégique des TI

Il nous semble important de prime abord de clarifier le concept d'alignement stratégique des technologies de l'information, en relevant les différentes définitions proposées dans la littérature. En effet, il existe plusieurs définitions abordées dans la littérature de l'alignement stratégique des TI dont les plus importantes sont présentées dans cette partie.

Tout d'abord, le Petit Robert (2006) définit l'alignement stratégique des TI en scindant le mot en deux :

« **Alignement** » qui vient du verbe aligner ou s'aligner et qui signifie « adopter son comportement, s'y conformer » et « **Stratégique** » qui vient de stratégie : « un ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie »³.

³ ROBERT, P., REY-DEBOVE, J.&REY, A.(2006). Le nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Robert Paris : Dictionnaires le Robert consulté à la bibliothèque d'UQAM.

On comprend à travers cette définition de base que l'objectif initial et fondamental de l'alignement stratégique est : « adapter un ensemble d'objectifs opérationnels pour mettre en harmonisation un certain nombre des politiques de l'entreprise ». En effet le mot « Alignement » peut prendre plusieurs synonymes comme : adéquation, convergence, synchronisation, intégration, harmonie, etc.

Ensuite, le tableau 2.1 regroupe quelques définitions proposées par des auteurs ayant marqué le champ de l'alignement stratégique.

Tableau 2.1 Quelques définitions de l'alignement stratégique des TI

Référence(s)	Définitions de l'alignement stratégique des TI
Henderson et Venkatraman, (1993)	« L'ensemble de relations, à double sens, entre les quatre dimensions de l'alignement : la stratégie de l'entreprise, la stratégie SI, la structure organisationnelle et la structure du SI »
Chan et Reich (2007)	« Le degré avec lequel la mission, les objectifs et les plans contenus dans la stratégie concurrentielle sont partagés et soutenus par la stratégie des TI »
Kefi & Kalika (2003)	« L'harmonisation entre les choix stratégiques de l'entreprise et les ressources technologiques qui contribuent à fournir le support de leur déploiement ».
Luftman (2000)	« Les activités qui tentent d'atteindre des buts cohésifs à travers les TI et d'autres organisations fonctionnelles et d'appliquer les TI dans une direction appropriée tout en étant en harmonie avec les stratégies d'affaires, les buts et les besoins de l'entreprise ».
Papp (1995)	« L'utilisation appropriée des TI au niveau de l'intégration et le développement des stratégies organisationnelles dans le but d'améliorer la performance de la firme ».

À travers ces définitions, nous constatons que l'alignement stratégique s'articule autour de l'intégration et l'harmonisation de la stratégie de l'organisation avec celle des TI.

Bien que toutes ces définitions proposées par les auteurs apportent une contribution significative à la compréhension de notre objet de recherche, nous pouvons proposer une définition simple à l'effet que l'alignement stratégique est un ensemble d'activités, de procédures et de politiques pour mettre en harmonisation la stratégie de l'entreprise avec celle de la technologie de l'information. Cela demeure cohérent avec la vision « classique » proposée par Henderson et Venkatraman (1993) selon laquelle l'alignement fait intervenir deux domaines principaux : le domaine des affaires (stratégie et activités de l'organisation) et le domaine des TI (stratégie de TI), qu'il s'agit de mettre en cohérence par la suite.

2.2 Les recherches sur l'alignement stratégique : approches conceptuelles, diagnostiques et orientées processus

Depuis l'apparition du concept de l'alignement stratégique dans les années quatre-vingt, la réflexion théorique autour de la problématique de l'alignement stratégique des TI n'a cessé de s'intensifier, notamment avec l'apparition de nombreuses tentatives de modélisations.

En effet, le principe d'un modèle conceptuel se base sur une hypothèse centrale selon laquelle l'alignement stratégique des TI est le résultat entre la stratégie d'affaires et la stratégie TI et que cet alignement exerce un double effet direct sur la performance de l'entreprise et sur l'efficacité des TI (Henderson et Venkatraman 1993).

Après un examen de la littérature portant sur l'alignement stratégique, nous pouvons constater que la plupart des recherches antérieures peuvent être catégorisées selon deux types d'approches d'alignement stratégique : conceptuelle et diagnostique. Ces

deux premiers types de recherche visent respectivement à définir ce qu'est l'alignement stratégique, et à proposer des façons de mesurer l'atteinte ou le succès de l'alignement stratégique.

Par la suite, plusieurs auteurs ont reproché à ces approches de répondre à des problèmes académiques plutôt qu'à des préoccupations des gestionnaires sur le terrain (Reich et Benbasat 2000, Ciborra 1997, Fimbel 2007, Wilson et al. 2013). C'est ainsi que l'intérêt de la « mise en pratique » a donné lieu à un troisième type d'approche de l'alignement stratégique axée sur les usages, l'action et les processus.

Tableau 2.2 Différentes approches des modèles d'alignement stratégique

Approches	Questions
Conceptuelle	Qu'est-ce que l'alignement stratégique ?
Diagnostique	Comment mesurer l'alignement stratégique ?
Processus	Comment mettre en pratique l'alignement stratégique ?

2.2.1 Approches conceptuelles

Les approches conceptuelles ont avant tout un rôle descriptif, car elles permettent de décrire et caractériser l'influence des TI sur la transformation des domaines d'affaires dans les organisations. Cette description peut aider les cadres à comparer les différentes possibilités qui s'offrent à eux lorsque les TI jouent un rôle important d'où son statut « *descriptif* ».

Nous n'avons pas l'intention de fournir un exposé exhaustif de tous les modèles avancés dans la littérature, mais de révéler le modèle ayant marqué cet axe de

recherche : il s'agit du modèle « SAM » d'Henderson et Venkatraman (1991, 1993) et sa principale adaptation pour le contexte des OSBL par Grenier et Smida (2000).

2.2.1.1 Le modèle « SAM » d'Henderson et Venkatraman (1991, 1993)

Henderson et Venkatraman (1993) ont présenté le premier modèle d'alignement stratégique (SAM) ; en effet c'est un modèle qui témoigne une forte filiation aux approches stratégiques les plus classiques.

Le modèle d'alignement d'Henderson et Venkatraman (1993) est structuré en deux domaines : affaires et technologies de l'information (TI). Ces deux domaines sont subdivisés, à leur tour, en deux niveaux ou perspectives : externe (stratégie) et interne (structure). Chaque niveau est structuré par les composants suivants : Externe (périmètre, compétences et gouvernance), interne (infrastructure, compétences et processus) (voir. Figure 2.1).

2.2.1.2 Les quatre perspectives de l'alignement stratégique

Une perspective d'alignement peut se construire en traçant une ligne à travers trois des quatre domaines. Cette ligne inclut d'abord une intégration fonctionnelle puis un ajustement stratégique ou vice versa. Elles sont chacune composées de trois domaines dont le rôle diffère des autres dans l'alignement.

Mise en œuvre de la stratégie (1) : dans cette perspective, la Direction générale formule la stratégie ; la Direction informatique exécute et met en œuvre cette nouvelle stratégie. Ceci correspond en effet à la vision « *classique* » de l'alignement stratégique.

Par exemple, une entreprise formule une nouvelle stratégie qui consiste à ouvrir des nouveaux magasins dans des villes où elle n'était pas présente auparavant. Cela va impliquer la restructuration et le changement d'un certain nombre de processus tels que la structure d'approvisionnement des produits, les procédures administratives de

l'organisation (l'embauche de nouveaux responsables de magasins, par exemple). Dans ce cadre, l'adaptation des TI est nécessaire afin de supporter les nouveaux processus et la nouvelle structure administrative définie dans la stratégie de l'entreprise. En effet, les TI jouent dans ce cas un rôle de support permettant à l'organisation de s'adapter et de fonctionner efficacement en vertu des objectifs stratégiques

Dans cette séquence (Figure 2.1, Flèche 1), les trois domaines impliqués sont : la stratégie concurrentielle, la structure organisationnelle et processus ainsi que l'infrastructure technologique et les processus des SI.

La mise en œuvre technologique (2) : La stratégie générale est évaluée à travers la stratégie des TI appropriée et son degré d'intégration à travers l'infrastructure technologique et les processus du TI.

Par exemple, une entreprise décide de mettre en place un nouveau progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP), permettant, entre autres, la gestion de sa clientèle. L'entreprise décide de faire appel à un éditeur de logiciel pour explorer les progiciels disponibles sur le marché. Ainsi, la mise en place de cette nouvelle stratégie des TI implique la définition du périmètre des TI les plus appropriées pour le projet, comme les compétences technologiques associées ou même le choix de ses partenaires technologique.

Dans cette deuxième perspective (Figure 2.1, Flèche 2) les trois domaines impliqués sont : la stratégie concurrentielle, la stratégie des TI et l'infrastructure technologique et processus du SI.

L'exploitation technologique (3) : Cette séquence correspond à une situation dans laquelle une opportunité se présente ou émerge dans le domaine de la stratégie TI (quelle que soit la dimension). Cette opportunité va influencer les paramètres de la stratégie d'affaires (positionnement stratégique ou développement de nouvelles

formes de gouvernance ou de partenariat) et demande des ajustements dans la structure d'affaires. Les trois domaines qui correspondent à cette séquence d'alignement sont : la stratégie des TI, la stratégie concurrentielle et la structure organisationnelle et processus (Figure 2.1, Flèche 3).

Niveau de service du SI (4) : l'alignement en vertu de ce quatrième niveau implique qu'un changement de stratégie générale va influencer la stratégie TI et, par conséquent, la structure TI. Par exemple, une entreprise désirant mettre les nouvelles TI au cœur de son métier, va d'abord formuler une stratégie des TI et ensuite implémenter cette stratégie par la conception d'un système informatique capable de satisfaire les besoins des utilisateurs en matière des TI de sorte que ce dernier puisse supporter les processus correspondants. Les trois domaines qui forment cette séquence sont : la stratégie des TI, l'infrastructure technologique et processus du SI ainsi que la structure organisationnelle et processus (Figure 2.1, Flèche 4).

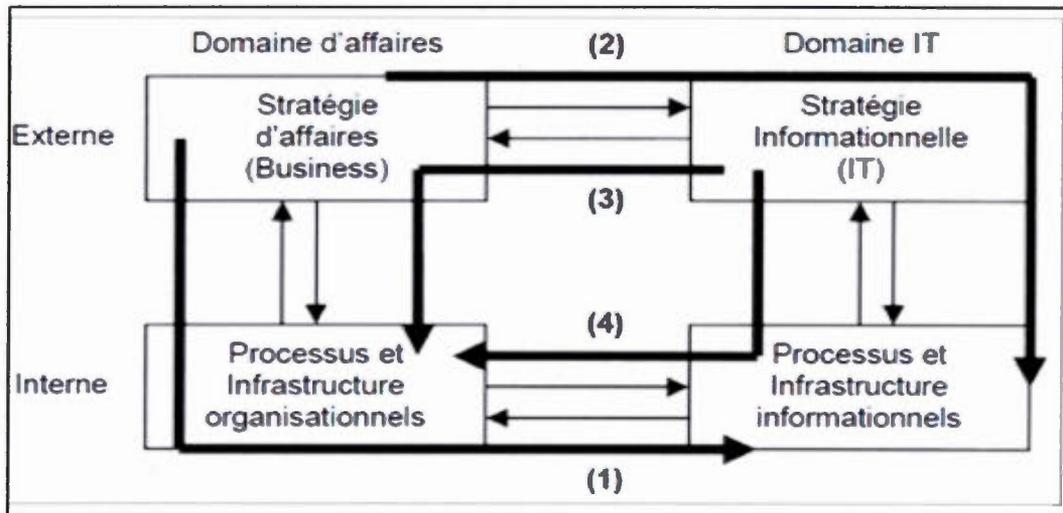


Figure 2.1 Séquences d'alignement stratégique selon Henderson et Venkatraman (1993)

2.2.1.3 Le modèle SAM traduit et enrichi dans le contexte des OSBL

Grenier et Smida ont proposé une adaptation lors d'une recherche conduite auprès de la Croix Rouge Française (Grenier et Smida, 2000). Les auteurs ont considéré que, dans le cas de cette organisation, la mission est première et irréversible et constitue un premier facteur primordial à prendre en considération dans les OSBL.

Les auteurs proposent également une autre variable intermédiaire qu'ils nomment « l'esprit d'une technologie » qu'ils définissent comme l'ensemble des objectifs de la technologie définis par ses concepteurs ou ses utilisateurs, et qui permet de donner du sens et une vision collective des TI dans une organisation, et répondre à la question ``à quoi sert une technologie ?``.

En effet, les porteurs de la mission (bénévoles, permanents) de l'organisation doivent être convaincus de l'utilité de l'informatisation (sans cela, l'alignement stratégique n'est pas possible). Enfin, une cohérence doit être assurée entre la mission et l'esprit de la technologie.

L'intérêt de leur recherche et de l'approche proposée est de mettre l'accent sur les spécificités organisationnelles dans l'adoption des technologies de l'information au sein des OSBL en montrant aussi l'irrévocabilité de la mission dans ce type d'organisation.

Le modèle SAM est ainsi enrichi par deux nouveaux modules : « esprit de technologie » et « la mission » (voir Figure 2.2).

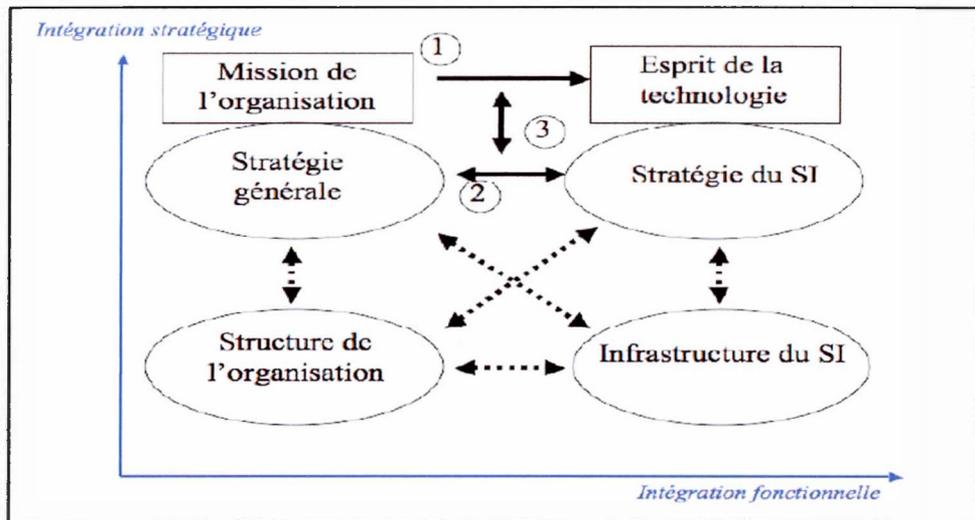


Figure 2.2 Adaptation du modèle SAM d'après Grenier et Smida (2000)

2.2.1.4 L'opérationnalisation du modèle SAM enrichi dans le contexte des OSBL

Les apports de Grenier et Smida portent sur trois points essentiels :

- **La mission est essentielle et irréversible pour les OSBL**

Le modèle considère que, dans les OSBL, la mission est première, essentielle. Faute de quoi, l'organisation risque de disparaître suite à la disparition de sa mission (Mintzberg, 1990).

C'est ainsi que Grenier et Smida proposent un nouveau module appelé « mission de l'organisation » (voir figure 2.2) qui rend compte son utilité et son importance pour ce type d'organisation.

Le nouveau module est placé au-dessus du module « stratégie de l'organisation » puisque c'est bien la mission qui définit la stratégie de l'organisation (et non l'inverse).

- Les auteurs proposent ainsi aux organisations de type OSBL le maintien et l'adaptation de la mission pour réaliser l'alignement stratégique.
- Un regard cognitif des nouvelles technologies nommé ``esprit technologique``.

La mission qui représente la raison d'être d'une organisation et le cœur de ses activités est un ensemble de croyances et de rites (Mintzberg, 1990) ; ou encore de buts généraux.

Les auteurs Grenier et Smida considèrent que la mission d'une organisation peut définir « l'esprit d'une technologie ». Ce nouveau paramètre est pris compte par les auteurs qui se sont posé la question suivante : « comment une vision cognitive et collective des nouvelles technologies de l'information permet le succès de ces outils de type TI dans l'organisation ? »

Et pour y répondre, ils ont ajouté un nouveau module appelé « esprit de la technologie » qui est placé au-dessus du module « stratégie des SI » (figure 2.2) afin de le cadrer.

Les auteurs montrent la forte cohérence qui existe entre la mission et l'esprit de la technologie qui se traduit par une certaine stabilité de la mission, qui ne devrait normalement pas être remise en cause par la technologie mise en œuvre. Ce premier niveau réunit les bénévoles et les employés permanents.

Cependant, pour être effectif, ce premier stade doit s'appuyer sur la réalisation de quelques conditions initiales. Tout d'abord, les porteurs de la mission (bénévoles, permanents) de l'organisation doivent être convaincus de l'utilité de l'informatisation (sans cela, le déroulement du modèle SAM est arrêté). Par ailleurs, la réalisation de l'informatisation doit effectivement contribuer à porter la mission (sinon le projet

risque d'être abandonné après son lancement). Enfin, une cohérence doit être assurée entre la mission et l'esprit de la technologie (Eynaoud, 2007).

En effet, l'esprit de la technologie représente les finalités qui sont assignées à la technologie par ses concepteurs et/ou ses utilisateurs. C'est en quelque sorte un cadre de normalisation et de l'utilisation des outils, permettant de répondre à la question « à quoi sert la technologie pour une organisation? ».

Ces deux nouveaux modules enrichissent le modèle SAM pour convenir à une organisation missionnaire. Le sens de la flèche qui les relie est important (flèche 1 dans la figure 2.2). Contrairement aux autres flèches, celle-ci est unidirectionnelle (du module « Mission » vers le module « Esprit de la technologie ») puisque la mission demeure (quasi) stable et définit l'esprit de la technologie des systèmes d'informatisation à mettre en place. Une organisation de type OSBL serait à risque de disparaître, si jamais la technologie venait à modifier la mission.

- **Le chevauchement des modules « mission » et « stratégie »**

Le troisième apport justifie le chevauchement des modules « mission » et « stratégie » de l'organisation ainsi que celui des modules « esprit de la technologie » et « SI ». Ce chevauchement représente les niveaux 4 et 3 au sein d'une organisation (voir figure 2.2), ou encore des liens qui peuvent exister entre les différents acteurs de l'OSBL (bénévoles, conseil d'administration et employés).

Les auteurs ajoutent aussi les conditions nécessaires pour espérer pouvoir utiliser un tel modèle dans une organisation, pour piloter sa mise en œuvre de réalisation de l'alignement stratégique.

- La première condition est que les concepteurs de la mission de l'organisation doivent être convaincus de l'utilité et la finalité de l'informatisation et des technologies dans leur organisation.
- La seconde condition est que la réalisation de l'informatisation contribue effectivement à porter la mission. S'il y a doute ou inefficacité à un moment donné, la stratégie d'informatisation risque d'être remise en cause, critiquée et les projets abandonnés.
- La troisième condition est que l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation est de a responsabilité de l'organisation, qui définit également la stratégie des technologies de l'information selon le principe de l'alignement stratégique.

2.2.2 Approches diagnostiques de l'alignement stratégique

Ces modèles considèrent l'alignement comme un résultat ou un état à atteindre, qui peut être mesuré à un moment précis dans le temps (Chan et Reich, 2007). De cette manière, il est possible d'évaluer son impact sur la performance organisationnelle. Considérant leur importance, en nombre et en contribution, il convient de s'attarder brièvement à quelques recherches de ces modèles d'évaluation d'alignement. Ces modèles se sont avérés particulièrement utiles pour conceptualiser l'alignement et ses effets sur l'organisation, notamment sur le plan de la performance (Bergeron et al., 2001).

Maes (2000) et Luftman (2003) partent en effet du constat que la littérature sur l'alignement stratégique n'est pas assez proche des attentes des praticiens et qu'elle ne prend pas assez en compte la complexité de l'environnement. Ces auteurs se

placent sous le feu de leurs propres critiques pour proposer une opérationnalisation du modèle SAM en modèles diagnostiques qui ont pour principal rôle d'évaluer et mesurer l'alignement stratégique.

Luftman (2003) met l'accent sur le concept de perspectives d'alignement. Il conçoit l'alignement comme un ensemble formé de catalyseurs et d'inhibiteurs, de domaines organisationnels à aligner, de critères d'évaluation de l'alignement et de la position actuelle de l'organisation dans une échelle de maturité de l'alignement (Luftman, 2003).

Sa recherche confirme que les principaux catalyseurs et/ou des inhibiteurs de l'alignement se rapportent à la communication et le soutien entre les entreprises et la gestion des technologies. Il confirme également l'importance d'inclure la gestion de l'information dans le processus de planification stratégique.

Il propose alors un instrument de mesure connu sous le nom « Strategic Alignment Maturity Assessment Instrument » SAMM, identifiant et mesurant six catégories de maturité sur un ensemble de meilleures pratiques organisationnelles. Cette méthode comporte 6 critères ou catégories de maturité de l'alignement affaires/TI, à savoir :

- maturité en communication,
- maturité en mesure de la valeur créée par les TI,
- maturité en gouvernance,
- maturité en partenariat,
- maturité en périmètre des TI et
- maturité en gestion de ressources humaines.

Selon cet auteur, la mesure de la maturité d'alignement est une étape importante pour identifier les actions nécessaires afin de s'assurer que les TI sont utilisées de façon convenable pour soutenir la stratégie d'affaires et s'y aligner.

À l'instar du modèle d'Henderson et Venkatraman (1993), la réalisation et le maintien de l'alignement selon ce modèle est un problème de recherche de l'équilibre entre quatre domaines organisationnels : la stratégie d'affaires, les infrastructures et processus organisationnels, la stratégie TI et les infrastructures et processus TI. De plus, l'alignement stratégique des TI est relatif à l'évaluation du niveau de maturité de l'organisation selon des critères spécifiques par rapport à chacune des dimensions suivantes : la communication entre les TI et le reste de l'organisation, le choix des métriques appropriées, la gouvernance TI, le partenariat entre la haute direction et la direction des TI, l'architecture TI et les compétences TI.

Maes et al. (2000), quant à eux, plaident pour une reconstruction du modèle d'alignement stratégique à partir de différents postulats :

- La définition du concept d'alignement stratégique doit être claire et compréhensible ;
- L'alignement stratégique doit être considéré comme étant un processus et pas seulement un résultat ;
- L'alignement stratégique doit être mesurable.

Maes et al. (2000) et Luftman (2003) ont donc proposé à partir du modèle d'Henderson et Venkatraman (1993), un modèle où ils ont intégré certains niveaux de réflexion, à savoir le niveau stratégique, structurel et le niveau opérationnel, et ont séparé les activités, proprement dites, de la technologie, et par la suite ils ont intégré au milieu la dimension informationnelle et communicationnelle.

Ces modèles sont à la fois riches et intéressants du moment où ils apportent une vision dynamique, à l'alignement stratégique, mais restent des modèles diagnostiques qui mesurent la maturité de l'alignement, mais n'indiquent pas aux praticiens comment ils peuvent s'y prendre pour réaliser cet alignement.

2.2.3 Approches de l'alignement stratégique orientées « processus »

Partant du constat que l'accent a été mis sur le « quoi » plutôt que le « comment » de l'alignement stratégique des TI, un écart est apparu entre les résultats de la recherche empirique et les résultats attendus par les praticiens. La nécessité d'un regard renouvelé à l'alignement a ainsi été exprimée.

L'idée de la notion du processus pour l'étude de l'alignement stratégique a émergé suite au développement de la vision des usages autour de l'alignement et de répondre à la question suivante : comment peut-on réaliser l'alignement stratégique ?

Comme le souligne le Cigref (2002) :

[...] L'alignement stratégique est une démarche visant à faire coïncider la stratégie SI sur la ou les stratégies « Métiers » de l'entreprise. Cette démarche a pour finalité de renforcer la valeur d'usage du SI et de faire de celui-ci un atout pour l'entreprise. (Cigref 2002, p 9).

Se référant à cet extrait, l'alignement stratégique est conceptualisé en tant que processus axé sur la capacité de l'organisme de jumeler les deux stratégies. En effet, l'opérationnalisation de l'alignement reste ce qui est le plus difficile (Zahra et al., 2006) tant pour les chercheurs que les praticiens.

À cet égard, en matière de TI et d'alignement, plusieurs déclinaisons de modèles dits de « processus » sont proposées dans les écrits scientifiques (Ciborra, 1997 ; Soh et Markus, 1995). Un schéma type de l'un de ces modèles est présenté à la figure suivante.

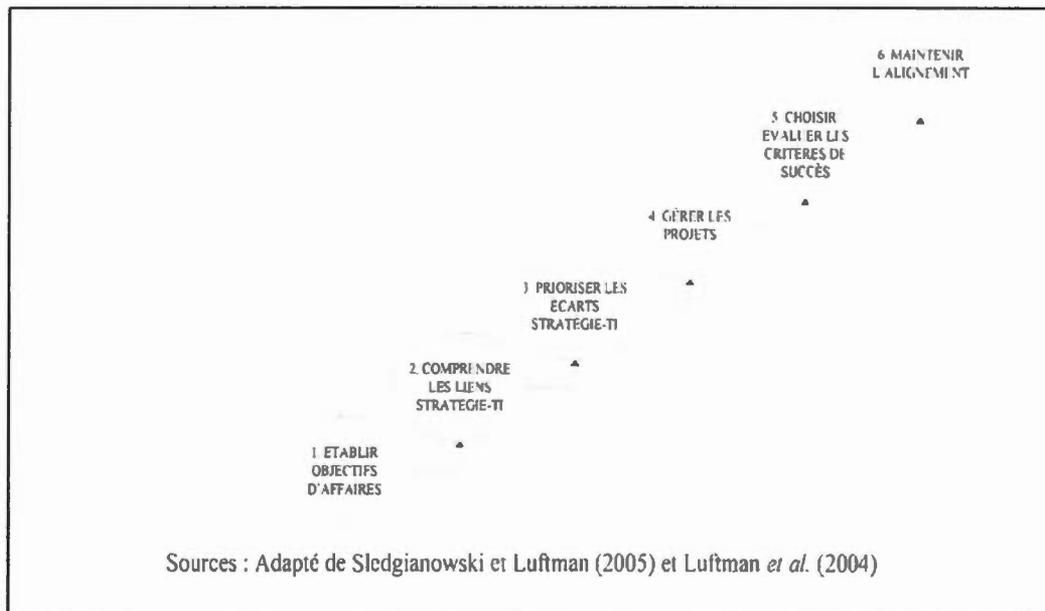


Figure 2.3 Processus d'alignement stratégique adapté de Sledgianowski et Luftman (2005)

Source : Pelletier, C. (2015). Rapport de Doctorat , P84

Il nous paraît important de nous pencher plus particulièrement sur la contribution la plus prometteuse de Fimbel (2007), connue sous le modèle « DyGAM », un des modèles intéressants, qui a priori, met en avant les usages de l'alignement stratégique. Son but est de rendre plus opérationnelle la conception de l'alignement stratégique pour les professionnels, en dépassant ainsi la théorie. La recherche de Fimbel (2007) introduit clairement la notion des usages de l'alignement stratégique sur les actions et les intentions stratégiques.

La figure suivante illustre clairement les deux grandes phases de la manœuvre d'alignement stratégique, mettant en lumière la notion des usages de l'alignement stratégique.

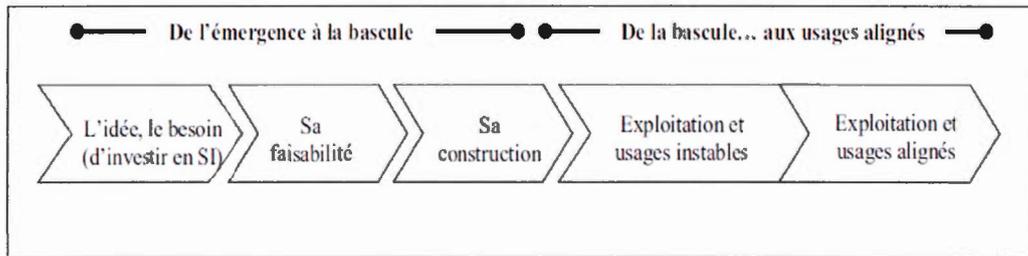


Figure 2.4 : Phases de la manœuvre d'alignement stratégique (Fimbel, 2007)

Fimbel (2007) considère que l'alignement passe par deux grandes étapes : une première phase repose sur l'émergence d'une idée anticipée et évaluée par la suite, cette idée sera ensuite financée et préparée. La seconde phase est celle des usages qui seront d'abord fragiles avant d'arriver éventuellement à maturité. L'appellation « projet opération » exprime le nécessaire engagement vis-à-vis de l'ensemble de la manœuvre d'alignement, depuis l'émergence initiale de l'idée jusqu'à l'usage opérationnel et aligné du SI ; l'alignement doit être donc pensé globalement au-delà du périmètre et de la vision associée à chaque métier ou activité.

Par la suite, l'auteur propose une structuration générale de la manœuvre d'alignement stratégique de tout continuum « projet opération SI » combinant huit processus et quatre décisions telles que présentées par la figure suivante :

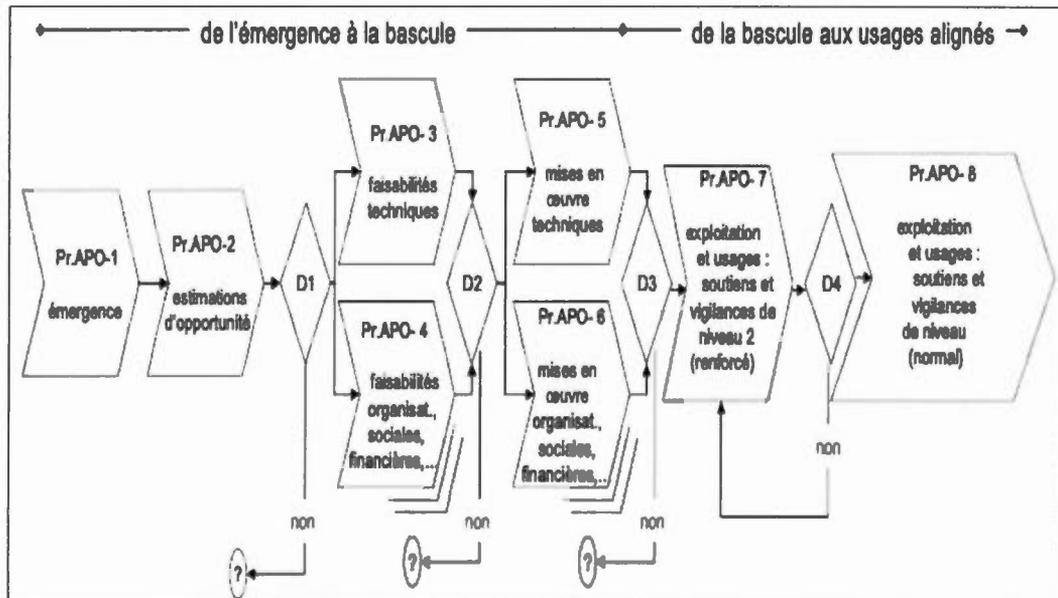


Figure 2.5 : Les huit processus de l'alignement d'un projet opération SI (Fimbel, 200, p. 80)

Les huit processus dédiés favorisant l'alignement d'un projet opération sont :

- Processus N°1: l'émergence de l'idée contribuant à un meilleure réalisation de l'alignement du SI.
- Processus N°2 : estimations de l'opportunité qui aide à la définition des besoins (opportunité, gains, risques, etc.)
- Processus N°3: Réalisation d'une étude de faisabilité technique de l'alignement stratégique,
- Processus N°4: étude de faisabilités organisationnelles et afin de préparer les conditions nécessaires pour la réalisation de l'alignement stratégique pour les parties prenantes
- Processus N°5 : préparations, réalisations et tests techniques sous contrôle d'alignement.

- Processus N°6 : préparations, réalisations et tests organisationnels sous contrôle d'alignement.
- Processus N°7 : Une première exploitation de l'alignement stratégique ; notion des usages de l'alignement.
- Processus N°8 : phase d'exploitation mature ; soutiens normaux aux usages stabilisés et alignés.

2.3 Conclusion

Après avoir vu (dans la première section de ce chapitre) quels étaient les fondements théoriques de l'alignement stratégique, puis classifié différents travaux en fonction des approches qu'ils mobilisent - conceptuelles, diagnostiques et processus - (dans la deuxième section), nous pouvons maintenant confirmer qu'encore peu d'attention a été accordée à la mise en œuvre de l'alignement stratégique (Wilson et al., 2013). Ainsi, des nouvelles réflexions sont nécessaires pour proposer des outils permettant l'opérationnalisation de l'alignement stratégique (Pelletier & Raymond, 2014).

Ciborra (1997) souligne d'ailleurs que le modèle SAM reste difficile à traduire dans le monde réel, et qu'il y a peu de littérature à l'heure actuelle qui explique ce qu'un gestionnaire doit faire avec ces cadres autres que les comprendre conceptuellement. Pour que le modèle continue à exister et être pratiquement pertinent, non seulement sur le plan conceptuel, McKay et Marshall (1999) soulignent la nécessité de sa mise en œuvre comme un processus dynamique et que la planification doive être suffisamment souple pour permettre à une organisation d'atteindre l'alignement stratégique (Avison, 2004).

De plus, Pelletier et Raymond (2014) insistent sur l'importance « de soulever le capot » de ce qu'ils appellent « la boîte noire » de l'alignement stratégique, en donnant plus d'importance au processus de l'alignement stratégique dans la pratique :

[...] a need has arisen to reposition this notion in theory and in practice so as to better understand its true nature, that is, to open the "black box" of IT alignment... (Pelletier et Raymond 2014, page 8).

Il nous semble donc nécessaire d'adopter une approche ancrée dans les pratiques des acteurs qui nous permette de comprendre comment l'alignement se fait plutôt que de simplement décrire ce qu'est l'alignement et mesurer ce qu'il est. Dans le prochain chapitre, nous explicitons comment notre stratégie de recherche et d'analyse est opérationnalisée à travers la recherche-action.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1 Introduction

Ce chapitre présente le cadre méthodologique de notre recherche. Ce cadre contient différentes sections, dont (i) l'approche de recherche, (ii) les étapes de la recherche, (iii) analyse et traitement des données (iv) les considérations éthiques et enfin la conclusion.

3.2 Approche de la recherche-action

La méthodologie de la recherche-action est celle qui a été mobilisée dans notre projet de recherche. Pour résumer la définition donnée par Lavoie, Marquis et Laurin (1996), la recherche-action est une approche d'intervention liée à des phénomènes à caractère sociaux, consistant à répondre à des questions ou résoudre des problèmes, d'où une émergence d'un processus d'enrichissement, de développement, de réorientation des actions et des connaissances.

À partir de cette définition, on peut résumer quelques caractéristiques de la recherche-action :

- un double but correspondant à la fois à une intention visant un changement ou une transformation (le pôle action) et la production de connaissances sur le phénomène étudié (le pôle recherche);

- un aller-retour continu entre les données recueillies sur le terrain et la théorisation plutôt qu'une démarche linéaire expérimentale où tous les éléments sont prévus avant l'expérimentation.

La recherche-action renvoie à des démarches méthodologiques qui soulèvent des interrogations dans toutes les disciplines. Son objectif principal est la résolution des problèmes identifiés par la mise en place de stratégies et des processus visant à l'amélioration d'une situation insatisfaisante (Catroux, 2002).

Les chercheurs du domaine des technologies d'information ont également utilisé la recherche-action (RA) comme une approche de recherche (Sparks et al., 1998). Ces auteurs soutiennent que l'application des différentes étapes de cette approche permet d'atteindre la résolution de problèmes TI identifiés dans toute organisation par les nombreuses fonctionnalités qui font valoir que les RA ont déjà eu un impact significatif sur la pratique au sein de la profession (Avison, Lau, Myers, & Nielsen, 1999).

La plupart des recherches qui sont menées dans le domaine des technologies d'information s'inscrivent dans le champ de la production de connaissances, qui pour les praticiens ou les acteurs de terrains est loin de résoudre leur problème. C'est pour dépasser cette critique que des chercheurs dans tous les domaines, dont notamment les TI, favorisent l'utilisation d'approches de recherche orientées action, dont la science du design et la recherche-action, qui visent non pas à la production des connaissances, mais de les rendre actionnables.

« Sous le vocable d'« approches de recherche orientées action », des chercheurs ont développé des approches de recherche qui visent à répondre à ces critiques. Parmi ces approches de recherche orientées action, on retrouve la science du design (March & Smith, 1995), le design-action (Sein et al., 2011), la recherche-action (Lewin, 1951), la recherche intervention (David, 2000) ou la recherche-action participative (Chevalier & t Buckles, 2008). Même si elles sont différentes sur certains points (par exemple, en considérant leurs assises épistémologiques et

méthodologiques), ces approches de recherche ont néanmoins toutes en commun leur volonté de mettre au cœur de leurs préoccupations la création de connaissances actionnables ou d'artefacts qui pourront être mobilisés pour résoudre des problèmes de terrain en proposant un rééquilibrage entre la pertinence et la rigueur en recherche» (...) ⁴.

Plusieurs chercheurs ont souligné le rapprochement et la complémentarité méthodologique entre ces différentes approches (Pascal, 2011), qu'il s'agisse de recherche-action ou de Design science, puisqu'elles ont en commun la construction et l'usage des données pouvant être facilement reprises sous un angle opératoire (Meyer, 2006).

En effet, le chercheur d'action intervient pour créer un changement organisationnel et pour étudier simultanément l'impact de ce changement, contrairement à l'étude de cas, où il cherche à étudier les phénomènes d'organisation, mais pas dans le but de les changer (Baburoglu et Ravn, 1992).

La pertinence de notre choix d'opter pour l'approche de la recherche-action est fondée sur plusieurs éléments relatifs à la problématique, la nature de la question et les objectifs de la recherche, et surtout sur la collaboration entre les chercheurs et les praticiens (McKay & Marshall, 2001) qui contribuent de la façon plus ou moins implicite à ce choix.

La recherche-action est une approche de recherche à caractère social (Cartoux, 2002). Ce type de recherche est tout à fait indiqué pour la problématique à l'étude qui vise, à concevoir un cadre d'action d'alignement stratégique des TI dans les OSBL.

⁴ Extrait de : Renard, L. et Lehmann, V. (2015). Programme du 83e du Congrès de l'Acfas : Colloque 621 — Science du design et recherche-action en organisation et projet complexe, 26-27 mai 2015, Rimouski. Dans Association francophone pour le savoir. Récupéré le 18 décembre 2015 de <http://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/83/600/621/c>

Dans notre contexte, cette recherche-action a comme but la production des connaissances et l'amélioration d'une situation que nous jugeons problématique. En d'autres mots, la recherche-action vient mettre la recherche en pratique (action). La présente étude a été effectuée à la SPA que nous avons présentée comme notre objet d'étude dans le chapitre 1. Nous avons occupé le poste de gestionnaire du département technologies d'information du début janvier 2016 à juillet 2016, ce qui nous a permis d'être un « acteur-chercheur » privilégié pour relier la théorie à la pratique, pour mettre à contribution tous les participants à tous les niveaux et pour appliquer directement les connaissances obtenues.

Quant à notre rôle de chercheur, il consistait à recenser et utiliser les travaux de recherche afin de guider notre intervention sur le terrain, d'observer et participer activement au phénomène à l'étude, à construire un savoir à partir de la pratique tout en maintenant une rigueur scientifique. Il fallait donc établir une stratégie d'intervention permettant le développement et la conception d'un cadre d'action d'alignement stratégique des TI.

Afin d'atteindre les objectifs et répondre à nos questions de recherche, nous avons identifié plusieurs méthodes de collecte de données : observations sur le terrain, entrevues semi dirigées avec les experts en alignement stratégique et avec les employés de la SPA, un atelier sous forme de groupe de discussions et enfin la présentation du cadre d'action. Chaque méthode a été mobilisée dans l'une des étapes de la recherche décrites dans la section suivante.

3.3 Les quatre étapes de la recherche-action dans notre projet

Dans les prochaines sections, nous détaillons chacune des étapes que nous avons accomplies pour la réalisation du cadre d'action en fonction de l'approche de la

recherche-action. Ces étapes sont au nombre de quatre et ont été inspirées des études de Cartoux (2002) dans le but d'aider les chercheurs à mener à bien une recherche-action.

3.3.1 Première étape : identifier le problème à résoudre

Selon Catroux (2002), cette étape consiste à identifier les problèmes. Ces réflexions doivent être initiées par la participation réelle du chercheur sur le terrain, afin d'identifier les données nécessaires pour la résolution de la problématique (Goyette & Lessard-Hébert, 2014). Il s'agissait dans notre cas de déterminer les différents problèmes et obstacles rencontrés par la SPA en alignement stratégique des TI.

La collecte des données dans cette étape a été réalisée sous la forme d'une revue documentaire et d'observations sur le terrain.

La revue documentaire a été effectuée sur l'ensemble des documents officiels portant sur la sphère informationnelle à la SPA de Montréal. Ces documents faisant partie, pour la plupart des archives de la direction, cette documentation se compose notamment du plan stratégique de l'année en cours, des différents rapports d'étape qui s'y rapportent, les comptes rendus des réunions avec le conseil d'administration, et des rapports d'analyse préliminaire des TI (depuis la création de la SPA (2007-2017), et de diverses informations approuvées par le conseil d'administration (organigramme, mission, valeurs, vision et orientations organisationnelles).

Ensuite, dans le cadre d'une étude de type recherche-action, l'apprentissage se réalise au travers l'observation (Albinsson & Arnesson, 2010). Dans notre projet, l'observation directe consistait à l'observation de la réunion de planification stratégique entre la direction et tous les départements de la SPA, qui été tenue en février 2016 pour comprendre le rôle et la place des TI sur le plan stratégique 2017-2018, et les réunions du département technologique qui se tenaient chaque fin de

mois, et dont nous avons sélectionné trois au hasard (mars, avril et mai de l'année 2016) pour avoir une idée des problèmes auxquels l'organisme est confronté avec les technologies. Les observations et la revue documentaire constituent des moyens efficaces pour tracer un portrait général des problèmes actuels et savoir ce qui freine la réalisation de l'alignement stratégique⁵.

3.3.2 Deuxième étape : proposer un cadre d'action générique

La deuxième étape de la recherche-action consiste à planifier l'action. Selon Cartoux (2002), elle consiste à déduire les méthodes et les outils adéquats pour solutionner les problèmes déjà identifiés à l'étape 1. Il souligne que la réalisation de cette étape nécessite l'adoption de certaines approches qualitatives comme : les entrevues, comptes rendus ou les études de cas.

Sur la base de la problématique identifiée dans la littérature et les constats identifiés à l'étape 1, il existe plusieurs modèles d'alignement stratégique pouvant être opérationnalisés. Nous avons identifié celui de Grenier et Smida (2000) qui a été enrichi dans le contexte des OSBL, mais qui demeure toujours à un stade théorique. À partir de ce modèle et d'autres travaux liés à l'approche « orientée processus » de l'alignement stratégique, nous avons conçu une première itération « générique » d'un cadre d'action. Il était toutefois nécessaire de mobiliser des experts en alignement stratégique pouvant nous aider à le développer davantage.

Pour réaliser cette étape, nous avons procédé à des entrevues semi-dirigées avec deux experts en alignement stratégique.

⁵ L'étape d'identification du problème est documentée plus en détails au chapitre suivant (voir la section 4.2 *Résultats de l'étape 1 : identification du problème*)

L'entrevue semi-dirigée est une méthode simple et intuitive qui découle de la pratique quotidienne de poser et répondre à des questions. (Rapley, 2004). L'approche de la recherche-action favorise la conduite d'entrevues semi-dirigées prenant plutôt la forme d'une discussion que d'une entrevue directive (Albinsson & Arnesson, 2010). Nous soulignons que ces entrevues avaient comme visée principale l'élaboration et l'adaptation d'un cadre d'action à partir du modèle « SAM enrichi » dans le contexte des OSBL.

De ce fait, une première itération du cadre d'action a été discutée avec deux experts ayant des connaissances solides en alignement stratégique des technologies de l'information. Ces entretiens ont pris la forme d'avis d'expert et étaient destinés à obtenir des informations sur la question de l'alignement stratégique en contexte d'OSBL, des informations qui ne peuvent être trouvées dans la littérature et qui sont nécessaires pour développer le cadre d'action. Les experts ont été sélectionnés pour leur connaissance approfondie en alignement stratégique des TI, et leur statut de professeur-chercheur universitaire. Tous les contours importants du domaine de l'alignement stratégique ont été abordés (voir guide d'entrevue, Annexe C).

Les informations collectées sont principalement les perceptions que les experts évaluateurs ont eues par rapport à la pertinence de ce cadre pour les OSBL, ainsi que toute information complémentaire qu'ils jugeaient nécessaire pour améliorer le cadre d'action.

Les entrevues, d'une durée d'environ 2 heures pour le premier expert, et d'une durée de 45 min pour le deuxième, se sont déroulées par Skype à partir de leur bureau de travail. Nous avons d'abord présenté notre profil et projet de recherche, puis nous avons demandé à l'expert de se présenter, pour avoir une idée de ses compétences et

de son profil. Ensuite, nous avons demandé à l'expert son avis général par rapport à la première lecture du cadre d'action disponible dans le guide fourni.

Les deux experts ont d'abord souligné la pertinence du projet, et encouragé fortement la poursuite de cette recherche, et ont demandé à pouvoir en consulter les principaux résultats, pour lesquels ils ont un intérêt étant donné qu'ils sont tous les deux membres de conseils d'administration dans un OSBL tel qu'indiqué dans leur profil. De cette perspective, les données produites et collectées par entrevue nous ont permis de bonifier le cadre d'action d'alignement stratégique.

3.3.4 Troisième étape : présenter le cadre d'action et l'adapter au contexte de la SPA

Selon Cartoux (2002), cette étape consiste à la mise en expérimentation de l'outil développé, afin de démontrer son utilité à travers un cas réel. Dans notre projet, après avoir conçu un cadre d'action d'alignement stratégique générique avec les experts, nous avons adapté le modèle au contexte de la SPA.

Cette étape s'est faite à travers deux activités. Nous avons d'abord effectué un atelier sous forme de groupe de discussion, puis nous avons ensuite présenté le cadre d'action « personnalisé » aux acteurs de la SPA.

Discussion de groupe

Le groupe de discussion est une forme d'entrevue de groupe qui permet de comprendre les enjeux ou les idées d'un phénomène en exploitant des processus de groupes (Phillips *et al.*, 2008).

Dans le cadre de notre recherche, l'objectif initial du groupe de discussion était d'évaluer le degré de sophistication de la SPA sur le plan de ses compétences et

ressources TI, ceci a été le fil conducteur qui nous a permis d'adapter le cadre d'action générique au contexte de la SPA .

De plus, nous avons mis à profit certains concepts propres aux théories de l'alignement stratégique des TI ainsi que certains modèles et principes issus des sciences de gestion en général et dans le milieu associatif en particulier, afin de faire émerger avec les participants des pistes de réflexion sur l'état actuel de l'alignement stratégique au sein de leur organisation et aussi de les instruire et conscientiser sur l'importance de l'alignement stratégique dans la conduite des projets TI.

Pour ce faire, nous avons organisé un groupe de discussion avec 6 personnes (acteurs de la SPA) pour une durée de trois heures. Cette activité s'est déroulée dans les locaux montréalais de la SPA, ce qui a permis aux participants de poser leurs questions et à l'animatrice de personnaliser le contenu en fonction des intérêts de la recherche.

La technique du brainstorming a été utilisée afin de constituer une banque d'idées courantes ayant cours au sujet du degré de sophistication des TI.

Pour animer et orienter notre atelier et notre analyse de données, nous avons adopté un cadre conceptuel inspiré de la pyramide de la valeur ajoutée par les TI (Urwiler & Frolick., p. 85) que nous avons simplifié et adapté au contexte de la SPA, tel que mentionné dans les figures qui suivent.

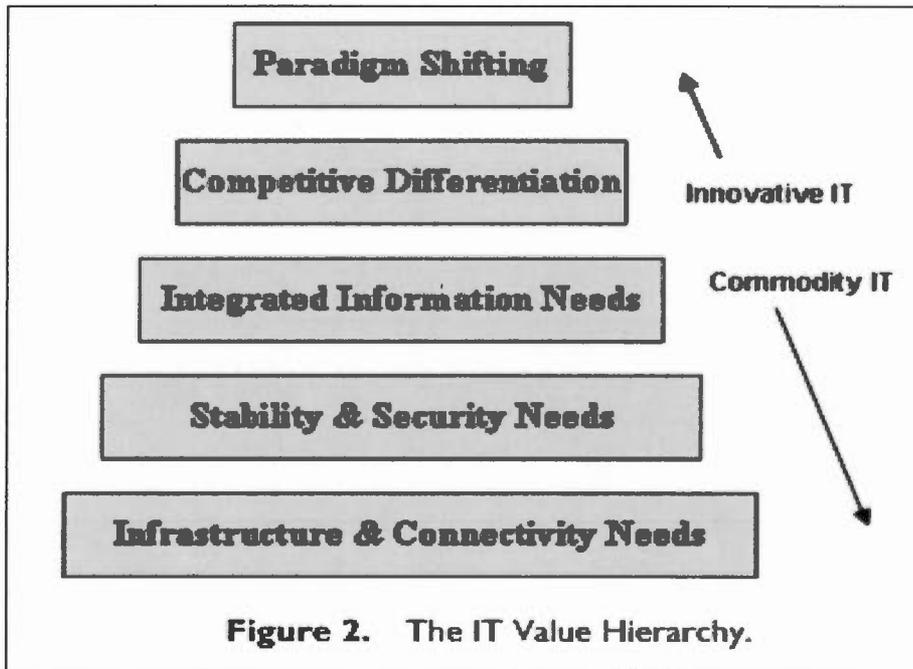


Figure 3.6 La hiérarchie de la valeur TI proposé par Urwiler & Frolic
 Source : (Urwiler & Frolic 2008., p. 84).

La pyramide proposée par les auteurs s’inspire du modèle pyramidal des besoins de Maslow (1943), elle implique que les besoins technologiques de base doivent être couverts afin que l’organisation puisse évoluer vers des besoins supérieurs ; ainsi il s’agit d’un modèle qui aide à évaluer la maturité de l’entreprise en termes de TI, son niveau de sophistication technologique et le lien entre TI et stratégie.

Dans un premier temps, nous avons demandé à chacun d’écrire sur des morceaux de papier (*post-it*) toutes les TI qui sont actuellement utilisées à la SPA. Puis, nous leur avons ensuite demandé de les positionner au bon niveau de la pyramide.

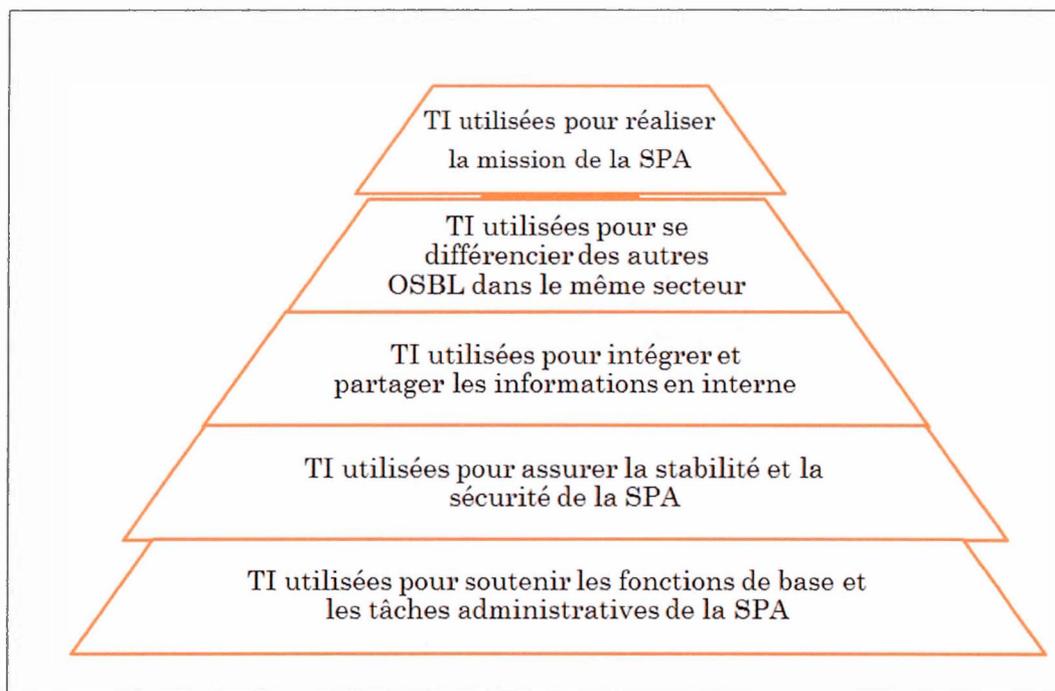


Figure 3.7 La hiérarchie de la valeur TI adaptée dans le contexte de la SPA

Puis, nous avons refait le même exercice en leur demandant d'identifier les ressources et les compétences acquises et développées par la SPA depuis sa création en 2007 et de le mettre dans les différents niveaux de la pyramide.

Le travail de l'évaluation du degré de la sophistication et la maturité de l'organisation sur le plan de ses compétences et ses ressources TI nous a permis d'identifier plusieurs aspects à prendre en compte pour le cadre d'action quant à son exécution, ainsi que de fournir un portrait actuel de l'organisme en alignement stratégique. Elle a constitué une étape préliminaire utile et importante de la réalisation du cadre d'action personnalisé aux besoins de la SPA et ainsi d'éviter de présenter un cadre d'action mal défini, vague ou trop large, ce qui ne ferait que générer de la complexité pour l'organisation.

Lors de l'observation de l'organisme réalisée à l'étape 1 (identification du problème) ainsi que la réalisation du groupe de discussion, nous avons noté un manque de connaissances quant aux liens entre la stratégie de l'organisation et les TI. À la SPA, la stratégie a toujours été considérée comme quelque chose à présenter aux membres et au conseil d'administration, alors que les TI sont considérées comme réponse interne (ou input) à la stratégie de l'organisme.

Cette observation reflète un constat déjà formulé par Henderson et Venkatraman (1993) à l'effet que les gestionnaires ont une capacité de comprendre mieux le positionnement des choix stratégiques plutôt que le positionnement des choix des TI. En effet, lorsque les directeurs de la SPA sont confrontés à un défi stratégique, ils prennent des décisions basées sur leur niveau de compréhension et leur position de contrôle. C'est-à-dire, une fois que la stratégie est décidée, il y a une probabilité élevée que la technologie soit dépassée étant donné leurs manques de connaissances et d'expertises dans ce domaine. Par conséquent, ces contraintes affectent l'alignement stratégique à la SPA.

Nous avons donc réalisé lors de cette étape que le manque de connaissances à propos de la nature et de l'importance de l'alignement stratégique ne permettait pas aux participants de mettre en œuvre directement le cadre d'action développé dans la présente recherche. Puisque l'organisation n'était pas encore vraiment prête à implanter le cadre d'action dans un projet d'implantation TI, il était tout d'abord nécessaire de les former et de les accompagner dans une démarche réflexive leur permettant de comprendre ce qu'est l'alignement stratégique et quelles sont les activités pouvant contribuer à son atteinte.

De plus, la faible participation et l'engagement timide des employés de l'organisme dans cette démarche ont constitué des obstacles certains quant à la mise en œuvre du cadre d'action à la SPA. Plus particulièrement après mon départ de la SPA pour un nouvel emploi, l'accès au terrain a été rendu plus difficile.

Ces constats nous ont amené à adapter la démarche de recherche-action en conséquence : ici, le changement organisationnel visé par notre projet n'est pas tant de mettre en œuvre le cadre d'action et d'étudier son impact dans les activités de la SPA, mais plutôt de contribuer à combler le manque de connaissances sur l'alignement stratégique, en utilisant le cadre d'action comme outil de conscientisation et de formation. Notre démarche demeure malgré tout cohérente avec les préceptes de la recherche-action, puisque les connaissances générées lors de la conception du cadre d'action ont été mobilisées pour accompagner les membres de la SPA dans leur cheminement (Kalliola, 2009), plus particulièrement lors de l'activité décrite au point suivant.

Présentation du cadre d'action

Après avoir personnalisé le cadre d'action pour l'adapter au contexte spécifique de la SPA, nous l'avons présenté aux membres de l'organisme.⁶Cette présentation avait deux objectifs : tout d'abord, expliquer l'objectif du cadre d'action proposé et évaluer comment il pourrait être utilisé pour aider l'organisme à prendre une décision plus éclairée en matière d'alignement stratégique des TI. Ensuite, combler le manque de connaissances sur l'alignement stratégique, en utilisant le cadre d'action comme outil de conscientisation et de formation.

⁶ Voir chapitre résultats : section 4.3 cadre d'action bonifié

Cette démonstration s'est faite à travers une présentation à trois acteurs de la SPA ayant participé au premier groupe de discussion. D'une durée d'environ une heure, cette présentation a permis d'échanger sur le cadre d'action.

Nous avons d'abord commencé par rappeler le contexte, c'est-à-dire leur expliquer notre projet, l'importance de l'alignement stratégique et les résultats de l'étape préliminaire qui étaient d'évaluer le degré de la maturité des TI et la valeur de son usage à la SPA.

Après la mise en contexte, nous avons présenté notre cadre d'action avec une explication de chaque action, son objectif, le contenu et les différentes étapes ainsi que les livrables attendus pour chaque action.

3.3.5 Quatrième étape : évaluer le cadre d'action

Comme l'explique Cartoux (2002), il s'agit lors de cette étape de vérifier si la solution proposée atteint les objectifs qu'on s'est fixés au départ.

Suite à la présentation du cadre d'action, nous l'avons évaluée par le biais d'entrevues semi-dirigées individuelles avec deux acteurs de la SPA ayant participé au groupe de discussion et à la présentation et qui ont duré une demi-heure avec chaque personne, afin d'évaluer leur avis sur le cadre d'action personnalisé proposé.

Lors de nos entrevues, nous avons posé des questions visant à obtenir leur perception sur son adéquation aux objectifs et aux besoins de la SPA, son potentiel et ses limites, par exemple :

- Que pensez-vous des actions proposées ?
- Pensez-vous que l'utilisation de ce cadre d'action règlerait les problèmes que vous rencontriez dans le département TI ?

- Pensez-vous qu'il sera facile de mettre en œuvre l'ensemble de ces actions?
Quelles difficultés escomptez-vous?
- Selon votre perception des actions que nous avons présentées, estimez-vous qu'elles pourraient vous aider à réaliser l'alignement stratégique?
- Y a-t-il des améliorations, recommandations ou suggestions que vous souhaiteriez apporter à ce cadre d'action ?

L'analyse des réponses obtenues lors de ces entretiens a permis de compléter la boucle de pertinence propre à la démarche de la recherche action, en évaluant les apports et limites du cadre d'action d'alignement stratégique proposé pour la SPA.

Le tableau suivant récapitule les différentes étapes de cette recherche :

Tableau 3.1 : Processus de la recherche

Volets	Étapes	Objectifs	Outils de collecte de données	Méthode utilisée pour analyser les données	Livrables
Recherche	Étape 1 : Identifier le problème à résoudre	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire les problèmes rencontrés par la SPA en ce qui concerne l'alignement stratégique des TI. 	<p>Revue documentaire</p> <p>Observations</p>	Diagramme cause à effet (Ishikawa)	Problématique présentée au chapitre 1 du mémoire ainsi que diagramme causes à effet présenté au chapitre 4
	Étape 2 : Proposer un cadre d'action générique	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et adapter un cadre d'action à partir du modèle SAM enrichi dans le contexte des OSBL. 	<p>Revue de littérature</p> <p>Entretiens semi-dirigés avec deux experts</p>	<p>Analyse de contenu</p> <p>verbatim des entrevues</p>	<p>Cadre d'action générique présenté au chapitre 4</p>

Action	<p>Étape 3 : Présenter le cadre d'action et l'adapter au contexte de la SPA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer le degré de la sophistication de l'organisation sur le plan de ses compétences et de ses ressources TI, adapter le cadre d'action générique en conséquence et le présenter à des membres de la SPA. Conscientiser les participants sur l'importance de l'alignement stratégique et les familiariser avec ses différents concepts. 	<p>Groupe de discussion</p> <p>Présentation du cadre d'action</p>	<p>Analyse des discussions</p>	<p>Cadre d'action personnalisé</p> <p>présenté au chapitre 4 du mémoire</p>
	<p>Étape 4 : Évaluer le cadre d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir les impressions des membres de la SPA sur le potentiel et les limites du cadre d'action proposé. 	<p>Entretiens semi-dirigés avec des acteurs de la SPA</p>	<p>Analyse de contenu</p> <p>verbatim des entrevues</p>	<p>Évaluation du cadre d'action</p> <p>présentée au chapitre 4 du mémoire</p>

3.4 Analyse et traitement des données

Dans cette section, nous allons traiter de divers sujets liés à l'analyse des données soit le codage des données ainsi leur interprétation.

En effet, le processus méthodologique d'une recherche-action se compose de plusieurs cycles de collecte de données et d'analyse de données dans différentes phases de restitution des résultats (ex : Austin et al., 2009; Chenoweth & Kilstoff, 2002; Costa et al., 2010). Le caractère itératif de la recherche-action, et plus précisément de son plan d'analyse, est un moyen de remettre en question les objectifs initiaux à la source de ce projet de recherche et de promouvoir un ajustement conséquent selon le besoin (Greenwood, 2007).

Écrites autrement, ces itérations permettent de réviser les perspectives et objectifs initiaux du chercheur et de faire de nouvelles interprétations afin de maximiser l'apprentissage (Kalliola, 2009).

Afin de pouvoir obtenir des informations crédibles permettant de résoudre le problème identifié, il est primordial de choisir la méthode d'analyse la plus efficace et la plus efficiente. Dans le cadre notre recherche, le choix s'est porté sur une analyse qualitative.

En premier lieu, les informations obtenues ont été directement tirées de la source, grâce au verbatim des entrevues semi-dirigées et des groupes de discussion, qui ont été enregistrés sur support audio, ceci permettant d'écouter à nouveau les séances. En deuxième lieu, les données recueillies sont présentées au sein du prochain chapitre sous forme de tableaux et accompagnées de détails afin de traiter d'aspects particuliers.

3.5 Considérations éthiques

L'approbation éthique d'un projet adoptant une approche de recherche-action représente un défi en soit considérant la grande part d'imprévu essentielle à sa nature (Hockley & Froggatt, 2006). Dans le cas de notre projet, nous avons structuré le plus possible nos activités de recherches pour augmenter la prévisibilité de l'étude et nous avons adopté des procédures rigoureuses pour assurer le respect des participants.

La formation sur l'éthique en recherche a été suivie, puis la certification d'éthique pour ce projet de mémoire qui atteste du fait que ce dernier est conforme avec les règles d'éthique exigées par l'UQAM (2017) a été obtenue le 18 novembre 2016 et valable une année soit le 18 novembre 2017.

En plus d'avoir recours à un formulaire de consentement, nous avons réitéré verbalement lors de chaque entrevue et groupe de discussion notre engagement à assurer la confidentialité des données collectées. Les participants ont aussi été informés qu'ils pouvaient se retirer de l'étude à tout moment vu que leur participation était volontaire.

Les formulaires de consentement, documents et enregistrements sont conservés dans le bureau de la chercheuse sous clé durant 5 ans comme l'exige le Comité institutionnel d'Éthique de la Recherche avec des êtres humains de l'UQAM. Les formulaires de consentement seront conservés séparément des données. Seules des parties des entrevues sont citées pour appuyer l'analyse.

Bien que l'organisme soit divulgué dans le mémoire suite à la signature du formulaire d'approbation organisationnelle par son directeur, des pseudonymes ont été attribués

aux participants (experts et acteurs de la SPA) pour préserver leur confidentialité lors du traitement des données et lors de la publication du mémoire de recherche.

3.6 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité notre choix de stratégie méthodologique pour effectuer notre projet de mémoire. Nous avons détaillé les différentes étapes de la recherche qui ont guidé notre collecte de données et l'évaluation de notre projet de recherche. Nous avons également expliqué la méthode utilisée pour réaliser le cadre d'action d'alignement stratégique. Le prochain chapitre présente les résultats obtenus à chacune de ces étapes.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1 Introduction

Ce chapitre présente le déroulement des activités de collecte de données reliées à chaque étape de la recherche ainsi que leurs résultats. L'analyse des résultats pour répondre aux objectifs du projet d'application se décline en quatre dimensions qui correspondent aux résultats de chaque étape de la recherche soit : 1) l'identification du problème, 2) la proposition du cadre d'action générique, 3) la présentation et l'adaptation du cadre d'action au contexte de la SPA et 4) l'évaluation du cadre d'action.

La conception du cadre d'action générique, sa validation avec les experts ainsi que son adaptation dans le contexte de la SPA ont occupé une partie importante du projet et constituent les éléments primordiaux de notre recherche.

Aux étapes 2, 3, et 4, nous examinons le cadre d'action d'alignement stratégique et son adaptation dans le contexte de la SPA. Mais avant d'en arriver là, nous souhaitons d'abord « identifier le problème » en présentant certains obstacles et aspects qui freinent la réalisation de l'alignement stratégique à la SPA. L'identification des tensions et obstacles vécus initialement par la SPA permet de décrire le contexte plus large de l'alignement stratégique dans lequel nous repérons ensuite la réalisation du cadre d'action adapté à leur situation à l'heure actuelle.

4.2 Résultats de l'étape 1 : identification du problème

En tant que gestionnaire du département TI engagée périodiquement par la SPA du début janvier 2016 à juillet 2016, la chercheuse disposait d'un accès privilégié en participant elle-même aux réunions du département TI ainsi qu'à la réunion de la planification stratégique 2016-2017 pendant son mandat à l'organisme.

Nous avons donc maintenant depuis 2 ans une connaissance des enjeux, des opérations, des questionnements de la direction, des employés, ainsi que du fonctionnement de l'organisme (ses activités, mission vision, etc.).

Cette connaissance approfondie de la SPA nous a permis de détecter les principaux obstacles liés à l'alignement stratégique. Bref, nous avons déjà une très bonne connaissance de l'organisme qui a ensuite pu être étoffée grâce à l'analyse documentaire.

Afin d'analyser les problèmes qui freinent l'atteinte de l'alignement à la SPA, nous avons créé, à partir des données récoltées à cette étape, un diagramme de causes à effet (aussi connu sous le nom de diagramme Ishikawa – voir figure 4.1) qui permet de représenter la relation qui existe entre un effet indésirable (ici, le manque d'alignement stratégique des TI à la SPA) et les causes, qui sont organisées en fonction de « familles de causes ». Ces éléments sont ensuite explicités et discutés à la lumière d'autres recherches effectuées dans le domaine de l'alignement stratégique.

La stratégie TI de l'organisme est inconnue

Absence d'une stratégie TI dans le document stratégique de la SPA

Les TI ne constituent pas une priorité des responsables de la SPA

Absence des représentants du département TI dans les réunions de direction stratégique

Manque de connaissances en matière de TI

Recrutement des stagiaires et des bénévoles pour combler les besoins TI

Les technologies jouent un rôle secondaire

Manque d'outils de collaboration et de gestion intégrée

Effet : Désalignement stratégique des technologies de l'information à la SPA

Les besoins TI sont financés par les dons des grandes sociétés informatiques (Sage, IBM.....)

Les principales ressources sont destinées à la réalisation de la mission principale de la SPA

Aucune connaissance en alignement stratégique

Inconscience de l'importance de l'alignement entre la stratégie et les TI

Manque de ressources

- **La stratégie TI de l'organisme est inconnue**

Selon Reich et Benbasat (2000), les précédentes recherches en alignement soulignent un problème récurrent qui concerne les organisations dont la stratégie est inconnue ou mal définie.

C'est le cas de l'organisme dont il est question dans cette recherche, qui n'a pas encore saisi l'importance et les avantages de la planification stratégique des TI dans leurs activités. Par exemple, on constate une absence totale des TI de leur plan stratégique 2015. Cette absence des questions liées aux TI dans les plans stratégiques des OSBL n'est guère surprenante, car la partie la plus importante de ceux-ci se concentre sur les activités sociales qui doivent essentiellement répondre à la mission et vision de l'organisme.

Ceci constitue évidemment un obstacle certain à l'alignement stratégique étant donné que la majorité des modèles de l'alignement assument l'existence d'une stratégie d'entreprise qui prend en considération les TI (Baets, 1992). Par conséquent, les dirigeants gagneraient à apprendre comment élaborer un plan stratégique qui intègre le potentiel informatique, afin de les aider à réaliser leurs activités et rehausser leur performance organisationnelle (Boeder, 2002).

- **L'organisme fait face à un manque de connaissances en matière de TI**

Les défis liés au manque de connaissances reposent sur deux constatations : 1) les dirigeants de la SPA n'impliquent pas le personnel TI dans l'élaboration de la stratégie de l'organisme, et 2) ils ne sont souvent pas bien informés eux-mêmes au sujet des TI. Ainsi, les gestionnaires de cet organisme n'adoptent pas une stratégie TI par manque d'expertise et de connaissance dans le domaine de la gestion des TI.

Dans une étude de cas effectuée auprès des différentes unités d'une compagnie d'assurance, Reich et Benbasat (2000) ont à ce propos montré l'importance de la dimension sociale dans l'alignement stratégique à travers le domaine des connaissances partagées entre les gestionnaires d'affaires et les gestionnaires TI. Le manque de connaissances en TI des gestionnaires, ainsi que le manque d'implication des spécialistes en TI dans l'élaboration du plan stratégique constituent donc des obstacles à l'alignement stratégique des TI (Boles, 2013).

- **L'organisme fait face à un manque de ressources**

La SPA est financée uniquement par des dons et de commandites qui proviennent des membres. Les pénuries de ressources expliquent aussi l'incapacité de cet organisme à intégrer les technologies dans sa stratégie et ses opérations.

Les dépenses consacrées aux technologies représentent une petite proportion du budget annuel de la SPA, en général moins de 2 % du budget du fonctionnement qui couvre généralement, les problèmes du matériel du bureau (PC, réseaux, suite bureautique Office, téléphone, etc.).

En effet, pour les dirigeants de la SPA, ce budget ne garantit que les dépenses prioritaires en TI qui correspondent aux buts de l'organisme, la partie la plus importante est en effet consacrée à l'activité essentielle de la SPA qui soutient sa mission principale telle que les compagnes et projets.

En conséquence, les priorités budgétaires ne sont pas faites strictement en termes de ce que l'organisation envisage de faire dans son plan stratégique, mais le plus souvent en terme de ce qu'ils ont promis à leurs bailleurs de fonds et les membres.

4.3 Résultats de l'étape 2 : construction du cadre d'action générique

Comme nous l'avons spécifié dans le chapitre I, notre objectif principal de recherche vise à opérationnaliser les modèles d'alignement stratégique des technologies de l'information (TI) afin de proposer des lignes directrices concrètes pouvant servir de guide aux organisations sans but lucratif (OSBL).

Pour ce faire, nous avons conçu un cadre d'action, qui consiste en une série d'activités pouvant être mises en œuvre par tout OSBL désirant mettre en pratique l'alignement stratégique des TI. Rappelons que les OSBL se distinguent d'autres types d'organisation notamment parce que leur raison d'être s'articule autour d'une mission, qu'ils ont une structure particulière d'acquisition des ressources et qu'ils font souvent face à un manque de connaissance en matière de TI.

Cette section indique d'abord comment ce cadre a été réalisé. D'abord, une première itération du cadre d'action a été conçue à partir d'une analyse des travaux antérieurs sur le sujet.

Nous avons vu dans le chapitre 2 de la revue de littérature que le modèle SAM n'est pas tout à fait adapté au contexte des organisations sans but lucratif. Tout d'abord, il n'est pas toujours possible d'identifier les quatre domaines avancés par Henderson et Venkatraman (1993), à savoir la stratégie et la structure de l'organisation, et la stratégie et la structure des infrastructures TI.

De plus, le rapport entre l'interne et l'externe qui consiste à mettre en cohérence, d'une part, les éléments de la stratégie organisationnelle qui sont tournés vers l'extérieur et d'autre part, les infrastructures et processus tournés vers le fonctionnement opérationnel interne de l'organisation n'est pas aussi net qu'au sein de grandes entreprises, car les OSBL ne sont souvent pas assez matures pour

percevoir cette relation sous-jacente du modèle SAM. En conséquence, elle reste la relation de type mécaniste et rationnel (Grenier et Smida 2000). Pour être en mesure de bien l'identifier, les organisations de type OSBL gagneraient donc à ce que ce soit plus clairement documenté à travers des phases et des actions à suivre.

Grenier et Smida (2000) ont aussi abordé d'autres difficultés et lacunes du modèle SAM relatives à son utilisation dans les OSBL. Tout d'abord, il est souvent difficile pour un OSBL de définir la stratégie de l'organisation, ce qui par le fait même complexifie ses choix technologiques. De plus, il peut s'avérer difficile de suivre les flèches qui indiquent la direction que prend l'alignement. Enfin, le modèle SAM est particulièrement limité quant à sa capacité à prendre en compte les acteurs de l'organisation et les relations qui les unissent.

À partir de ces considérations, Grenier et Smida (2000) ont proposé un enrichissement du modèle SAM en y introduisant deux éléments importants selon leurs études : la mission et l'esprit de la technologie (tel qu'expliqué au chapitre 2). La mission est première et irréversible et constitue un premier facteur primordial à prendre en considération dans les OSBL.

Les auteurs proposent également une autre variable intermédiaire qu'ils nomment « l'esprit d'une technologie » qu'ils définissent comme l'ensemble des objectifs de la technologie définis par ses concepteurs ou ses utilisateurs, et qui permet de donner du sens et une vision collective des TI dans une organisation, et répondre à la question ``à quoi sert une technologie ?`` En effet, les porteurs de la mission (bénévoles, permanents) de l'organisation doivent être convaincus de l'utilité de l'informatisation (sans cela, l'alignement stratégique n'est pas possible). Enfin, une cohérence doit être assurée entre la mission et l'esprit de la technologie.

L'intérêt de leur recherche et de l'approche proposée est de mettre l'emphase sur les spécificités organisationnelles dans l'adoption des technologies de l'information au sein des OSBL en montrant aussi l'irrévocabilité de la mission dans ce type d'organisation. Ce cadre de cohérence étant posé, il nous faut maintenant nous interroger sur le contexte de sa mise en œuvre, et produire un savoir actionnable pour les OSBL qui va les aider à réaliser l'alignement stratégique.

Les approches dynamiques (Fimbel, 2007) ont permis de mettre de l'avant la dimension des usages de l'alignement stratégique. Ces dernières ont été particulièrement utiles pour définir plusieurs éléments de notre cadre d'action. En somme, le développement de la première itération de notre cadre d'action se fonde sur une approche mixte qui conjugue, d'une part, les dimensions statiques définies par le modèle SAM (Henderson et Venkatraman, 1993) puis enrichies par Grenier et Smida (2000) dans le contexte des OSBL, et d'autre part, la notion de dimension dynamique des usages définis par Fimbel (2007), aussi dans le contexte des OSBL. Le tableau suivant indique plus particulièrement les éléments de chaque modèle qui ont été retenus et qui seront opérationnalisés dans notre cadre d'action.

Tableau 4.3 Éléments opérationnalisés dans le cadre d'action

Modèles	Auteurs	Élément opérationnalisé
SAM	Henderson et Venkatraman (1993)	Les domaines d'alignement et les séquences d'alignement
SAM Enrichi	Grenier et Smida (2000)	Mission et Esprit de la technologie
Dy GAM	Fimbel (2004)	Identification du besoin en alignement

À partir de cette trilogie, notre apport sera de proposer une série d'actions qui vont permettre aux OSBL de mettre en pratique concrètement l'alignement stratégique et par conséquent, les aider relativement aux choix et à la gestion des TI.

4.3.1 La présentation générale du cadre d'action proposé

Rappelons que le modèle SAM repose sur l'idée d'alignement ou de cohérence (*fit*) entre les quatre domaines, soit : la stratégie générale, la structure organisationnelle, la stratégie TI et l'infrastructure TI. En fonction de chacun de ces domaines, nous proposons des actions et indiquons des exemples de la façon dont elles doivent être effectuées et coordonnées. Les apports de Grenier et Smida n'apparaissent pas comme tels dans le cadre d'action, mais se trouvent au cœur des décisions liées à la stratégie générale et à la stratégie TI, notamment parce que les actions sont pensées de manière à assurer l'adéquation de l'esprit de la technologie à la mission. En effet, la réalisation de l'informatisation doit effectivement contribuer à porter la mission, qui ne devrait normalement pas être remise en cause par la technologie mise en œuvre (sinon le projet risque d'être abandonné après son lancement).

Le tableau suivant donne une vue d'ensemble des différents éléments de la première itération du cadre d'action, en fonction de chaque domaine du modèle SAM. On y propose des actions qui pourraient être accomplies par différents acteurs des OSBL pour atteindre l'alignement stratégique. Nous indiquons également des tâches spécifiques liées à ces actions, ainsi que les livrables constituant leur aboutissement. Une description plus détaillée de chaque action est donnée à la suite du tableau.

Tableau 4.2 : Cadre d'action générique

Action	Tâches	Acteurs	Livrables	Domaines impliqués
<p>Action 1 : Analyser l'état actuel de l'organisme</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analyser le niveau externe de l'organisme suivant deux axes : environnement, marché et concurrence. Établir un diagnostic interne de l'organisme 	<p>Conseil d'administration Direction générale</p>	<p>Analyse de l'environnement externe (PESTEL) Analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités (SWOT) Diagnostic interne</p>	<p>Stratégie de l'organisme et structure de l'organisme, structure TI</p>
<p>Action 2 : Identifier les principaux axes stratégiques de l'OSBL</p>	<ul style="list-style-type: none"> Présenter et valider les différentes orientations stratégiques Analyser les impacts potentiels des orientations stratégiques identifiées 	<p>Conseil d'administration Direction générale</p>	<p>Plan stratégique Orientations stratégiques validées Impacts potentiels des orientations stratégiques identifiées</p>	<p>Stratégie de l'organisme</p>

<p>Action 3 : Définir les objectifs opérationnels en fonction de chaque axe stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les axes stratégiques retenus lors de l'action 2 et identifier les objectifs opérationnels à mettre en œuvre pour faire évoluer la situation existante dans le sens des orientations stratégiques, classer les objectifs par ordre de priorité ou d'importance 	<p>Directions Tous les chefs de département Bénévoles</p>	<p>Liste priorisée des objectifs opérationnels arrêtés pour chaque axe stratégique</p>	<p>Stratégie et structure de l'organisation</p>
<p>Action 4 : Décrire les états des lieux de l'infrastructure TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les fonctions supportant les processus fortement impactés par les objectifs opérationnels ; Vérifier que le service des TI possède l'organisation, les services, les applications, les technologies, les compétences, 	<p>Département TI</p>	<p>Tableau de bord de l'état de l'infrastructure TI dans l'organisation</p>	<p>Infrastructure TI</p>

<p>Action 5 : Introduire une nouvelle stratégie TI par rapport au consensus métier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier la mission TI par rapport aux besoins définis dans les objectifs opérationnels • Identifier les domaines « prioritaires » qui doivent être supportés par la fonction TI • Identifier la liste des fonctions TI à mettre en œuvre ou à adapter pour atteindre les objectifs opérationnels de l'OSBL • Définir des projets prioritaires en TI 	<p>Département TI en interactions avec les autres départements et direction générale</p>	<p>Document de la stratégie TI validé par le conseil d'administration et la direction</p>	<p>Stratégie TI</p>
<p>Action 6 : Définir les critères de priorisation des projets TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les critères « clés » d'une technologie souhaitée • Identifier les fonctionnalités « prioritaires » qui supportent les processus clés de l'organisme • Procéder à une comparaison des technologies existant dans le marché. 	<p>Département TI</p>	<p>Matrice de critères de priorisation des TI</p>	<p>Stratégie TI et infrastructure TI</p>

<p>Action 7 : Élaborer les stratégies d'investissement et les structures financières désirées pour les projets TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer un budget pour la fonction TI 	<p>Département TI, Département Finance</p>	<p>Tableau des stratégies d'investissement</p>	<p>Stratégie TI et infrastructure TI</p>
---	--	--	--	--

Action 1 : Analyse de l'état actuel de l'organisme

Selon Fimbel (2004), cette étape de description consiste à faire une évaluation et une analyse de la situation passée, présente et future du fonctionnement de l'organisme. L'analyse porte sur toutes les variables internes et externes de l'organisme ainsi que sur ses forces, faiblesses, menaces et opportunités. Grosso modo, il s'agit de se situer l'organisme par rapport à son environnement interne et externe et répondre ainsi à la question suivante ``où sommes-nous ?`` Cette action permet aux administrateurs d'un organisme d'être plus explicites au niveau de l'identification de la vision et de la mission de l'organisme.

Il s'agit d'une analyse critique de l'existant sur les deux variables suivantes :

- Niveau externe de l'organisme suivant trois axes : environnement, et concurrence.
- Niveau interne de l'organisme

Niveau externe : l'analyse de cette variable consiste à évaluer et d'examiner les tendances de l'organisme selon deux grandes catégories: l'environnement et la concurrence. Au niveau de l'environnement, les variables externes comprennent :

- Les facteurs économiques ;
- Les facteurs sociaux (attentes des différents groupes sociaux) ;
- Cadre politique et réglementaire
- Évolution technologique susceptible de toucher le secteur.

Tandis que pour la concurrence, une organisation peut analyser les points suivants :

- Les objectifs et projets futurs
- Alliances ou partenariats actuels ou potentiels
- Son positionnement dans le secteur du non lucratif
- Technologie utilisée
- Les concurrents (segmentation, pratiques commerciales, forces et faiblesses) ;

Niveau interne : cette étape consiste à l'analyse de plans à moyen terme pour chacune des divisions de l'organisme (services de gestion des dons et bénévoles, personnels, finance, et les technologies), analyse des résultats financiers et définir les forces et points d'amélioration

Action 2: Identifier les principaux axes stratégiques de l'OSBL

La mission donne une orientation générale de l'organisme, cependant, cette orientation doit être transformée en un langage plus spécifique afin d'élaborer des objectifs plus précis dans des domaines clés du fonctionnement de l'organisation (part de marché, innovation, productivité, rentabilité, ressources physiques et financières, etc.).

Pour ce faire, il faut comprendre l'orientation stratégique de l'OSBL et assumer la responsabilité de sa propre formation et de son perfectionnement, qui doivent être alignés avec la vision et les impératifs stratégiques.

Pour arriver à l'alignement stratégique dans une organisation, il faut mieux la connaître. Pour cela, cette action peut être décomposée en tâches complémentaires:

- Rechercher les plans stratégiques de l'organisation : connaître les plans stratégiques de l'OSBL en questionnant en examinant les documents de planification, et en parcourant les rapports de l'organisation, ainsi qu'en suivant les investissements de l'organisation, tous fournissent des informations utiles sur ce qui est important pour l'OSBL et sa mission principale.
- Identifier les axes stratégiques appropriés à l'OSBL en fonction de ses spécificités et de son contexte
- Présenter et valider les différentes orientations stratégiques
- Analyser les impacts potentiels des orientations stratégiques identifiées

Action3 : définir les objectifs opérationnels en fonction de chaque axe stratégique

L'objectif de cette action est de porter sa réflexion au-delà de l'environnement de travail et prendre des décisions avec une vue globale des choses.

En effet, pour façonner une organisation, une prise de conscience des activités et du contexte concurrentiel pour déterminer les enjeux, problèmes et possibilités à long terme est recommandée.

L'atteinte de cette action oblige l'organisation à mieux gérer la structure, la gouvernance et les activités d'un OSBL, tout en s'assurant de répondre aux objectifs à long terme.

Certaines tâches sont identifiées pour cette action :

- Examiner les axes stratégiques retenus lors de l'action 2 ;
- Identifier l'impact de ces axes sur la situation existante de l'OSBL ;
- Identifier les objectifs opérationnels à mettre en œuvre pour faire évoluer la situation existante dans le sens des orientations stratégiques retenues lors de l'étape 1.
- Classer les objectifs par ordre de priorité ou d'importance
- Tenir compte des objectifs qui contribuent à l'accomplissement des stratégies structurelles. Au fur à mesure que la compréhension de la stratégie structurelle est approfondie, on peut évaluer les objectifs de chaque service qui pourrait réaliser pour aider l'organisation à atteindre les objectifs stratégiques,
- Réfléchir de la façon d'équilibrer les exigences à court terme avec les objectifs à long terme (équilibrer les exigences avec les objectifs) : étant donné que pour avoir un esprit stratégique et une vision d'ensemble, il faut prendre en compte les exigences à court et à long terme, et savoir comment les équilibrer le mieux possible.

Action 4 : Décrire les états de lieux de l'infrastructure TI

Cette action consiste à vérifier que le service des TI possède l'organisation, les services, les applications, les technologies, les compétences, les processus et les méthodes nécessaires pour optimiser sa contribution au plan de métier stratégique de l'organisation.

L'OSBL peut définir des demandes de changement englobant un grand éventail de services ou d'infrastructures de TI. Les utilisateurs et les bénévoles peuvent présenter des demandes de changement plus spécifiques concernant des applications ou des composantes matérielles particulières. De plus, l'organisation des TI peut très bien signaler certaines améliorations à apporter aux services existants.

Les tâches suivantes peuvent être exécutées :

- Prioriser la mise en œuvre des fonctions SI en tenant compte des processus métier

- Identifier les fonctions supportant les processus fortement impactés par les objectifs opérationnels ;
- Vérifier que le service des TI possède l'organisation, les services, les applications, les technologies, les compétences, définir les processus et les méthodes nécessaires pour optimiser sa contribution au plan de métier stratégique de l'organisation.

Action 5 introduire une nouvelle stratégie TI par rapport au consensus métier

Le principal objectif de cette action est présenter une vision stratégique des TI qui s'harmonise avec la stratégie métier de l'OSBL, tout en s'assurant que l'environnement et l'organisation des TI prennent en charge les nouveaux besoins nécessaires à l'atteinte des objectifs à long terme.

Le plan stratégique des TI présente la perspective à long terme (soit sur une période de trois à cinq ans) de l'environnement technologique et de l'organisation des TI, perspective qui s'harmonise avec les stratégies métier et favorise l'atteinte de ses objectifs à long terme. On y trouve un aperçu de la situation actuelle décrite dans l'étape 1, des exigences visant à soutenir ses besoins métier.

Le plan stratégique repose sur les besoins métier et les TI nécessaires pour réaliser sa vision et ses objectifs. Il propose un plan de mis en œuvre à long terme en fonction des coûts et avantages et leur ordre de priorité.

En effet, OSBL peut définir ses besoins en TI en fonction de ses besoins métier, à les préciser ou les clarifier au besoin, puis à les résumer en vue de leur intégration dans ses stratégies d'affaires par la suite. Cette définition des besoins est habituellement le résultat des évaluations de l'état actuel réalisées auparavant.

En effet, l'OSBL peut utiliser au besoin des sources externes (des consultants externes) pour obtenir plus d'information sur des sujets tels que la planification stratégique des TI et les orientations technologiques. L'effort de préparation du plan stratégique des TI dépend de l'écart

entre l'environnement technologique actuel de l'OSBL et sa vision à long terme. Il est à noter que ce document devra être révisé chaque année.

Voici quelques exemples de besoins en TI qui peuvent découler de besoins métier de l'OSBL

- Nouvelles infrastructures (technologies, réseaux, etc.) ;
- Nouveaux systèmes ou nouvelles applications pour appuyer certains domaines fonctionnels ou groupes d'utilisateurs (systèmes de gestion intégrés adaptés aux OSBL, tels que Salesforce).

Parmi les tâches pouvant figurer dans cette action, mentionnons :

- Identifier la mission TI par rapport aux besoins opérationnels définis dans les actions stratégiques ;
- Identifier les domaines « prioritaires » qui doivent être supportés par la fonction TI ;
- Dédurre la liste des fonctions TI à mettre en œuvre ou à adapter pour atteindre les objectifs opérationnels de l'OSBL.

Enfin, le document doit expliquer comment l'environnement et l'organisation des TI cadrent avec ses stratégies métier et faire état des efforts futurs de soutien et de planification qui seront déployés lors du choix d'une technologie.

Action 6 : définir les critères de priorisation des projets TI

Cette étape implique de lister un certain nombre de critères à considérer dans le choix d'une technologie, et d'attribuer un ordre de priorité pour la mise en œuvre des fonctions TI apportant le plus de valeur ajoutée pour l'atteinte des objectifs opérationnels de l'organisation

Ci-après quelques points proéminents de ces critères :

- La sécurité et la protection des données en particulier étaient les deux inquiétudes majeures des OSBL ;
- L'adaptation des fonctions d'une technologie aux besoins existants de l'OSBL
- La sélection du bon fournisseur sans dépenser une fortune : les OSBL pourront développer des procédés pragmatiques leur permettant de choisir de bons fournisseurs tout en réduisant les coûts de transaction.

En effet, les priorités de l'organisme se situent à deux (2) niveaux, soit interne et externe. Les priorités externes se situent au plan global de l'organisme et particulièrement en ce qui a trait à la mission. Les priorités internes se situent au niveau de l'organisation même et ses activités.

Voici une liste des tâches pour réaliser cette action :

- Recenser les critères «clés » d'une technologie souhaitée ;
- Identifier les fonctionnalités « prioritaires » qui supportent les processus clés de l'organisme
- Procéder à une comparaison des technologies existant dans le marché.

Action 7 élaborer les stratégies d'investissement et les structures financières désirées pour les projets TI

Cette action consiste, à partir de la planification stratégique effectuée dans l'action précédente, à définir des objectifs financiers et élaborer les stratégies d'investissement et de structures financières désirées. Les budgets sont ensuite élaborés en fonction des stratégies choisies pour ensuite se pencher sur les possibilités de financement. Une fois les argents recueillis, les activités nécessaires pour contrôler révolution financière sont effectuées. En fait, ce processus tient compte des buts de l'organisme, permet de diversifier les sources de financement

4.3.2 Raffinement du cadre d'action générique à l'aide des avis d'experts

Comme nous l'avons mentionné à l'étape 2 de notre processus de recherche au chapitre III sur le cadre méthodologique (Voir tableau 3.1), après la conception de cette première version de notre cadre d'action, nous l'avons soumis à deux experts en alignement stratégique des technologies de l'information.

Nous allons ainsi, dans un premier temps, détailler le profil des experts ainsi que le déroulement des entrevues, puis présenter une synthèse de leurs principales critiques et suggestions en vue de l'améliorer.

Dans un deuxième temps, nous présenterons quelques aménagements envisageables dont le but est de simplifier le cadre d'action ou de tenir compte de certaines spécificités ou manques d'informations.

4.3.2.1 Description des profils des experts interviewés

Pour enrichir notre cadre d'action, nous avons fait appel à deux experts en alignement stratégique. Le premier expert contacté est un professeur en systèmes d'information à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), qui a complété un doctorat en administration (DBA) et cumule au préalable une dizaine d'années d'expériences professionnelles dans différents postes administratifs et de gestion, notamment dans les PME et les OSBL ainsi que le domaine des services professionnels, incluant des activités de soutien aux entreprises en alignement stratégique, ses recherches et publications portent principalement sur le processus d'alignement stratégique des TI.

Le deuxième expert est professeur en management et gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), chercheur et directeur des études doctorales dans le domaine de la stratégie, du programme et de la gestion de projet. Fortement impliqué dans les associations professionnelles et les réseaux de recherche des projets / programmes et membre de conseil d'administration de la Société des leaders de la Fondation pour l'éducation du Project Management Institute (PMI), la plus importante association professionnelle du domaine, regroupant plus de 500 000 membres dans près de 200 pays.

Ses principaux intérêts et activités de recherche sont la gestion de projet et de programme, la gestion de connaissances et l'alignement stratégique.

4.3.2.2 Faits saillants des entretiens avec les experts

Les deux experts ont mentionné un point important à prendre en considération dans la mise en œuvre de ce cadre, qui est d'opérer la distinction entre le petit, le moyen et le grand OSBL, de la même façon qu'on différencie la taille des entreprises. À cet effet, certaines spécificités, telles que la finalité et les activités et leurs relations avec leur environnement doivent être prises en considération dans le cadre d'action.

« On tend souvent à oublier que les organismes sans but lucratif ont des spécificités. C'est pourquoi une simple transposition de l'alignement stratégique des entreprises serait fréquemment inadaptée compte tenu des différences entre ces deux organisations ». (Citation, Expert 2).

Un autre point d'ancrage, au niveau de la nature de leurs relations avec leur environnement : la plupart des activités dans un OSBL s'adressaient à des publics multiples ; une autre caractéristique est que les ressources financières ont en général des origines multiples. Principalement, ces ressources sont liées à la fourniture d'une prestation de service et moins pour les projets TI.

« Vu que les moyens financiers sont limités, on peut des fois hésiter à investir dans des projets de technologies d'information et aussi qu'il ne soit pas un projet prioritaire ». (Citation, Expert 1)

De plus, l'expert a émis l'hypothèse que dans certains OSBL, il se peut qu'il n'y ait pas département physique de TI :

« Oui, il y a un conseil d'administration, la direction ...etc mais probablement pas un département TI, peut être le DG ou les bénévoles qui vont faire les tâches de ton cadre d'action, d'où la nécessité de distinguer le type de l'OSBL. » (Citation, Expert 1)

Puis, il ajoute :

« A cet effet, tous les OSBL ne vont pas nécessairement réaliser toutes les actions, et surtout, que les actions ne doivent pas être présentées de façon linéaire ou en mode itérative ». (Citation, Expert 1)

Suite aux remarques de ces experts, il a été convenu d'ajouter une étape préliminaire (ou une « action 0 » tel qu'indiqué par l'expert 1) au cadre d'action qui consiste à évaluer le niveau et le degré de la sophistication de l'organisation sur le plan de ses compétences et ses ressources TI. Cette étape préliminaire va permettre de dresser un bilan au niveau des compétences et des ressources TI disponibles dans l'OSBL, et va favoriser le succès des autres actions.

Aussi, les deux experts ajoutent un point à l'effet que les OSBL sont souvent contraints par des conflits d'intérêts qui peuvent exister entre l'administrateur et le conseil d'administration qui cherchent parfois à favoriser leurs intérêts personnels (ou ceux d'autres personnes) plutôt que les intérêts de l'organisme.

En effet, ceci peut avoir un impact majeur sur l'alignement stratégique qui doit assurer la vision partagée de la stratégie et des implications qu'elle porte en terme de changement.

Pour cela, le cadre d'action d'alignement stratégique que nous proposons doit tenir compte de ces contraintes, à ce propos l'expert 1 indique:

«Selon mon expérience dans les OSBL, les problèmes qui existaient entre l'administrateur et le conseil d'administration ont souvent été un obstacle à la réalisation de l'alignement stratégique (...)» (Citation, Expert1)

Et ajoute ensuite :

« L'organisme en question peut ne pas faire toutes les activités du cadre d'action, et pas nécessairement dans le même ordre , par manque de compétences ou ressources ».

D'où l'importance de proposer une version adaptée et « personnalisée » du cadre d'action à la SPA. Après avoir réalisé l'étape préliminaire suggérée par l'un des experts, nous pourrions en effet identifier les actions les plus appropriées à leur niveau de sophistication

4.3.3 Cadre d'action bonifié

À partir des différents commentaires venant des experts, nous avons retravaillé le cadre d'action afin de proposer une version améliorée prenant en considération tous les éléments cités auparavant.

a) Étape préliminaire : évaluer le degré de la sophistication de l'organisation sur le plan de ses compétences et ses ressources TI

La sophistication des TI peut être définie comme la mesure de la capacité de la fonction TI qui permet à une firme d'atteindre ses objectifs stratégiques (Rai, Tang, Brown et Keil, 2006).

Ce concept a été d'abord énoncé et défini par Raymond et Paré (1992) pour être utilisé par la suite par d'autres chercheurs qui ont étudié la complexité et l'interdépendance de l'utilisation des TI et de leur gestion dans l'organisation. L'étude de la sophistication prend en considération plusieurs aspects, tels que le support technologique, et les pratiques managériales qui y sont

associées. Le cadre de recherche relatif à la caractérisation des aspects de la sophistication des TI a été mentionné par l'expert 1. Nous le schématisons à la figure 4.2.

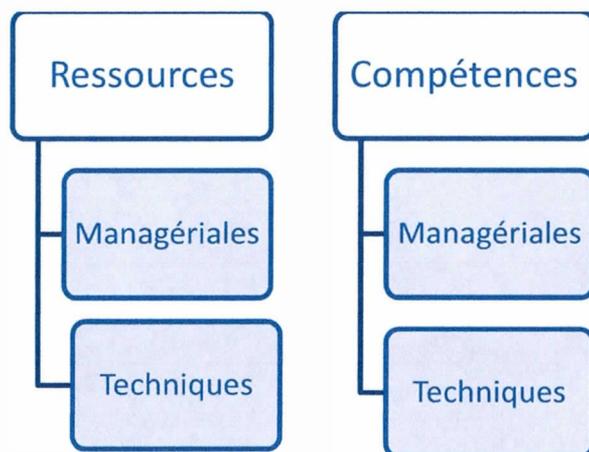


Figure 4.8 Les différents aspects de la sophistication

a) Ressources :

Par ressources, l'expert fait référence aux actifs tangibles et intangibles (Paré & Raymond, 1991), notamment, ceux liés à l'infrastructure et à l'information qui est détenue et contrôlée par l'organisation. Elles sont utilisées ou consommées par l'intermédiaire des différents processus et activités que l'organisation a mis en place. Outre le personnel TI, l'infrastructure et le portefeuille d'applications TI, qui sont plus facilement repérables, l'information et les savoirs de l'organisation sont aussi des exemples de ressources.

Sur le plan individuel, les ressources correspondent à certaines habiletés, ainsi qu'à certaines connaissances propres aux personnes présente l'organisation, tandis que sur le plan des réseaux, les ressources peuvent également prendre la forme de partenariats, internes et externes.

Il faut tenir compte des spécificités des OSBL dans l'évaluation des ressources qui ont déjà été mentionnées précédemment (chapitre 1) et qui interviennent dans la prise de décisions. En effet, L'OSBL ne vise pas l'enrichissement monétaire des individus, mais se consacre plutôt à une

mission sociale. Aussi, les décisions prises doivent être orientées vers la satisfaction des besoins des individus touchés. Cependant, chaque stratège d'une organisation a des objectifs personnels rencontrés dans un organisme. Ainsi, les valeurs et les besoins de chaque dirigeant vont influencer le type d'orientation privilégié pour l'organisme. Il semble donc y avoir une zone problématique pour ce qui est du rôle du Conseil d'administration, de son implication dans l'orientation à long terme de l'organisme et de l'intérêt des membres qui s'y impliquent.

« Dans un OSBL, il peut y avoir des jeux politiques qui sont très fréquents dans ces milieux. Car certains d'entre eux y sont pour faire un réseau professionnel ou pour défendre des raisons personnelles, ceci peut nuire à la vision partagée pour réussir l'alignement stratégique » (Citation, Expert 2)

Il faudra que l'organisme demeure à l'affût des changements dans ce domaine pour maintenir une efficacité maximum avec un minimum de ressources humaines tout en offrant un service de grande qualité à sa clientèle.

b) Compétences :

L'expert souligne l'importance de tenir compte des compétences qui se révèlent non seulement à travers les habiletés, mais également les orientations, les attitudes, les motivations et les comportements. Il a aussi insisté sur l'importance que ce point soit bien expliqué et bien détaillé au niveau du cadre d'action au moment de le présenter. La viabilité d'un OSBL dépend souvent de la qualité de ses dirigeants et de ses compétences. Or, dans un tel contexte, trouver des cadres qualifiés n'est pas une mince affaire :

« Dans un contexte tel que l'OSBL ou les moyens financiers sont limités pour embaucher des compétences et des personnes à haut niveau (...) souvent, on va retrouver des gens en fin de carrière ou début de carrière, on est dans une structure assez fragile dans laquelle les compétences managériales et technologiques vont grandement apparaître » (Citation, Expert 2).

Les OSBL présentent des défis variés, d'où la nécessité d'adopter une approche stratégique afin de faciliter les activités et d'élargir les capacités, comme pour une entreprise, tout en répondant à la mission de l'organisme.

4.3.4 Tableau du cadre d'action bonifié

En fonction des commentaires des experts en alignement stratégique, on a apporté des corrections au tableau des actions. Notamment, on a supprimé l'action 4 qui consistait à décrire les états de lieux de l'infrastructure TI, car cette action est fortement identifiée dans la phase préliminaire qui a été ajoutée. Aussi, l'expert 2 a suggéré que l'action 7 qui consiste à élaborer les stratégies d'investissement et les structures financières désirées pour les projets TI, soit plutôt intégrée dans l'action 5 qui consiste à définir la stratégie TI. En fonction de la planification stratégique, il sera possible de définir des objectifs financiers et élaborer les stratégies d'investissement et de structures financières désirées. Au total, nous gardons 5 actions en plus de l'étape préliminaire identifiée auparavant. Ainsi, la deuxième version du cadre d'action est présentée dans le tableau ci-dessus. Rappelons que ce cadre générique sera ensuite personnalisé pour l'adapter dans le contexte de la SPA (voir section 4.4).

Tableau 4.4 Cadre d'action révisé en fonction des commentaires des experts

Action	Contenu de l'étape	Acteurs	Livrables	Domaines impliqués
<p>Action 1 : Analyser l'état de l'organisme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le niveau externe de l'organisme suivant deux axes : environnement, marché et concurrence. • Établir un diagnostic interne de l'organisme 	<p>Conseil d'administration Direction générale</p>	<p>Analyse de l'environnement externe (PESTEL) Analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités (SWOT) Diagnostic interne</p>	<p>Stratégie de l'organisme et structure de l'organisme, structure TI</p>
<p>Action 2 : Identifier les principaux axes stratégiques de l'OSBL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter et valider les différentes orientations stratégiques • Analyser les impacts potentiels des orientations stratégiques identifiées 	<p>Conseil d'administration Direction générale</p>	<p>Plan stratégique Orientations stratégiques validées Impacts potentiels des orientations stratégiques identifiées</p>	<p>Stratégie de l'organisme</p>

<p>Action 3 : Définir les objectifs opérationnels en fonction de chaque axe stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les axes stratégiques retenus lors de l'action 2 et identifier les objectifs opérationnels à mettre en œuvre pour faire évoluer la situation existante dans le sens des orientations stratégiques, classer les objectifs par ordre de priorité ou d'importance 	<p>Directions</p> <p>Tous les chefs de département</p> <p>Bénévoles</p>	<p>Liste priorisée des objectifs opérationnels arrêtés pour chaque axe stratégique</p>	<p>Stratégie et structure de l'organisation</p>
<p>Action 4 : Introduire une nouvelle stratégie TI par rapport au consensus métier</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identifier la mission TI par rapport aux besoins définis dans les objectifs opérationnels Identifier les domaines « prioritaires » qui doivent être supportés par la fonction TI Identifier la liste des fonctions 	<p>Département TI en interactions avec les autres départements et direction générale</p>	<p>Document de la stratégie TI validé par le conseil d'administration et la direction</p>	<p>Stratégie TI</p>

<p>Action 5 : Définir les critères de priorisation des projets TI</p>	<p>TI à mettre en œuvre ou à adapter pour atteindre les objectifs opérationnels de l'OSBL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir des projets prioritaires en TI 	<p>Département TI</p>	<p>Matrice de critères de priorisation des TI</p>	<p>Stratégie TI et infrastructure TI</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les critères « clés » d'une technologie souhaités • Identifier les fonctionnalités « prioritaires » qui supportent les processus clés de l'organisme <p>Procéder à une comparaison des technologies existant dans le marché.</p>			

4.3.5 Description des actions de l'étape préliminaire

1- Évaluer les ressources managériales et techniques de l'OSBL

Objectifs : Il s'agit de l'analyse de la situation existante dans l'OSBL. Cette étape permet d'identifier les ressources à allouer pour la mise en œuvre du cadre d'action d'alignement stratégique des TI. Elle permet aussi de décliner la stratégie de l'établissement dans chacun des domaines d'activité.

Contenu de l'étape :

- Évaluer toutes les ressources (techniques et humaines) en vue de garantir que l'OSBL dispose des informations dont il a besoin pour entreprendre une planification de l'alignement stratégique efficace et élaborer un plan visant à combler les ressources prioritaires;
- Identifier par le biais de la consultation les importants problèmes affectant les Ressources humaines et les opportunités pour l'OSBL;
- Identifier les besoins particuliers de l'organisme en ressources humaines et techniques ;
- Analyser les défis et les opportunités découlant des ressources existantes ;
- Développer des outils et des ressources visant à renforcer les connaissances et les capacités des OSBL à l'égard de ses activités.

Acteurs :

- Directions ;chefs de départements de différents services ;conseil d'administration.

2- Évaluer les compétences managériales et techniques de l'OSBL

Objectifs : L'exécution des différentes actions du cadre d'action suscite une évaluation des compétences et permet d'obtenir le maximum d'informations nécessaires pour exécuter le cadre. Il faut analyser les compétences afin de produire

un rapport d'intervention concernant l'OSBL. L'objectif de cette action est de tenter de déterminer le niveau de sophistication de l'organisation quant à la qualité de ses compétences managériales et techniques. Cette action fournit un diagnostic sur les compétences managériales et techniques d'un OSBL.

Contenu de l'étape :

- Comprendre les outils d'affaires requis pour travailler de façon efficace et efficiente;
- Décrire les états des lieux de l'infrastructure TI;
- Identifier les fonctions supportant les processus fortement impactés par les objectifs opérationnels ;
- Vérifier que le service des TI possède l'organisation, les services, les applications, les technologies, les compétences;
- Prioriser la mise en œuvre des fonctions SI en tenant compte des processus métier;
- Identifier les fonctions supportant les processus qui sont les plus susceptibles de subir les impacts des objectifs opérationnels ;
- Vérifier que le service des TI possède l'organisation, les services, les applications, les technologies, les compétences;

Acteurs : Direction, conseil d'administration et les différents départements

4.4 Résultats de l'étape 3 : Présenter le cadre d'action et l'adapter au contexte de la SPA

L'objectif de cette étape est d'adapter le cadre d'action dans le contexte de la SPA et de le présenter aux membres de la SPA.

Cette étape a donné lieu à deux activités : nous avons tout d'abord évalué le degré de la sophistication de l'organisation sur le plan de ses compétences et ses ressources TI, en réalisant un groupe de discussion. Cela nous a permis d'adapter notre cadre d'action en fonction du contexte de la SPA. Ensuite, nous avons présenté le cadre d'action personnalisé aux membres de la SPA.

4.4.1 Discussion de groupe : le degré de sophistication de la SPA sur le plan de ses compétences et ressources TI

L'évaluation du degré de la sophistication et la maturité de l'organisation sur le plan de ses compétences et ses ressources TI a permis d'identifier plusieurs aspects à prendre en compte pour le cadre d'action quant à son exécution, ainsi que de fournir un portrait actuel de l'organisme.

L'exercice de la pyramide a permis d'identifier les ressources et les compétences acquises et développées par la SPA depuis sa création en 2007 et de le mettre dans les différents niveaux de la pyramide. Des extraits des résultats de cet exercice sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 4.5 Extrait des réponses du brainstorming sur les technologies vs la pyramide des valeurs TI

	Besoins d'infrastructure et de connectivité de base	Besoins de stabilité et de sécurité	Besoins d'information intégrée
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> la gestion est confiée au directeur et bénévoles au 	<ul style="list-style-type: none"> Sous-traitants Service cloud 	<ul style="list-style-type: none"> Deux personnes en direction TI avec de très hautes compétences afin

	départ		d'implanter le projet CRM et maintenir son état actuel
Ressources TI	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure interne/externe • Messagerie Webmail • VoIP (telephonie IP) • Site web de la SPA • Médias sociaux • Windows Edition 7 Professional 	<ul style="list-style-type: none"> • Windows Defender • Backup sur le cloud 	<ul style="list-style-type: none"> • Google drive • Le serveur de fichier de l'organisation (LaCie) • Microsoft OfficeVisio • Sage (comptabilité) • Monaris (comptabilité) • bitrix24 (la gestion et la collaboration)

4.4.2 Faits saillants des résultats du groupe de discussion

Cette première activité visait à recenser les applications, ressources et compétences existantes afin de dresser une liste préliminaire de l'ensemble des applications correspondantes et faire un portrait de l'organisation du TI dans la SPA pour les

intégrer dans le cadre d'action. Cette discussion avec différents acteurs de la SPA a permis de rassembler un certain nombre d'informations qui ont permis de nous pencher sur la genèse de sa stratégie TI afin de dégager quelques renseignements sur son management et sur l'alignement stratégique des TI.

Sur un total de 20 employés, deux personnes sont en charge des questions en rapport avec l'informatique et Internet. Ces deux personnes sont organisées en deux départements indépendants :

- **Service informatique** : qui est en charge de la gestion du réseau physique local (Machines, serveurs, infrastructure) et du déploiement des logiciels (notamment de bureautique). On note aussi que ce département est géré par 3 bénévoles de hautes compétences qui viennent trois fois dans la semaine.

- **Service Base de données & NTIC** qui est en charge de la gestion de l'Intranet (hébergé par un fournisseur externe et non par le département informatique), et leur site web (hébergé par un fournisseur bénévole), ainsi que la base de données actuelle de gestion de dons et donateurs (hébergé par un fournisseur externe)

Nous pouvons conclure à la suite de ce premier exercice que la plupart des technologies qui sont exploitées actuellement couvrent les besoins d'infrastructure et de connectivité de base, ce qui signifie que la SPA est dotée des équipements de base par lequel ses employés ont accès à des ordinateurs et peuvent accéder/partager/communiquer grâce à un réseau et réaliser les fonctions administratives de base. Ce constat nous paraît important dans l'adaptation du cadre d'action à leur contexte spécifique, et nous y reviendrons donc plus loin.

L'analyse nous montre que l'infrastructure initiale de l'organisme est composée, à la fois, d'outils bureautiques, communicationnels (messagerie instantanée, courriel, internet) et spécialisés lui permettant d'accomplir sa mission.

À ce propos, un des membres de la SPA remarque :

« Lors de la création de la SPA, nous cherchons à avoir des équipements de base par lequel les employés ont accès à des ordinateurs et peuvent communiquer entre eux grâce à un réseau interne ». (Citation, Participant A)

L'infrastructure de base de la SPA se développe de manière clairement lente et incrémentale, notamment en ce qui concerne les serveurs, le parc informatique, ainsi que le réseau interne.

Actuellement, on peut observer un changement quant au niveau d'attention portée à l'infrastructure technologique de la SPA. En effet, l'organisme se transforme lentement, notamment par l'exploration et l'exploitation graduelle de certains logiciels.

En effet, plusieurs éléments d'infrastructure sont bonifiés, afin d'améliorer la sécurité des réseaux, la gestion des projets, ainsi qu'une meilleure communication interne et externe. Pour ce faire, une plus grande attention est désormais portée à la qualité des équipements, ainsi qu'aux dispositifs de sécurité, afin de garantir une certaine stabilité à la SPA

Le courriel demeure le seul dispositif le plus commun pour permettre les échanges entre les acteurs de la SPA et leurs publics, que ce soit pour échanger des informations spécifiques ou pour partager des documents.

En matière de développement logiciel et de base de données et dans l'objectif de maximiser le pouvoir du partage de l'information au sein de l'organisation, une décision importante sera aussi prise sur le choix d'un bon système de gestion de la relation client (GRC ou CRM) qui va assurer non seulement la gestion des dons et des donateurs, mais aussi la gestion des employés à la SPA

Les compétences TI en matière de connaissances TI se renforcent aussi graduellement et de nouveaux employés s'ajoutent aux équipes de gestion et de développement. Il faut souligner qu'au début, la SPA confiait la gestion TI aux bénévoles et des entreprises sous-traitantes, par manque de ressources financières. Par la suite, le besoin s'est fait ressentir de confier la gestion du département TI à des personnes plus qualifiées.

Au niveau des ressources technologiques, la SPA a informatisé sa gestion. Actuellement, la comptabilité, les finances, le traitement de texte, la gestion des dons et donateurs, la production des dossiers, le classement se font par informatique. Il faudra que l'organisme demeure à l'affût des changements dans ce domaine pour maintenir une efficacité maximale avec un minimum de ressources humaines tout en offrant un service de grande qualité à ses membres qui représentent sa principale clientèle.

Ainsi, à travers les différentes questions échangées dans l'atelier (voir Annexe B.), nous avons identifié et rassemblé dans le tableau 4.2 les commentaires les plus pertinents des participants en ce qui concerne le système d'information actuel.

Tableau 4.6 Extrait des réponses obtenues lors du groupe de discussion

Les technologies d'information	Objectifs et description
Site Web	Réalisation des dons en ligne, sa réalisation a été assurée par des sous-traitants et maintenue par des bénévoles par la suite

Base de données des dons et donateurs	Gestion des dons et donateurs
Intranet Extranet	Partage des ressources pour les employés de la SPA et les bénévoles, fichiers et agendas partagés Sa gestion est principalement assurée par des bénévoles et salariés
Réseau local	Plus de 20 postes en réseau pour les employés de la SPA, assuré par des sous-traitants et bénévoles
Objectifs liés au TI	Communiquer, trouver des nouveaux donateurs, recruter des nouveaux bénévoles et assurer le travail collaboratif et la gestion des évènements et des projets
SI Idéal	Systèmes simples et fiables, recours aux logiciels libres avec un faible cout

Manque de structure organisationnelle RH

Les capacités managériales de base que doit posséder la SPA pour fonctionner avec efficacité, comme l'élaboration de procédures efficaces de travail, le niveau de préparation, le choix du bon profil de la personne ressource, etc. font partie de compétences organisationnelles essentielles.

À cet effet, une majorité des participants ont souligné le manque de structure du fonctionnement de l'organisme :

« Actuellement, le système, c'est plus des personnes (...) Il faut qu'on ait du temps pour vraiment faire une structure pour la boîte ». (Citation, Participant B)

Ce manque de structure engendrerait des rôles et responsabilités ambigus ainsi qu'une diffusion des responsabilités de supervision et de direction. L'organigramme de la SPA et les relations hiérarchiques qui devraient en découler ne sont pas clairs pour une majorité d'employés. Les structures existantes seraient non seulement insuffisantes, mais parfois incohérentes les unes avec les autres ou avec les valeurs de l'organisme. Certains éléments structureaux ont aussi été jugés inutiles :

« C'est le gros paradoxe de gestion que je trouve qu'on vit, plein de paperasse à remplir vraiment pas nécessaire (...)» (Citation, Participant C)

Par ailleurs, l'absence de cadre clair, notamment sur le plan des ressources humaines, aurait néanmoins certains avantages :

« Je dirais que c'est très flexible, tu n'arrives pas dans un cadre déjà établi et puis toi tu dois te former dans le cadre de l'entreprise (...) si ton horaire est particulier, ils vont essayer de faire en sorte que ton horaire matche avec le leur». (Citation, Participant D)

Renforcer la valeur des usages TI: le besoin est finalement ressenti en alignement stratégique

Des changements de direction fréquents ont bouleversé le fonctionnement du service des TI dans cette organisation. Le département des TI a été exclu à la fois du processus de planification stratégique de l'entreprise et de l'équipe de haute direction.

Confrontés à des besoins pressants en matière de TI, les dirigeants de la SPA devaient régulièrement prendre les choses en main et sous-traiter des activités essentielles à des fournisseurs de services applicatifs sans consulter le service des TI au préalable.

À ce propos un participant évoque :

«Je n'ai jamais été invité à une réunion de planification stratégique, une fois le plan est validé, on me consulte à titre individuel pour discuter comment les TI peuvent soutenir les activités évoquées dans le plan`» (Citation, Participant C)

Cela a contribué à l'échec de plusieurs projets TI (de nombreuses applications traitaient des données et des fonctions similaires et les différents systèmes étaient incapables de communiquer entre eux, échec du projet de l'implantation du CRM Pro don, etc. et à la création d'un environnement TI décentralisée et coûteuse.

À l'heure actuelle et face à des exigences réglementaires de plus en plus fortes et à des changements majeurs dans les pratiques de l'organisation, la SPA a compris que certaines mesures devaient être prises si elle veut demeurer compétitive face à des autres organismes :

« Depuis la création de la SPA, la direction s'est principalement intéressée à la mission et les activités principales de l'organisme, et a tendance d'oublier le rôle important des TI qui peuvent nous fournir bel et bien les informations nécessaires pour nous permettre de mieux accomplir notre mission. La SPA reconnaît aujourd'hui que les TI doivent figurer au cœur de leurs priorités puisqu'elles touchent tous les domaines de gestion, en supportant tout type d'activité notamment dans la gestion des dons et donateurs (...) » (Citation, Participant A).

Et ajoute :

« Les TI doivent supporter aujourd'hui notre stratégie, garantir la disponibilité maximale de services pour les membres, bénévoles et employés, et finalement mener à la réduction des coûts d'opération (...) » (Citation, Participant A)

Les employés de l'organisme sont tous des jeunes (entre 20 et 40 ans) et possèdent une formation académique suffisante pour occuper leurs fonctions respectives.

La SPA a embauché récemment une directrice pour les TI possédant d'excellentes références dans en technologies d'information, dont les principales priorités étaient de

renforcer son équipe de gestion et d'élaborer un plan stratégique des TI et de mettre en place une plateforme de TI intégrée pour la SPA.

Présentation du cadre d'action adapté au contexte de la SPA.

Afin d'aider la SPA dans sa démarche d'alignement stratégique, ce cadre d'action décrit les différentes étapes concourant à l'identification des objectifs à supporter par la SPA pour supporter ses fonctions TI.

Le groupe de discussion portant sur l'évaluation des compétences managériales et techniques de la SPA nous a permis de nous poser la question sur la contribution des TI dans la création de valeur au niveau de la SPA et de définir «un profil de sophistication des TI» à la SPA, c'est-à-dire son niveau «d'intégration» au processus de définition de la stratégie générale.

L'enjeu fondamental de la SPA à l'heure actuelle est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise et donc réaliser l'alignement stratégique.

En fonction du degré de sophistication de la SPA sur le plan de ses compétences et ressources TI, il est nécessaire d'identifier quelles portions du cadre d'action générique sont à prioriser à l'heure actuelle. C'est à cette fin que nous proposons un cadre d'action personnalisé, simple et focalisant sur certaines actions précises.

Plus précisément, l'infrastructure de la SPA, initialement axée sur l'aspect opérationnel, évolue rapidement vers une architecture que l'on peut considérer comme étant orientée et caractérisée par une certaine flexibilité, dont la portée s'étendra à l'ensemble des activités et de sa mission principale.

Ultimement, on a constaté que le rôle stratégique se renforce de plus en plus afin de satisfaire la mission et les activités de l'organisme.

La mise en œuvre de ce cadre d'action d'alignement stratégique suppose une bonne connaissance de la stratégie et de l'environnement de la SPA. Elle exige des compétences en analyse stratégique et en systèmes d'information qui vont être confiées à la direction générale qui est bien placée pour assumer ce rôle.

La complexité de l'environnement de la SPA et la difficulté à identifier les besoins réels de l'organisme en matière de développement des systèmes d'information en adéquation avec les objectifs stratégiques sont une tâche difficile.

Elle nécessite une démarche rigoureuse, structurée et documentée. Le cadre d'action que nous proposons est une démarche itérative partant de l'identification des objectifs stratégiques et débouchant vers la définition d'un plan informatique décliné en projets concrets. Il est composé des objectifs, modalités de gestion et livrables qui sont essentiellement les recommandations issues du diagnostic de l'étape préliminaire.

Ce dernier vise à soutenir la SPA dans son choix technologique et dans la transition vers la réalisation de l'alignement stratégique et d'apaiser les résistances et le désalignement qui en découleront.

Nous allons donc simplifier notre cadre d'action en 4 actions :

- Action 1 : Analyser l'état actuel de l'organisme
- Action 2 : Identifier les principaux axes stratégiques de la SPA
- Action 3 : Introduire une nouvelle stratégie TI par rapport aux axes stratégiques identifiés
- Action 4 : Définir les critères de priorisation des projets TI

Action 1 : Analyser l'état actuel de la SPA

<ul style="list-style-type: none">• Objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Identifier la vision stratégique, les contraintes de l'environnement, les enjeux.• Réaliser un diagnostic de l'existant et un recensement des besoins.• Lancer et planifier le projet au niveau des ressources et compétences
<ul style="list-style-type: none">• Modalités de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Prise de connaissance de la SPA de son périmètre et de ses objectifs (organisationnels, fonctionnels, techniques), de ses modes de fonctionnement, notamment par comparaison avec des autres OSBL similaires recouvrant les mêmes missions• Analyse approfondie de l'existant et des besoins humains, fonctionnels et techniques• Revue de l'organisation actuelle de la fonction informatique (maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage) et sur les méthodes employées• Prise de connaissance de l'environnement technologique et notamment des spécificités des relations avec les tiers (télécoms, marché informatique...)
<ul style="list-style-type: none">• Livrables	<ul style="list-style-type: none">• Analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités (SWOT)• Diagnostic interne

Action 2 : Identifier les principaux axes stratégiques de la SPA

<ul style="list-style-type: none">• Objectifs	<p>Identifier les axes stratégiques qui détermineront les principales orientations de la SPA.</p> <p>Les principaux axes doivent tenir compte de la mission de la SPA et des spécificités de votre organisme et de son environnement.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Modalités de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Examiner et identifier les principaux axes stratégiques appropriés à la SPA en fonction de ses spécificités et de son contexte ;• Sélectionner parmi ces axes ceux qui seront prioritairement développés par votre organisme.
<ul style="list-style-type: none">• Livrables	Document des orientations stratégiques prioritaire

Action 3 : Introduire une nouvelle stratégie TI par rapport au consensus métier

<ul style="list-style-type: none">• Objectifs	<p>L'objectif de cette étape est d'identifier les fonctions TI qui apportent le plus de valeur ajoutée pour l'atteinte des objectifs opérationnels de la SPA.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Modalités de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les fonctions « prioritaires » c'est-à-dire les fonctions SI qui supportent les processus clés• Identifier les fonctions manquantes ;• Identifier les fonctions déjà mises en oeuvre dans la SPA ;• Comparer les fonctionnalités de ces dernières avec celles décrites dans

	<ul style="list-style-type: none"> déduire la liste des fonctions SI à mettre en oeuvre ou à adapter pour atteindre les objectifs opérationnels définis par la SPA.
<ul style="list-style-type: none"> Livrables 	Document de la stratégie TI en adéquation avec la mission et les axes stratégiques de la SPA

Action 4 : Définir les critères de priorisation des projets TI

<ul style="list-style-type: none"> Objectifs 	Structurer la stratégie TI en projets et sélectionner les projets TI prioritaires ;
<ul style="list-style-type: none"> Modalités de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Recenser les critères «clés» d'une technologie souhaitée ; Identifier les fonctionnalités « prioritaires » qui supportent les processus clés de l'organisme Procéder à une comparaison des technologies existant dans le marché.
<ul style="list-style-type: none"> Livrables 	Les principaux critères de priorisation

4.4.3 Présentation du cadre d'action personnalisé aux membres de la SPA

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre portant sur la méthodologie, l'objectif de cette présentation est double, tout d'abord, il s'agissait d'expliquer l'utilité du cadre d'action proposé, et examiner dans quel contexte il peut être utilisé

pour aider l'organisme à prendre une décision plus éclairée en matière d'alignement stratégique des TI.

Ensuite, il s'agissait de combler le manque de connaissances sur l'alignement stratégique, en utilisant le cadre d'action comme outil de conscientisation et de formation.

Nous avons réalisé une présentation du cadre d'action à trois acteurs de la SPA provenant de la direction et du département TI. Lors de cette présentation, d'une durée d'environ une heure, nous avons échangé sur le cadre d'action. Nous avons d'abord commencé par rappeler le contexte, c'est-à-dire leur expliquer notre projet, le problème, et les résultats de l'étape préliminaire qui était d'évaluer le degré de la maturité des TI et la valeur de son usage à la SPA. Puis, nous avons rappelé et expliqué l'importance de l'alignement stratégique, les différents modèles existants dans la théorie spécifiquement celui de Grenier et Smida (2000), ensuite présenté notre cadre d'action personnalisé avec une explication de chaque action, son objectif, le contenu et les différentes étapes ainsi que les livrables attendus pour chaque action. La présentation a démontré aussi que le cadre d'action vise à soutenir la SPA dans son choix technologique et dans la transition vers la réalisation de l'alignement stratégique et d'apaiser les résistances et le désalignement qui en découleront.

La présentation a aussi démontré que les fondements d'un choix technologique sont parfois difficiles à saisir, puisqu'ils concernent non seulement les pratiques TI et l'alignement, mais aussi et surtout les acteurs qui doivent prendre les décisions devront avoir conscience de l'importance de l'alignement. Dans ce sens, la présentation de ce cadre d'action a donc été une occasion d'envisager des « actions idéales » pour la SPA afin de l'aider à surmonter ces difficultés.

Par ailleurs, la discussion concernant l'alignement stratégique avec les acteurs de la SPA a mis en lumière que la compréhension que peuvent avoir les dirigeants de l'organisme face à l'utilité et au potentiel stratégique des TI est parfois limitée. Cependant, ils étaient conscients qu'il ne faut plus sous-estimer les efforts ni le temps à fournir pour acquérir et développer les ressources et les compétences requises sur le plan technologique. Dans ces conditions, la présentation du cadre d'action d'alignement stratégique des TI a servi à démontrer comment et pourquoi il est important, voire même judicieux de voir au-delà de ce qui est « simple » concernant l'alignement des TI.

Nous pouvons donc dire que cette présentation a permis de proposer un regard renouvelé sur la problématique de l'alignement stratégique.

4.5 Résultats de l'étape 4 : évaluation du cadre d'action

Suite à cette présentation, nous avons réalisé des entretiens individuels avec deux des trois participants à la présentation pour avoir leur avis sur le cadre d'action personnalisé proposé. Il faut noter que ces deux participants avaient aussi participé au groupe de discussion.

Nous avons donc sollicité la perception des répondants par rapport au cadre d'action présenté, en leur posant des questions portant sur leurs perceptions concernant son adéquation aux objectifs et aux besoins de la SPA, son potentiel et ses limites, par exemple :

- Que pensez-vous des actions proposées ?
- Pensez-vous que l'utilisation de ce cadre d'action réglerait les problèmes que vous rencontriez dans le département TI ?

- Pensez-vous qu'il sera facile de mettre en œuvre l'ensemble de ces actions? Quelles difficultés escomptez-vous?
- Selon votre perception des actions que nous avons présentées, estimez-vous qu'elles pourraient vous aider à réaliser l'alignement stratégique?
- Y a-t-il des améliorations, recommandations ou suggestions que vous souhaiteriez apporter à ce cadre d'action ?

L'analyse des réponses obtenues lors de ces entrevues a permis de valider la pertinence de notre recherche en évaluant les apports et limites du cadre d'action.

Un participant a indiqué qu'elle trouvait bien l'idée des actions et le fait que chaque action soit bien détaillée avec le contenu et les livrables à produire et a évoqué sa pertinence au moment où l'organisme s'engage dans un projet de choix d'un CRM.

Par ailleurs, elle a affirmé qu'elles ont besoin de notre soutien pour sa mise en œuvre dans leur projet du choix du CRM, afin de s'assurer de son utilité.

Ainsi la direction nous a proposé de s'impliquer dans le projet du choix du CRM, en tant que consultant externe, ou observateur afin de s'assurer que les actions sont bien exécutées, et leur apporter le maximum du support pour bien démarrer le projet. Le chercheur s'est porté volontaire d'assister à sa mise en œuvre même après la recherche afin de s'assurer que la cadre d'action proposée soit bien exécutée dans un projet réel et leur apporte un soutien en matière d'alignement stratégique.

À ce propos, elle évoque :

« Nous sommes encore au tout début du cadre d'action et il est trop tôt pour que je puisse en mesurer tous les effets, il faut qu'il soit expérimenté (...) Mais, par contre, je pense que ce cadre d'action pourra s'intégrer harmonieusement dans le choix de la technologie. C'est comme un outil que nous allons sûrement appliquer afin qu'il réponde aux besoins de la mission de la SPA et les membres du conseil d'administration et des membres de l'équipe de gestion de notre organisme » (Citation, participant A).

Et ajoute :

« C'est bien beau de voir ce cadre d'action dans les papiers, mais il faut passer à l'action et sûrement qu'on aura besoin de toi pour nous aider à l'exécuter (...)» (Citation, Participant A).

Un autre participant a aussi indiqué qu'il trouvait que le cadre d'action est bien structuré et qu'il aidera la réalisation de ses projets en cours dans le choix de la technologie. Il affirmait que le problème majeur actuel au département TI de la SPA est le choix de la meilleure technologie qui répond parfaitement à la mission et la vision stratégique de l'organisation, et que ce cadre d'action serait l'une des solutions pour ce problème.

«Le département TI de la SPA rencontre beaucoup de problèmes de gestion. Ce cadre d'action, si il est bien exécuté et suivi, va nous permettre de dépasser le problème majeur qui se situe dans l'alignement du choix de la technologie par rapport aux attentes des objectifs des objectifs stratégiques et du conseil d'administration.» (Citation, Participant B)

Quant à la facilité d'utilisation, le participant a indiqué qu'il lui faudrait un accompagnement et du support pour lui permettre de se familiariser avec le cadre d'action et de l'exécuter d'une manière correcte. Le participant a aussi insisté sur le suivi du cadre d'action qui doit être assumé par un membre de la direction. En effet, l'implantation du cadre d'action nécessite du temps pour accompagner la SPA dans son exécution. Les employés ont déjà beaucoup de contraintes de temps, ainsi, ajouter le temps d'utilisation du cadre d'action d'alignement stratégique requiert du temps additionnel ce qu'il n'est pas toujours possible étant donné le manque de ressources humaines et financières.

« Pour ma part, je n'ai pas beaucoup de temps pour assurer son suivi et son exécution, car je gère beaucoup de choses en même temps et surtout avec les

contraintes RH que nous avons en ce moment dans le département TI.»
(Citation, Participant B)

On peut en conclure qu'avec les actions posées et les commentaires recueillis que la mise en oeuvre de ce cadre d'action serait utile pour l'organisation, à condition d'être accompagné et d'assurer un suivi adéquat.

4.6 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons décrit comment s'est déroulée notre recherche à travers les 4 étapes de la recherche-action identifiée. Nous avons commencé par expliquer le problème identifié dans le manque d'alignement stratégique à la SPA. Ensuite nous avons décrit comment nous avons conçu la solution proposée à travers la réalisation du cadre d'action inspiré du modèle théorique de Grenier et Smida (2000), puis nous avons décrit sa mise en contexte dans l'organisme et son évaluation par les employés. Dans le prochain chapitre, nous discuterons l'atteinte des objectifs de la recherche et ses limites et évoquerons des pistes de recherche futures.

CHAPITRE V

DISCUSSION : LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES

Les contributions de la recherche reposent à la fois sur des dimensions théoriques et pratiques face à l'alignement stratégique des TI. Théorique, parce que la recherche implique un effort d'opérationnalisation du modèle SAM proposé par Grenier et Smida (2000) pour les OSBL sous forme d'un cadre d'action.

Pratique, parce qu'elle favorise aussi l'adaptation du cadre d'action selon le besoin de la SPA, l'accompagnement et la conscientisation de l'importance de l'alignement stratégique pour un organisme qui ignorait sa pertinence.

Rappelons tout d'abord que la question principale qui guidait notre recherche était la suivante: « Comment le modèle d'alignement stratégique (SAM), et plus particulièrement, son extension au contexte des OSBL proposé par Grenier et Smida (2000), peut-il être adapté et opérationnalisé de manière à être utilisé adéquatement par les OSBL en fonction de leurs besoins particuliers? ».

La réponse à cette question est qu'une façon appropriée d'adapter le modèle SAM proposé par Grenier et Smida (2000) est de l'opérationnaliser sous la forme d'un cadre d'action révisé et bonifié par des experts en alignement stratégique et de l'adapter au contexte et aux besoins spécifiques de l'organisme à qui il est destiné. Le cadre d'action générique que nous avons conçu dans le cadre de cette

recherche est composé de sept étapes, puis a été personnalisé pour la SPA en priorisant quatre étapes dont chacune regroupe différentes actions à réaliser et les livrables à produire.

L'objectif initial de cette recherche était de proposer un cadre d'action d'alignement stratégique des TI qui tient compte du contexte particulier des OSBL en général, et de la SPA en particulier. En effet, le cadre d'action générique peut être adapté et utilisé par n'importe quel type d'OSBL, tandis que le cadre d'action proposé pour la SPA répond initialement aux objectifs de la SPA et leur servira plus tard de guide standard à utiliser pour mener à bien toute intervention dans n'importe quel contexte de mise en place d'une nouvelle technologie dans un OSBL.

Nous avions initialement comme intention de mettre en œuvre le cadre d'action proposé pour la SPA dans un projet réel de choix technologique. Mais cette intention n'a pu être matérialisée en soi, et a évolué au cours de la recherche vers un autre objectif qui visait à combler le manque de connaissances sur l'alignement stratégique identifié dans l'étape 1 de la recherche, en utilisant le cadre d'action comme outil de conscientisation et de formation. Autrement dit, notre processus de recherche-action visait davantage à dialoguer, former, éduquer et réfléchir à l'aide du cadre d'action, qu'à le déployer. La mise en œuvre du cadre d'action constituera donc une étape subséquente à cette recherche.

Dans la première partie de cette discussion, nous montrons ce que cette recherche a apporté aux connaissances portant sur l'alignement des TI à la stratégie des organisations sans but lucratif. Dans cette recherche, nous avons contribué à résoudre certaines lacunes concernant le manque d'opérationnalisation des modèles d'alignement stratégique. Plutôt que d'aborder l'alignement de manière strictement

conceptuelle (le « quoi »), nous avons cherché à le rendre plus fonctionnel au niveau des OSBL, en mettant l'accent sur le « comment ».

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous réfléchissons à la pertinence d'un cadre d'action de l'alignement stratégique en tant qu'outil de travail pouvant aider la SPA.

5.1 Proposition d'un cadre d'action générique d'alignement stratégique à partir du modèle théorique de Grenier et Smida (2000).

Sur le plan théorique, l'étude de l'alignement stratégique dans le secteur non lucratif est sans doute pour les sciences de gestion un champ riche de développement (Eynaud, 2007). Cette recherche a permis notamment une lecture sur les apports de Grenier et Smida qui ne sont pas évincés, mais réintroduits à différents niveaux dans le cadre d'action. La mission n'apparaît plus comme telle dans le cadre d'action, mais se trouve questionnée dans le champ du métier. Elle y fait l'objet d'une décision de stratégie générale.

De même, l'esprit de la technologie est traité dans le cadre de la définition de la stratégie TI (Action 3 du cadre d'action). La question de l'adéquation de l'esprit de la technologie à la mission et aux axes stratégiques des OSBL (relevée par Grenier et Smida) nous semble être une question pertinente. En effet, les entretiens que nous avons menés avec les acteurs de la SPA nous ont démontré que les responsables de la stratégie TI sont aujourd'hui sensibles aux usages de l'alignement stratégique et de TI dans leur quotidien et seront prêts à faire des investissements informatiques.

Selon Eynaud, les deux modèles ne tiennent pas compte de la notion du temps qui est au cœur de l'alignement stratégique des OSBL et manquent d'opérationnalité pour approcher un alignement qui ne peut se fonder sur la seule mesure quantitative de la performance et par conséquent la formulation de la proposition

d'Henderson et Venkatraman (1993) incluant les apports de Grenier et Smida restent insuffisante pour être vraiment adaptée aux différentes tailles des OSBL (Eynaud, 2007).

En effet, un aménagement supplémentaire doit être réalisé qui répond à ces problèmes, c'est là qu'intervient notre proposition du cadre d'action d'alignement stratégique pour les OSBL, qui consiste en effet, à prolonger et à dépasser l'ensemble des critiques évoquées dans la littérature pour les modèles d'alignement stratégique (Ciborra, 1997, Eynaud, 2007) et d'opérationnaliser les propositions de Grenier et Smida (2000).

5.2 Validation des construits par les experts en alignement stratégique

Les avis d'expert nous ont permis d'obtenir des informations sur la question de l'alignement stratégique en contexte d'OSBL, des informations qui ne peuvent être trouvées dans la littérature et qui étaient nécessaires pour développer le cadre d'action.

De manière plus large, la rétroaction des experts nous ont permis de jeter un premier regard critique sur le cadre d'action, permettant ainsi de le bonifier et de le faire évoluer pour l'adapter au contexte des OSBL.

En tenant compte de ces avis, nous avons élargi en quelque sorte notre champ de vision : plutôt que de n'étudier que la littérature, il porte également son attention sur les expériences des experts en la matière, ce qui a permis par la même occasion de comprendre pourquoi certaines actions peuvent être plus difficilement réalisées dans le contexte des OSBL.

5.3 Comblent le manque de connaissance en alignement stratégique à travers la création et la présentation d'un cadre d'action adapté pour la SPA

Le développement du cadre d'action dans sa version personnalisée pour la SPA, s'inscrit dans un besoin de l'organisme d'avoir une compréhension claire du potentiel lié aux technologies de l'information et de l'impact organisationnel de leur stratégie TI sur leur mission principale.

La connaissance du concept d'alignement stratégique des technologies d'information nous semble tout d'abord avoir une utilité pédagogique pour aider les responsables de cet OSBL à mettre en œuvre un management des TI plus avisé. Il suppose en effet une cohérence entre la stratégie générale, la stratégie TI, l'infrastructure opérationnelle et l'infrastructure TI.

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre portant sur la méthodologie (section 3.2), une des contraintes rencontrées dans le projet fut justement cette méconnaissance des concepts de l'alignement stratégique par les membres de la SPA et la direction, étant donné que certains membres n'ont pas nécessairement les connaissances théoriques en management ni certaines prédispositions nécessaires pour saisir l'essence de notre recherche.

Nous avons vu que c'est à partir du moment où les employés ont suffisamment pu expérimenter les concepts de l'alignement stratégique qu'ils peuvent réfléchir au potentiel du cadre d'action en fonction de leurs pratiques de travail. Le fait que les employés aient pu se familiariser concrètement avec ces concepts, plutôt que d'avoir eu une simple démonstration et formation du cadre d'action leur permet de connecter cette nouvelle expérience avec des situations déjà vécues et de créer de nouvelles perspectives et pouvoir le mettre en œuvre dans des situations réels. Par exemple, le groupe de discussions que nous avons animé a permis aux participants de la SPA de

bénéficier de moments de réflexivité et de prendre en compte le « non-dit » sur l'importance de l'alignement stratégique des TI pour leur organisme.

En effet, les concepts d'alignement stratégique des technologies d'information sont peu abordés ou utilisés dans les OSBL, donc nous avons ce premier défi à relever. Notre recherche s'inscrit dans cette volonté et nous espérons avoir apporté un certain nombre d'apports théoriques et managériaux qui pourront contribuer à la recherche dans le secteur sans but lucratif. Au terme de notre analyse, il nous faut maintenant penser la portée de ce travail en dégagant ses lignes de fond et ses limites. Cela nous sera utile pour construire de nouvelles perspectives et envisager de possibles prolongements.

Le cadre d'action va donc être utile pour structurer les objectifs, et les actions qui doivent être posées pour parvenir à réaliser l'alignement stratégique. Il est évident que l'implantation de cet outil (cadre d'action) ne peut remplacer un bon plan stratégique, mais présente une solution complémentaire intéressante et nous croyons qu'il permet à tout le moins de combler la lacune stratégique observée et identifiée précédemment dans l'organisme étudié.

À cet effet, le succès de la mise en œuvre de cadre d'action repose sur les acteurs de la SPA. Plus que tout, ils sont l'élément vital de la réussite de ce cadre d'action et doivent en assurer le suivi. S'ils ne s'engagent pas pleinement à aider leur organisme et leur équipe à atteindre leurs objectifs stratégiques, le projet sera voué à l'échec.

5.4 Limites de la recherche

La principale limite de notre recherche repose sur le fait que le cadre d'action développé n'a pas pu être mis en œuvre par l'organisme. En effet, ce cadre d'action

aurait pu être évalué plus en profondeur à la suite de sa mise en œuvre dans le contexte de leur projet de choix de CRM.

Nos observations sur le terrain ont permis d'identifier un des contraintes à ce déploiement, dont le manque de connaissances en alignement stratégique des employés de la SPA. Alors que la visée initiale de notre projet de recherche était la mise en œuvre du cadre d'action dans un projet réel de choix de technologie,, le manque de temps ainsi cette méconnaissance a rendu sa mise en œuvre impossible à ce moment-ci.

D'ailleurs, les acteurs eux-mêmes ne se sentaient pas prêts à le mettre en œuvre avant d'avoir pu effectuer un travail préalable de planification stratégique et de perfectionnement des compétences liées à la gestion des TI.

Ainsi, le portrait qui se dégage de ce projet aurait été plus complet si nous avions pu mettre en œuvre le cadre d'action.

Une autre limite de notre travail apparaît. En effet, notre volonté d'étudier l'alignement stratégique des technologies de l'information dans le contexte des OSBL a orienté notre choix de terrain vers un seul petit OSBL faisant preuve d'un manque d'alignement dans sa stratégie TI. Le questionnement n'est peut-être donc pas exploitable en l'état par d'autres grands OSBL et même moins adaptable au problème spécifique du grand OSBL qui disposerait d'une autre structure TI assez différente et importante comparant à celle de la SPA. Une généralisation des résultats obtenus à d'autres OSBL serait donc présomptueuse. Par exemple, une démarche similaire pourrait être conduite auprès d'OSBL n'ayant ni les mêmes moyens ni la même taille pour dégager certaines particularités en vue d'enrichir le cadre d'action d'alignement stratégique pour les OSBL. Il s'agirait d'une façon de compléter notre travail et d'orienter des recherches futures.

5.5 La voie vers des recherches futures

À travers ce projet de recherche, nous avons pu constater que l'alignement stratégique dans le cadre des OSBL fournit de nouvelles pistes et alternatives pour repenser la façon dont il doit être mis en pratique.

Un des aspects non abordés par nos travaux et sur lequel il nous semble qu'un développement serait nécessaire est relatif au test et à la validation du cadre d'action à la SPA ou dans d'autres OSBL dont la mission, et le terrain d'action se situe dans le même contexte de l'organisme étudié.

Des recherches ultérieures pourraient donc être menées pour (i) définir un outil de mesure de la maturité de ce cadre d'action selon les différents domaines d'activités en ce qui concerne l'alignement stratégique (ii) permettre d'évaluer le cadre d'action en général et dans le contexte particulier des différents OSBL dans plusieurs organisations.

D'un point de vue personnel, cette recherche nous a permis d'étudier le domaine de l'alignement stratégique des technologies de l'information en général et dans le contexte des OSBL en particulier. Il nous a également permis d'étudier, de connaître et de maîtriser les principaux fondements du domaine de l'alignement stratégique. Toute cette expérience pourra nous servir plus tard dans notre carrière professionnelle.

CONCLUSION

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le sujet d'alignement stratégique des technologies de l'information et ont apporté de nouvelles connaissances surtout dans le contexte des entreprises. La majorité des connaissances apportées sur ce sujet ont été abordées dans notre revue de littérature. Certains ont fait état des principaux fondements et réflexions liés à ce concept.

Toutes ces recherches ont été faites dans l'optique d'apporter des connaissances aux organisations pour qu'elles puissent gérer leurs décisions en technologie et s'assurer l'atteinte de l'alignement. Mais parmi tout ce qui a été fait, au meilleur de notre connaissance, aucune recherche n'a fait l'objet de conception d'un cadre d'action d'alignement stratégique dans le contexte des OSBL. Un cadre qui pourrait aider les OSBL à faire des interventions pour le choix approprié d'une technologie d'information.

Les OSBL de petite taille comme la SPA peuvent se servir de ce processus pour harmoniser et mettre en cohérence leur choix technologique avec la mission et vision de l'organisation.

Ce cadre d'action proposé présente l'avantage de prendre en compte tout à la fois l'aspect interne et externe de la dimension de l'alignement stratégique et de la prise en compte du fait technologique dans le champ stratégique et managérial de l'organisme.

La proposition de cet outil de travail (cadre d'action) non seulement va être utile pour la SPA, mais a également contribué à la création de nouvelles connaissances. Il a par

exemple permis d'opérationnaliser et de documenter une démarche assez simple pour la réalisation de l'alignement stratégique, soit celui de la SPA, et répondre aux lacunes de la recherche de Grenier et Smida (2002) qu'on leur reprochait que leurs modèles manquaient de contenu et des outils de mise en œuvre de l'alignement (Eynaud, 2007).

Ce projet de recherche nous a néanmoins permis d'en apprendre plus sur les pratiques d'opérationnalisation du concept d'alignement stratégique sous forme d'un cadre d'action, ce dernier peut servir (guide standard) pour les petits OSBL comme la SPA.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS AVEC LA SPA POUR L'ÉVALUATION DU CADRE D'ACTON

BUT ET CADRE DE LA RECHERCHE

L'alignement stratégique des technologies de l'information (TI) consiste à implanter des technologies qui soutiennent les objectifs des OSBL. Face aux demandes changeantes de leurs environnements, ces dernières sont appelées à choisir, implanter et utiliser des TI qui maintiennent et renforcent cette capacité de réponse.

Un des objectifs de cette recherche est de proposer un cadre d'action d'alignement stratégique qui tient compte du contexte particulier de la SPA, afin de mieux soutenir la prise de décision en la matière.

- La présente entrevue est réalisée dans le but d'évaluer le cadre d'action proposé d'alignement stratégique des TI dans la SPA.
- Les informations recueillies seront transcrites puis analysées, afin d'être utilisées à des fins de rédaction d'une mémoire.

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

Nom du répondant : _____

Poste occupé : _____

ACTIVITE DE TRAVAIL

- Expliquez-moi en quoi consistent vos tâches.

EVALUATION DU CADRE D'ACTION PROPOSE

- Que pensez-vous des actions ?
- Selon votre perception des actions que nous avons présentées, est-ce que vous trouvez qu'ils vont vous aider à choisir la technologie?

- Pensez-vous que l'utilisation de ce cadre d'action réglerait les problèmes que vous rencontrez dans le département TI ?
- Y a-t-il des améliorations que vous souhaiteriez apporter à ce cadre d'action ?

ANNEXE B

QUESTION DU GROUPE DE DISCUSSION

Questions :

1. Les services installés sur votre réseau interne sont utilisés en local pour :
 - la gestion de base de données
 - l'accès à des fichiers et répertoires partagés
 - l'accès à des applications professionnelles
 - l'accès à des agendas partagés
 - l'accès à des discussions (forums internes)
 - la messagerie interne
2. Évaluez l'intérêt des technologies de l'information pour la SPA
3. En général, les technologies de l'information utilisées actuellement vous semblent-elles répondre aux besoins
4. Citez les TI qui jouent un rôle important dans votre quotidien d'acteur associatif
- Ex: (la messagerie électronique classique, la messagerie instantanée (Chat), les listes de diffusion, les forums de discussion, les moteurs de recherche, la gestion et (ou) la consultation de site web)
5. Déterminer quand les TI ont un rôle déterminant pour la SPA
6. Décrivez en quelques lignes un système d'information informatisé idéal pour la SPA.
7. Les décisions relatives à l'achat de matériels informatiques et de logiciels sont prises en charge par les responsables TI ou par les directeurs
8. Par qui les décisions relatives à la planification des besoins des TI sont prises en charge
9. À quel moment les technologies de l'information sont-elles l'objet de la discussion et de l'analyse des employés de la SPA
10. La SPA a-t-elle un budget spécifique pour les TI?
11. En cas de catastrophe (feu, incendie...etc.), est-ce que vous croyez que la SPA possède un plan de redémarrage

12. La SPA veut implanter un projet TI (ERP, CRM...), est ce que vous choisissez la solution informatique proposée par un pair, celle d'un concurrent ou celle populaire dans le secteur associatif, comment vous avez pu choisir par exemple l'ERP CIVICRM
13. Consacrez-vous un temps minimum pour étudier un projet TI et le planifier
14. Décrivez en deux mots un système TI idéal?
15. Est-ce que les besoins TI sont alignés avec la mission et la vision de la SPA
16. Comment peux-tu évaluer la maturité des TI à la SPA

ANNEXE C

GUIDE D'ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS AVEC LES EXPERTS

Cette recherche vise à proposer une méthode d'alignement stratégique des technologies de l'information (TI) afin de supporter les organisations sans but lucratif (OSBL) lors de l'implantation de technologies destinées à soutenir leurs activités.

La méthode qui sera développée dans le cadre de cette recherche prendra la forme d'un "cadre d'action" qui tiendra compte du contexte particulier des OSBL en général, et d'un OSBL québécois en particulier.

L'objectif de cet entretien est d'obtenir votre avis d'expert qui sera destiné à obtenir des informations sur la question de l'alignement stratégique en contexte d'OSBL, des informations qui ne peuvent être trouvées dans la littérature et qui sont nécessaires pour développer le cadre d'action qu'on va proposer dans le cadre de cette recherche.

Les informations recueillies seront transcrites puis analysées, afin d'être utilisées à des fins de rédaction d'une mémoire.

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

Nom du répondant : _____

PRÉSENTATION DU MODELE D'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE SAM ENRICHÉ (GRENIER ET SMIDA, 2000) : Grenier et Smida ont proposé une adaptation lors d'une recherche conduite auprès de la Croix Rouge Française (Grenier et Smida, 2000). Les auteurs ont considéré que, dans le cas de cette organisation, la mission est première et irréversible et doit apparaître dans le modèle comme premier facteur primordial à prendre en considération.

C'est pourquoi les auteurs proposent une variable intermédiaire qu'ils nomment « l'esprit d'une technologie » qui l'on définit comme l'ensemble des objectifs de la technologie définis par ses concepteurs ou ses utilisateurs (Grenier.Smida 2000).

Le modèle SAM est ainsi enrichi par deux nouveaux modules : « esprit de technologie » et « la mission ».

Les trois apports du modèle SAM enrichi sont les suivantes :

1 : Une forte cohérence entre la mission et l'esprit de la technologie : Cela traduit une certaine stabilité de la mission, qui ne devrait normalement pas être remise en cause par la technologie mise en œuvre. Ce premier niveau réunit les bénévoles et les salariés permanents.

Cependant, pour être effectif, ce premier stade doit s'appuyer sur la réalisation de quelques conditions initiales. Tout d'abord, les porteurs de la mission (bénévoles, permanents) de l'organisation doivent être convaincus de l'utilité de l'informatisation (sans cela, le déroulement du modèle SAM est arrêté). Par ailleurs, la réalisation de l'informatisation doit effectivement contribuer à porter la mission (sinon le projet risque d'être abandonné après son lancement). Enfin, une cohérence doit être assurée entre la mission et l'esprit de la technologie.

2 : Recherche de définition interactive entre la stratégie de l'organisation et de la structure du SI. Ce deuxième stade est effectué par les seuls permanents salariés de l'organisation.

3 : Remise en adéquation entre le résultat obtenu à l'étape 2 et les prémisses issues de l'étape 1 : pour vérifier si le résultat proposé par les salariés est adapté aux attentes des bénévoles.

L'intérêt majeur de cette recherche est de montrer l'importance de la mission face à l'adoption d'une technologie, et de mettre en place les pratiques, et les spécificités organisationnelles qui répondent au contexte particulier des OSBL.

Ce cadre de cohérence étant posé, il faudra cependant nous interroger sur le cadre d'action qui va nous permettre de passer de la théorie à la pratique.

QUESTIONS

- Quel est le contexte particulier des OSBL qui doit être pris en considération dans le cadre d'action ?
- Quelles sont vos recommandations réussir un cadre d'action dans le contexte des OSBL ?
- Pensez-vous que le cadre va résoudre les problèmes de décisions stratégiques des TI dans les OSBL ?
- Qu'est-ce que vous pouvez ajouter?

BIBLIOGRAPHIE

- Albinsson, G., & Arnesson, K. (2010). How Critical Can You Be as an On-going Evaluator? *International Journal of Action Research*, 6(2/3), 256-287. doi:10.1688/1861-9916_IJAR_2010_02-03_Albinsson
- Avila, O., Goepp, V., & Kiefer, F. (2008). *Vers une extension du SAM (Strategic Alignment Model) pour les systèmes d'information de production*. Paper presented at the INFORSID.
- Avison, D. E., Lau, F., Myers, M. D., & Nielsen, P. A. (1999). Action research. *Communications of the ACM*, 42(1), 94-97.
- Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246.
- Baets, W. (1992). Aligning information systems with business strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1(4), 205-213.
- Babüroglu, O. N., & Ravn, I. (1992). Normative action research. *Organization Studies*, 13(1), 019-34.
- Bennani, A. (2004). La réalité de l'alignement stratégique et la formulation stratégique dans l'entreprise pharmaceutique Française, allemande, anglaise et espagnole. Actes de l'Association Information Management.
- Bennani, A.E, Beldi, A. et Baile, S. (2004), « Dix ans de recherche en alignement stratégique : 1993-2003 », Conférence annuelle de l'AIM, Evry.
- Bergeron, F. (2001). An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *The journal of strategic information systems*, 10(2), 77-99.

- Boeder, P. (2002). Non-profits on E: How non-profit organisations are using the Internet for communication, fundraising, and community building. *First Monday*, 7(7).
- Boles, B. (2013). Technology's Role In The Nonprofit Sector: Increasing Organizational Effectiveness And Efficiency Through Technology Innovations. *Columbia Social Work Review*, 4(1), 69-79.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Vol. 1): John Wiley & Sons.
- Croteau, A. M., Solomon, S., Raymond, L., & Bergeron, F. (2001, January). Organizational and technological infrastructures alignment. In System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on (pp. 9-pp). IEEE.
- Catroux, M. (2002). Introduction à la recherche-action: modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique. *Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité. Cahiers de l'Aplut*, 21(3), 8-20.
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned?. *Journal of Information technology*, 22(4), 297-315.
- Ciborra, C. U. (1997). De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian journal of information systems*, 9(1), 2.
- CIGREF, Phelizon, R., & Rouhier, S. (2002). Alignement stratégique du système d'information. Rapport CIGREF.).
- Dameri, R. P. (2005). Using the balanced scorecard to evaluate ICT investments in non profit organisations. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 8(2), 107-114.
- Eynaud, P. (2006). La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l'information et de la communication: Une enquête auprès d'associations françaises. *Systèmes d'Information et Management*, 11(1), 23.
- Eynaud, P. (2007). L'alignement stratégique du système d'information associatif coopératif: le cas des stratégies Internet de deux grandes associations. Université Paris, 1.

- Fimbel, E. (2007). *Alignement stratégique: Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manoeuvres des entreprises*. Pearson Education France.
- Flores, J., Lopez, A., Vargas, N., & Rusu, L. (2008). Strategic Use of Information Technology in Profit and Non-profit Organizations from Tanzania and Sweden *The Open Knowledge Society. A Computer Science and Information Systems Manifesto* (pp. 137-146): Springer.
- Goyette, G., & Lessard-Hébert, M. (2014). *La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*: PUQ.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Grenier, C. et Smida, A. (2000), « Informatisation dans une organisation de type missionnaire : enrichissement du modèle SAM », Conférence annuelle de l'AIM, Université de Montpellier.
- Hackler, D., & Saxton, G. D. (2007). The strategic use of information technology by nonprofit organizations: Increasing capacity and untapped potential. *Public Administration Review*, 67(3), 474-487.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 4-16.
- Heye, S. (2009). *Mission First: Achieving IT Alignment*. Ross, Holly; Verclas, Katrin; Levine, Alison (Hg.): *Managing technology to meet your mission. A strategic guide for nonprofit leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 3-34.
- Hoehling, A. (2011). *Nonprofit Technology Staffing and Investments Survey Report: NTEN*.
- Hopkins, J. (2010). *The nonprofit technology gap—Myth or reality: Communiqué*.
- Hockley, J., & Froggatt, K. (2006). The development of palliative care knowledge in care homes for older people : the place of action research (English). *Palliative medicine*, 20(8), 835-843
- Kalliola, S. (2009). Learning along with Participatory Action Research -- A Finnish Perspective. *International Journal of Action Research*, 5(3), 289-321. Retrieved from <http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=47938355&site=ehost-live&scope=site>

- Kefi, H., & Kalika, M. (2003). Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique: alignement et performance.
- Lapointe, D. (2013). La gestion philanthropique: guide pratique pour la collecte de fonds: Puq.
- Lavoie, L., & Marquis, D. P. Laurin (1996). La recherche-action. Théorie et pratique.
- Luftman, J. (2000). Aligning business-IT alignment maturity. *Communications of Association for Information Systems (AIS)*, 4.
- Luftman, J. N. (2003). *Competing in the information age: Align in the sand*. Oxford University Press.
- Maes, R. (2000). Redefining business: IT alignment through a unified framework.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McKay, J., & Marshall, P. (2001). The dual imperatives of action research. *Information Technology & People*, 14(1), 46-59.
- McKay, J., Marshall, P., & Smith, L. (2003). Steps towards effective IT governance: strategic IS planning, evaluation and benefits management. *PACIS 2003 Proceedings*, 65.
- McKay, J., & Marshall, P. (1999, December). 2x6= 12, or does it equal Action Research?. In *Australasian Conference on Information Systems*, Wellington.
- McNutt, J., & Appenzeller, G. (2004). The three ages of Cyberadvocacy: Prospects for the future of advocacy in Cyberspace. Paper presented at the *Communication & Democracy: Technology & Citizen Engagement Colloquium*.
- Meyer, V. (2006). De l'utilité des recherches-actions en SIC. *Communication et organisation*(30), 89-108.
- Microsoft. (2010). Demystifying Nonprofit IT Adoption and Innovation. Retrieved from <https://blogs.microsoft.com/firehose/2010/08/02/demystifying-nonprofit-it-adoption-and-innovation/>
- Miller, D. C. (2013). *The Power of Strategic Alignment: A Guide to Energizing Leadership and Maximizing Potential in Today's Nonprofit Organizations*: AuthorHouse.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.

- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(suppl 1), 183-208.
- NPower, SBC, & (2009). *IT Staffing & Spending Report*. Retrieved from <https://www.nten.org/article/2009-it-staffing-spending-report/>
- NTEN. (2014). *The 8th Annual Nonprofit Technology Staffing & Investments Report*. Retrieved from <https://www.nten.org/article/the-8th-annual-nonprofit-technology-staffing-investments-report/>
- Papp, R. (1995). Determinants of Strategically Aligned Organizations: A Multiindustry. *Multi-perspective Analysis*.
- Pascal, A. (2011). *L'approche du design science au cœur du débat rigueur/pertinence*. Paper presented at the 16ème édition du Colloque de l'Association Information et Management (AIM 2011).
- Paré, G., & Raymond, L. (1991). Mesure de la sophistication des technologies de l'information dans les PME. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(1), 81-106.
- Pelletier, C., & Raymond, L. (2014). The IT Strategic Alignment Process: A Dynamic Capabilities Conceptualization.
- Pelletier, C. (2015). Le processus d'alignement stratégique des technologies de l'information (TI) dans les entreprises de services industriels (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières/Université de Sherbrooke).
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Rai, A., Tang, X., Brown, P., & Keil, M. (2006). Assimilation patterns in the use of electronic procurement innovations: A cluster analysis. *Information & Management*, 43(3), 336-349.
- Raymond, L., & Paré, G. (1992). Measurement of information technology sophistication in small manufacturing businesses. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 5(2), 4-16
- Rapley, T. (2004). Interviews. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp. 15-33). London: Sage.
- Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS quarterly*, 81-113.
- Sabherwal, R., & Kirs, P. (1994). The alignment between organizational critical success factors and information technology capability in academic institutions*. *Decision Sciences*, 25(2), 301-330.
- Sparks, R., Young, S., Barclay, J., Calder, E., Cole, P., Darroux, B., . . . Herd, R. (1998). Magma production and growth of the lava dome of the Soufriere Hills

- Volcano, Montserrat, West Indies: November 1995 to December 1997. *Geophysical Research Letters*, 25, 3421-3424.
- Soh, C., & Markus, M. L. (1995). How IT creates business value: a process theory synthesis. ICIS 1995 Proceedings, 4.
- Trusty, K. A. (2013). *SIMO: Modeling and Measuring the Relationships between Strategy, IT/Mission Alignment Maturity and Nonprofit Organizational Outcomes*.
- Urwiler, R., & Frolick, M. N. (2008). The IT value hierarchy: Using Maslow's hierarchy of needs as a metaphor for gauging the maturity level of information technology use within competitive organizations. *Information Systems Management*, 25(1), 83-88.
- Wilson, R. N. (2013). *Reflecting telescope optics II: manufacture, testing, alignment, Modern Techniques*. Springer Science & Business Media.
- Zahra, S. A., Yavuz, R. I., & Ucbasaran, D. (2006). How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(4), 541-559.