

La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l'information et de la communication

Une enquête auprès d'associations françaises

Philippe EYNAUD

Doctorant - Gregor, IAE Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
Chargé de cours Master Miage - Université Paris 5 René Descartes

RÉSUMÉ

Cet article présente les résultats d'une recherche exploratoire conduite auprès d'un échantillon de trente associations françaises. Il ressort de cette étude que les associations ont des pratiques TIC originales et spécifiques en rapport avec leur mode de gouvernance. La grande diversité du tissu associatif français autorise une proposition de typologie basée sur les modes de gouvernance adoptés : partenarial, démocratique, distribué. Dans tous les cas, l'étude analyse les liens entre gouvernance de l'organisation et gouvernance du SI.

Mots-clés : Gouvernance, Secteur non lucratif, TIC, Alignement stratégique.

ABSTRACT

This paper presents the results of a preparatory research driven with a sample of thirty French nonprofit organizations. It emerges from this study that nonprofit organizations have original and specific IT practices in regards with their modes of governance. In order to respond to the large variety of the French nonprofit organizations, the author makes a proposition of typology based on the adopted modes of governance: partenarial, democratic, distributed. In every case, he analyzes the links between governance of the organization and governance of the Information System.

Key-words: Governance, Nonprofit, IT, Strategic alignment.

Remerciements à l'équipe du DESS Ingénierie et Management des Associations de l'IAE de Paris pour son soutien, ainsi qu'à l'ensemble des associations qui ont accepté de participer à cette recherche.

1. INTRODUCTION

En Amérique du Nord, la diffusion des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans l'activité des associations est soutenue car elle a des impacts stratégiques non négligeables (Podolsky, 2003). Le don en ligne a notamment modifié les modalités de la collecte de fonds (Henry, 2000) dans des pays où le financement public est relativement réduit et où l'adoption des technologies de l'information par le public est forte. En France, la situation se présente différemment pour les associations tant en raison du poids important du financement public que d'une moindre diffusion des pratiques TIC auprès du public. Cependant, la capacité d'innovation des associations françaises est loin d'être négligeable. De manière générale, l'introduction des TIC dans le quotidien des associations a de nombreuses conséquences. Elle permet d'inaugurer une réactivité importante (comme en témoigne le secteur humanitaire) en facilitant la coordination de la logistique et un ciblage des dons sur des événements précis. Enfin, de nouveaux services peuvent être proposés en ligne¹ ce qui autorise les associations innovantes à accroître leur visibilité auprès du public et par voie de conséquence à augmenter leurs pouvoirs d'influence et d'action. Dans tous les cas, le rapport aux parties prenantes internes et externes² des associations est modifié soit sur le plan quantitatif (un

simple site web permet de toucher de nouveaux publics et d'élargir la base d'une association), soit sur le plan qualitatif (meilleure information fournie aux parties prenantes par l'entremise notamment de listes de diffusion). De là l'idée d'étudier l'impact des TIC sur les modalités de mise en œuvre de la gouvernance dans les associations. Une littérature anglo-saxonne abondante rend compte de la complexité de la gouvernance des organisations du secteur non-lucratif et des caractéristiques de cette gouvernance dans un contexte d'innovations organisationnelles induites par les TIC. L'objet de cette recherche est de conduire un projet analogue dans le contexte français. Il s'agit donc ici de faire un premier point sur les pratiques TIC innovantes des associations françaises, et sur les liens entretenus entre ces pratiques TIC et les modes de gouvernance. Après avoir, dans une première partie, rappelé les bases sur lesquelles se fondent une gouvernance associative et les différentes formes qu'elles peut prendre, nous montrerons en quoi ces dernières sont servies par les innovations apportées par les systèmes d'information. Nous pourrons alors analyser le rapport entretenu entre la gouvernance globale d'une organisation et sa gouvernance technologique notamment au travers du concept d'alignement stratégique. Pour cela, nous nous appuyerons sur les résultats d'une étude conduite auprès d'un échantillon de trente associations françaises.

1. Par exemple : le site de l'association WWF permet à chaque internaute de calculer son empreinte écologique.

2. Les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs clés de l'association. Les parties prenantes internes sont les dirigeants (bénévoles ou salariés), les secrétaires, les trésoriers, les membres actifs (bénévoles ou salariés). Les parties prenantes externes sont les bénéficiaires, les donateurs (publics ou privés), les partenaires (associations ou entreprises), les membres non actifs, et les non membres.

2. LA GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS

En préliminaire à la question de la gouvernance du système d'information des associations, il nous semble utile de faire un rappel analytique sur la gouvernance de ces organisations. En effet, la gouvernance globale des associations a des caractéristiques particulières (absence d'actionnaire, absence de culture de la mesure, pluralité d'acteurs) qui conditionnent les qualités attendues d'un système d'information associatif. Dans cette première partie, nous poserons donc un certain nombre de jalons théoriques spécifiques susceptibles de guider une approche cohérente des pratiques TIC en milieu associatif.

2.1. Une gouvernance sans mesure

Dès 1983, Fama et Jensen notent l'importance qu'il faut porter à la gouvernance des organisations à but non-lucratif dans la mesure où l'absence de détenteurs du capital au sein des conseils d'administration (CA) fragilise selon eux ce type d'organisation. Ils préconisent donc qu'une gouvernance forte soit initiée dans les associations. Oster (1995) confirme cette analyse. Il relève par ailleurs la nature complexe et difficilement mesurable de la production de services généralement réalisée par les organisations à but non lucratif, et l'absence d'un indice simple tel que la rentabilité ou la profitabilité pour mesurer la performance de telles

organisations. Knauff, Berger, et Gray (1991) montrent l'importance du projet associatif en ce qu'il permet de guider l'association pour évaluer la qualité des actions conduites et procéder aux ajustements nécessaires. Mais s'il est relativement facile de mesurer un résultat net à la fin d'un exercice comptable et de le comparer au résultat précédent, le procédé est nettement plus délicat dès lors qu'il s'agit d'évaluer des actions par rapport à un projet dont la nature est qualitative. Pour gérer cette complexité, il faut arriver à distinguer quelques règles simples, et à se doter de modalités d'analyse exploratoire. C'est ce que propose le modèle anglo-saxon.

2.2. Une gouvernance participative et inclusive

L'idée qui préside à la pensée anglo-saxonne peut se définir par cette formule « Weak economy heightens needs for strong board »³ dans la ligne directe de la réflexion de Fama et Jensen (1983). Encore faut-il préciser ce que l'on entend par économie faible et conseil d'administration puissant. Le secteur non lucratif n'est pas faible au sens de la mesure du secteur. Aux Etats-Unis comme en France, les associations sont de grands pourvoyeurs d'emplois. Cependant le secteur non lucratif y est pensé comme faible en ce qu'il est supposé dépendre pour ses revenus de la générosité des donateurs, et manquer de compétences techniques en matière de management notamment. Quant au conseil d'admi-

3. « Une économie faible augmente le besoin de conseils d'administration puissants » Selon la formule de Dave Edwards, titre d'un article qu'il a fait paraître le 21 janvier 2003 dans la revue *San Luis Obispo Tribune* de la fondation du même nom sur le thème de la stratégie des organisations à but non lucratif.

nistration puissant, il est le signe pour le modèle anglo-saxon de l'instauration d'une gouvernance forte. C'est ainsi qu'Oster (1995) a orienté ses recherches sur la nécessité d'avoir des conseils d'administration dotés d'une grande compétence et d'un haut niveau de formation. L'analyse anglo-saxonne se fonde sur une répartition claire des pouvoirs au sein des associations : la direction engage des actions en accord avec le projet associatif, et le conseil d'administration est chargé de définir ce dernier et d'examiner la qualité des actions conduites par la direction (sur le principe de cette définition et en direction des parties prenantes). Partant de là, les recherches ont essayé de répondre à plusieurs questions : Quels sont les facteurs internes qui permettent de renforcer le rôle du CA ? Comment gérer les parties prenantes au sein du conseil d'administration ? Quels sont les facteurs externes qui peuvent améliorer l'équilibre des pouvoirs internes ?

2.3. Gouvernance et légitimité démocratique

Cette vision de la gouvernance est plutôt le fait de l'approche française. Cette dernière est en effet plus centrée sur l'analyse des pouvoirs et sur ses enjeux démocratiques. Il est vrai que l'approche des organisations à but non lucratif s'y inscrit dans un contexte différent en ce sens que les associations profitent depuis longtemps de financements publics importants. De ce fait, les qualités recherchées chez les directeurs d'associations américaines (capa-

cités à collecter des dons, compétences managériales, gouvernance inclusive) ne sont pas celles mises en avant par les responsables d'associations françaises. Les associations françaises sont par contre plus sensibles au problème de leur légitimité. C'est elle en effet qui va déterminer leur image auprès du public et favoriser l'obtention d'agrément et (ou) de financement public.

Pour approcher l'analyse des pouvoirs au sein des associations, Mayaux (1996) propose de décomposer ce qu'il appelle le « noyau stratégique » pour étudier le mécanisme d'élaboration des décisions au sein du système de gouvernement de l'association. Dans son analyse sur le pouvoir et sa légitimité dans les FSN⁴, Bayle (2001) montre que l'un des principaux problèmes que rencontrent ces fédérations est la déliquescence de leur fonctionnement démocratique qui a finalement des effets sur la qualité de la gouvernance et des contre-pouvoirs que l'on peut organiser en interne. Pour Enjolras (2002), le fonctionnement démocratique de l'association constitue la clef de voûte de son efficacité économique et contribue à la démocratie au plan sociétal.

Cependant, les liens entre gouvernance et démocratie ne sont pas simples. Lafaye (1998) souligne la difficile conciliation entre la libre expression démocratique et l'efficacité technique dans un temps limité que suppose toute forme de gouvernement. La démocratie n'est, selon elle, qu'un horizon possible de la gouvernance. Pour Le Galès

4. Fédération Sportive Nationale.

(1995), la démocratie est l'impensé de la notion de gouvernance, et la gouvernance doit plus être comprise comme un moyen de coordination (et une réponse à la complexification des problèmes) que comme un nouveau souffle donné à la vie démocratique. La difficulté à mettre en place une gouvernance associative tient aussi à « la pré-tention des associations à être des organisations démocratiques qui ne recouvre pas nécessairement la réalité de leur fonctionnement »⁵.

2.4. La gouvernance distribuée

Ce type de gouvernance s'appuie directement (à la différence des deux modes de gouvernance précédemment cités) sur les opportunités offertes par les TIC. Il propose des relations asynchrones et non contraignantes. Ainsi Rosell (2000) propose en particulier un mode de régulation basé sur un nouvel encadrement au sein des organisations. Ce dernier suppose un dialogue direct entre les parties prenantes. L'objectif est de privilégier la diversité des acteurs et l'inclusion en s'appuyant sur des réseaux ouverts (ou des partenariats temporaires) et une transparence propre à mettre en œuvre une organisation apprenante. L'idée sous-jacente est la mise en œuvre d'une « e-gouvernance » selon la formule de Paquet (2000). Elle repose sur un usage intensif des TIC et des réseaux d'intelligence collective (smart communautés). Plongé dans les réseaux et les alliances qu'ils autorisent, ce type de gouvernance adopté par certaines associations suppose une socialité nouvelle.

Paquet parle de nouvelle socialité et de révolution commutative, pour décrire un nouveau contexte où chaque acteur est spectral, la cohabitation anonyme, et l'interruption à tous moments possible. Selon Paquet, le recours au TIC permet de mettre en œuvre ce qu'il appelle une gouvernance distribuée. La distribution est assurée par les réseaux et le mode d'association peut être très fugitif et souvent asynchrone. Ce type d'approche est en lien avec l'analyse de communautés de pratique (Soulier 2004), et se caractérise par un échange intense (à l'aide des TIC), un mode informel mais très efficace de coordination, et un espace identitaire qui donne sens et motivation au travail. Sur bien des aspects que nous venons d'évoquer, on sent se dessiner les contours d'une nouvelle forme d'organisation dans laquelle l'association dispose d'atouts spécifiques. Nous pouvons donc maintenant voir comment se concrétisent ces liens entre gouvernance associative et système d'information.

3. LES MODES DE GOUVERNANCE ET LES SYSTÈMES D'INFORMATION (SI)

Les différentes approches de la gouvernance associative, telles qu'elles ressortent de notre analyse de la littérature, nous conduisent donc à faire émerger trois idéaux types pour guider notre approche des systèmes d'information des organisations à but non lucratif. Le premier est la gouvernance

5. Enjolras (2002), *op. cit.*, page 118.

participative (largement étudiée par les chercheurs anglosaxons) qui se veut par essence pragmatique. Le deuxième est la gouvernance démocratique qui a une dimension plus formelle et pose la question de la décision et de sa légitimité. Le dernier est la gouvernance distribuée qui veut se fonder sur un nouveau mode de socialité. Si ces trois modes de gouvernance peuvent être distingués, ils ne sont pas pour autant exclusifs. Ils peuvent parfois se conjuguer à différents niveaux organisationnels d'une même association et offrir, par conséquent, au management associatif une modularité à explorer. C'est ce que nous nous proposons maintenant d'étudier. Ainsi, après avoir analysé le lien que chacun de ces modes de gouvernance entretient avec les TIC, nous nous interrogerons sur le rapport de l'ensemble d'entre elles avec une autre forme de gouvernance : celle du système d'information.

3.1. SI et gouvernance participative

La gouvernance participative est celle qui se préoccupe de l'inclusion au processus de contrôle de l'organisation de l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières doivent avoir un accès libre au SI de l'organisation afin de remplir un rôle de contre-pouvoir efficace face à la direction. Il s'agit donc de mettre le SI au service d'une gouvernance forte. Cela se traduit, pour les associations, par un certain nombre de besoins informationnels à identifier pour chaque partie prenante :

- les donateurs publics auront besoin d'avoir accès à des informations

chiffrées qui offrent une vision précise de la destination des fonds alloués ;

- les donateurs privés seront sensibles à la traçabilité de leurs dons, c'est-à-dire à la possibilité de mesurer l'impact de leur apport personnel. Les organisations humanitaires ont mis en œuvre des retours vers ce type de partie prenante dans le cadre de leur politique de communication en chiffrant, par exemple pour un don moyen, le nombre de vaccins que l'on peut acheter ou le nombre de jours de prise en charge d'un enfant mal nourri. Une chose est de le dire dans une politique de communication nationale, une autre est de l'intégrer dans la structure d'un SI ;
- les salariés de l'organisation peuvent désirer connaître des informations financières sur les dépenses engagées par la direction au détriment éventuel de leur rémunération, ou de ce qu'ils pensent être le projet associatif ;
- les bénévoles voudront avoir connaissance des actions en cours et des modalités de leur participation.

Un tel contexte se caractérise par un SI dont l'enjeu principal est d'améliorer la production d'informations à vocation consultative. Ainsi, la stratégie TIC de l'association peut s'orienter vers un intranet accessible de l'extérieur (extranet) afin d'y associer le plus grand nombre d'acteurs. La recherche d'une gouvernance forte passe ici par le souci de lutter contre l'asymétrie informationnelle que prévoit la théorie de l'agence (Courtois, 1997) existant entre la direction et les autres parties pre-

nantes. Cet effort permet de renforcer notamment le poids du conseil d'administration en l'insérant plus efficacement dans le processus informationnel et relationnel de l'organisation.

3.2. SI et gouvernance démocratique

Dans le cadre d'une gouvernance démocratique, les parties prenantes sont appelées selon des fréquences fixes à participer au processus de décision. Le lien entre ce type de gouvernance et les TIC est relativement bien identifié. Il s'agit de ce que l'on appelle la démocratie électronique. Vedel (2003) fait remarquer les limites de cette notion. Pour lui, la transparence promue par les réseaux est un mythe en ce qu'elle se heurte aux capacités cognitives des individus. Sous couvert et justification d'une mise en ligne, les organisations (notamment l'Etat) font souvent l'économie de toute autre forme de publicité et cela induit une inégalité irréductible. Il critique aussi l'illusion des débats qui se déroulent au sein des forums, et qui ne peuvent généralement pas conduire à la prise de décision. Quant à l'instauration d'une démocratie consultative, elle bute sur la recherche de citoyens suffisamment actifs, impliqués, et éclairés. Ces critiques sont fondées dès lors que l'on prend comme niveau d'analyse un champ large comme la nation.

Lorsque l'on se place au niveau d'une organisation ou d'une association, la nature du questionnement peut changer. Le nombre d'individus concernés par la vie de l'organisation est tel, qu'il

permet généralement d'envisager des programmes de formation efficaces des membres afin de limiter les inégalités cognitives (lire, écrire, utiliser et gérer un ordinateur). De nombreuses associations participent d'ailleurs à ce travail de formation des acteurs de la société civile, et les coopérations entre associations sont possibles et nombreuses. De plus, le problème de l'implication (recherche d'individus actifs et éclairés) est moindre au sein d'une association car la participation à la vie d'une association présuppose un engagement qui se fait toujours sur une base volontaire. Une présélection est donc faite par là même sur les capacités d'implication. Enfin, le nombre d'individus concernés étant moins grand, l'anonymat est lui aussi moindre, et les opinions exprimées sur les forums se rapprochent plus du modèle de l'agora athénienne. Cela autorise à penser que l'exercice d'une démocratie électronique a plus de chance d'aboutir au sein d'une association.

En conclusion, et vu sous l'angle du SI, l'adaptation de la gouvernance démocratique est plus délicate que celle de la gouvernance participative. Il s'agit ici d'intégrer les parties prenantes au système décisionnel et cela suppose une identification sans équivoque de l'acteur clé qui se connecte au SI. Étant donné que la partie prenante va généralement exercer son action à partir de son propre SI (que l'acteur soit une personne physique ou une personne morale) l'enjeu est cette fois plus du domaine de l'adaptation externe que de l'adaptation interne.

3.3. SI et gouvernance distribuée

Dans la dernière forme de gouvernance que nous avons étudiée précédemment, les acteurs sont multiples, différents, non permanents, et se mettent en relation sur des modes divers (synchrone ou asynchrone). Elle est en partie liée à la problématique de démocratie électronique. Cependant, la gouvernance distribuée ne revendique pas l'objectif démocratique. Elle se place sur le terrain du pragmatisme, des complémentarités (éventuellement ponctuelles) et des alliances. Cette forme de gouvernance est une réponse à la complexité des processus de décisions. Comme le rappelle Paquet « Il y a eu éclatement des processus de gouvernement. Les organisations publiques, privées et civiques ont en effet dû assurer la coordination nécessaire entre les diverses personnes et groupes qui se partagent le pouvoir, les ressources et l'information. En conséquence, l'apprentissage collectif est devenu de plus en plus fondé non seulement sur la collaboration entre individus mais entre collectifs - communautés de pratique, systèmes locaux d'innovation, etc. En fait, la bonne gouvernance en est arrivée à passer nécessairement par la mobilisation de clubs divers et d'équipes auxquelles participent les individus et entre lesquelles ils s'éparpillent en identités limitées⁶. » L'enjeu n'est pas ici de s'inscrire, comme nous l'avons dit précédemment, dans une démarche purement démocratique génératrice de lourdeur pour l'action, mais de s'appuyer sur des synergies collectives qui

trouvent leur voie d'expression dans les TIC. Les parties prenantes sont conviées sur le plan du simple volontarisme à participer activement à l'action collective, mais au rythme qui leur convient et selon leur bon vouloir. On est ici en présence d'une intelligence collective dont la structure de communication « tous-tous », selon la formule de Lévy (1994), conduit à un véritable partage du SI.

3.4. Gouvernance de l'association et gouvernance du SI

Après avoir évoqué les rapports entre chacun des modes de gouvernance et les SI, nous pouvons maintenant évoquer les rapports établis par l'ensemble d'entre eux avec une autre forme de gouvernance : celle des systèmes d'information. En effet, les SI sont aussi des lieux de prises de décisions dans des contextes de pouvoir partagés. Ils mettent en rapport la maîtrise d'ouvrage et ses représentants, la maîtrise d'œuvre et ses acteurs, des assistants à la maîtrise d'ouvrage, et des acteurs clés externes importants dans le cadre de systèmes d'information étendus. Ils sont aussi des lieux où s'exerce un management sur les technologies en rapport avec les modes de perception de celles-ci (Alban, Eynaud, 2003). Si la gouvernance du SI n'a pas forcément de lien direct avec la gouvernance générale de l'organisation, on ne peut cependant pas penser qu'elle soit en contradiction dans ses principes et ses orientations avec cette dernière. Le concept qui traduit cette

6. Paquet (2004) *op. cit.*, page 4.

nécessaire adéquation entre la gouvernance générale d'une organisation et celle de son SI est celui d'alignement stratégique. Après une description des modalités de la gouvernance d'un SI associatif, nous verrons de quelle manière le modèle de l'alignement stratégique peut éclairer le management des TIC dans le champ associatif.

3.4.1. Les modalités de la gouvernance d'un SI associatif

Une caractérisation des modes de gouvernance des SI associatifs en liaison avec les trois gouvernances évoquées est possible (figure 1). Dans le cas d'une gouvernance participative, le SI a une vocation organisationnelle au service de la production d'information ciblée à l'ensemble des parties prenantes. Cet effort se construit à partir de la recherche de la meilleure adaptation des forces internes. Il s'agit ici d'offrir à tous des accès adaptés au SI tout en concentrant le pouvoir d'action (au sein du SI) à des acteurs privilégiés

(parties prenantes internes). L'efficacité du travail en réseau y est forte.

Dans le cas d'une gouvernance démocratique par contre, le SI est questionné sur ses capacités à mettre en œuvre une démocratie électronique. L'efficacité du travail en réseau est cette fois plus faible. Ce qui est privilégié est une adaptation externe et forte du SI pour une coordination décisionnelle avec l'ensemble des acteurs (y compris les parties prenantes externes). Le pouvoir des acteurs du SI sur le SI est donc plus large que dans le cas précédent (en raison de l'intégration d'un plus grand nombre d'acteurs dans le processus décisionnel), mais la volonté de contrôle du SI reste forte. Les informations qui circulent dans le SI font l'objet d'une modération importante légitimée par le processus démocratique.

La gouvernance distribuée enfin, se saisit quant à elle du SI sur le principe de l'auto-organisation. Elle s'appuie sur l'action d'acteurs spectraux. La cohérence des actions de ces derniers est garantie par un projet collectif fondé

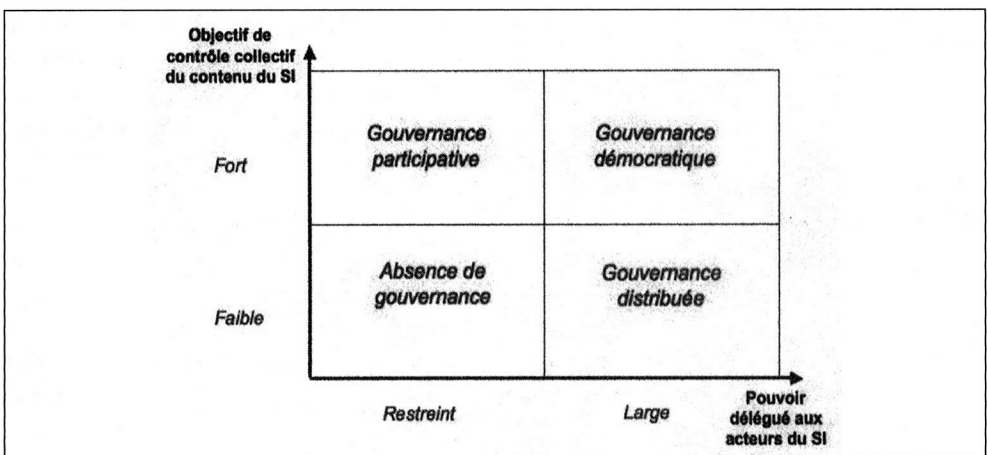


Figure 1 : SI et gouvernance associative.

sur les TIC, et l'inscription dans des codes et des règles de communautés de pratiques. Le collectif que constitue l'association ne modère que faiblement les actions de chacun de ses membres. On est dans le cadre d'une auto-gestion technologique. L'outil revendiqué par cette forme d'organisation est le wiki.

Cette présentation fait écho au « carré magique » (appartenance, direction, production, utilisation) proposé par Adam (2005) pour caractériser les associations dans la filiation des travaux de Desroche (1991). Entre production et direction, la gouvernance participative témoigne avant tout d'une volonté managériale. Entre direction et appartenance, la gouvernance démocratique est un signe de la prééminence d'une volonté politique. Enfin entre production et utilisation, la gouvernance distribuée témoigne d'une volonté de service autonome et autorégulée. Cette présentation repose sur l'idée selon laquelle les associations sont des images de la société.

3.4.2. L'alignement stratégique des SI associatifs

Le thème de l'alignement stratégique est un concept relativement récent (Bennani, Beldi, Baile, 2004) qui a fait l'objet de nombreuses analyses sur des champs épistémologiques très différents allant du positivisme (Baile, 2001, Lapon, 1999) au constructivisme (Moody, 2003, Peak et Guynes, 2003). La référence théorique qui s'est rapidement imposée est celle du modèle « Strategic Alignment Model » dit modèle SAM (Henderson, Venkatraman,

1989). Ce modèle établit des correspondances entre la stratégie de l'entreprise, la stratégie TIC, les processus d'organisation et de management, et l'infrastructure TIC. L'alignement est supposé se réaliser sur deux niveaux : le niveau externe (fit stratégique) consiste à mettre en cohérence les choix des activités stratégiques de l'organisation avec les choix de déploiement technologique, et le niveau interne qui harmonise les processus de l'organisation et l'infrastructure TIC.

Rapporté au contexte qui nous intéresse, à savoir celui d'une organisation associative, l'alignement stratégique proposé par le modèle SAM a cependant besoin d'être enrichi (Grenier et Smida, 2000). La stratégie de l'association est en effet avant tout conditionnée (à la différence d'une entreprise) par son projet associatif. Or ce dernier est déterminant dans la mise en œuvre d'une stratégie TIC dans la mesure où elle conditionne ce que Grenier et Smida appellent « l'esprit de la technologie », concept qui traduit la capacité des membres d'une association à mobiliser les technologies dans le cadre de leur action. Dans le cadre de l'alignement d'un système d'information sur une stratégie associative, le niveau externe ne peut être mis en œuvre sans un accord constitutif entre le projet associatif qui fonde (et rend possible) le projet collectif, et les moyens qui lui sont associés. La mise en œuvre des TIC est soumise à l'acceptation volontaire (et non forcée) des parties prenantes externes comme des parties prenantes internes. La construction stratégique de l'organisation, dont nous venons de rappeler la nécessaire prise en compte des motivations des

bénévoles et de ses salariés, se doit de prendre en compte ce niveau supplémentaire de complexité. Mais l'adhésion des bénévoles au projet TIC n'est pas suffisant en soi. Pour être efficace, il doit s'appuyer sur la capacité des acteurs. De ce fait, l'une des limites des stratégies technologiques est de se heurter aux problèmes de la formation initiale des acteurs (problème souvent insoluble lorsqu'il concerne les acteurs externes et bénévoles) et de la difficile transparence des moyens utilisés.

Un autre enjeu réside dans le recours aux logiciels libres. Ces derniers présentent en effet de nombreux avantages. Leur coût moindre, voire leur gratuité, associés à des licences publiques les rend facilement diffusables et appropriables. L'accès à leur code source, et leur diffusion auprès d'un public toujours plus large en font des outils transparents et désormais connus. Enfin, la logique communautaire qui caractérise leur production les rapproche en de nombreux points du fonctionnement associatif.

Le modèle SAM de l'alignement permet enfin une lecture stratégique du management des associations s'orientant vers les TIC :

- une gouvernance participative développée témoigne d'un point d'ancrage fort dans l'infrastructure non fonctionnelle. La logique d'alignement conduit donc à rechercher une infrastructure TIC ad hoc (domaine pivot). Selon le modèle SAM, le point d'impact est la stratégie TIC. On a ici affaire à une stratégie de développement technologique par les processus internes de l'association. La stratégie TIC émerge donc

du terrain. L'aspect qui risque d'être négligé dans ce type de configuration est la stratégie externe de l'association ;

- une gouvernance démocratique forte est un signe d'ancrage dans la stratégie générale externe. Le pivot du changement est la stratégie TIC avec comme point d'impact l'infrastructure TIC. Il s'agit ici d'une stratégie de développement d'un potentiel technologique. La faiblesse sous-tendue par cette configuration peut être celle de la maîtrise d'ouvrage. De plus, il existe un risque de perte de vue des aspects concrets et des nécessités du fonctionnement interne de l'association ;
- une gouvernance distribuée dispense par contre l'association de la recherche d'un alignement. En effet, la gouvernance de l'organisation tend à se confondre dans ce cas avec sa gouvernance technologique. Ceci induit un recouvrement du domaine fonctionnel et organisationnel que le modèle SAM cherche justement à différencier. La force de cette configuration est sa cohérence et son adaptivité, et sa faiblesse le manque de maîtrise de l'association sur son propre développement.

4. L'ANALYSE DU TERRAIN

Nous présentons ici le résultat d'une enquête réalisée de juin à octobre 2004 auprès d'associations françaises. Celle-ci a été réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne, et par des entretiens semi-directifs auprès de responsables de SI associatif. Ces entretiens ont été réalisés après administration du ques-

tionnaire, et sur la base d'une relecture ouverte de celui-ci dans l'objectif d'un enrichissement des réponses fournies. Le questionnaire en ligne n'a pas fait l'objet d'une diffusion large⁷. Il s'agissait pour nous de tester, à l'occasion d'une recherche exploratoire, une première formulation de notre problématique. Celle-ci cherchait à mettre à jour un champ d'innovation sociale possible dans la nature du lien entretenu entre la gouvernance de l'association et la gouvernance de son SI. Trente associations françaises ont participé à cette étude. Nous présenterons dans un premier temps les données agrégées issues de l'exploitation du questionnaire, et dans un deuxième temps nous dresserons un portrait détaillé de trois associations caractéristiques. Le panel d'associations ayant répondu au questionnaire couvre l'ensemble de la nomenclature. Il est toujours difficile de classer les associations, car la plupart d'entre elles ont des projets associatifs larges qui les conduisent à avoir plusieurs activités parallèles. Dans la catégorie 12, les quatre associations recensées œuvrent pour le développement d'Internet. Les données de l'enquête ont fait l'objet d'une vérification, d'une codification, et

d'un exploitation statistique simple sur la base des réponses exprimées. Le détail des réponses peut être consulté sur le site du Grégor⁸.

4.1. La description des SI associatifs

Sur l'ensemble des répondants, 71 % disposent d'un site web pour leur association, et 76 % de ces sites proposent tout à la fois un espace public et un espace privé (avec accès par mot de passe). Il est à noter qu'une association de l'échantillon dispose d'un site web sur Internet sans aucun espace public qui est réservé aux seuls salariés et aux administrateurs (il a vocation à constituer un intranet). La plupart des répondants ont des réseaux informatiques importants : six associations disposent de plus de 50 ordinateurs en réseau, dix associations ont un nombre de postes compris entre 6 et 50, sept associations ont entre deux et cinq postes, et quatre associations ne disposent que d'un poste.

Les sites web sont perçus par les répondants comme des outils à fort potentiel d'évolution. Ils les jugent, en

1. Culture, sports, et loisirs	2	7. Services juridiques, défense des droits	2
2. Education et recherche	4	8. Intermédiaires philanthropiques	1
3. Santé	1	9. Activités internationales	2
4. Services sociaux	4	10. [Religion]	Non étudié
5. Environnement	3	11. Syndicat, Association professionnelle	3
6. Développement local et logement	1	12. Non dénommés ailleurs	4

Tableau 1 : Répartition des 30 associations selon la nomenclature John Hopkins.

7. L'étude a été réalisée en collaboration avec les étudiants du DESS « Ingénierie et management des associations » de l'IAE de Paris 1 qui ont diffusé le questionnaire auprès de leur propre réseau associatif.

8. <http://gregoriae.univ-paris1.fr/>

1. Description du SI informatisé	Description du contenu web (Internet, Intranet, Extranet), services disponibles et utilisés, configuration du réseau local, type de logiciels utilisés
2. Evaluation de l'intérêt des TIC	Définition des besoins des utilisateurs, rôle joué par les TIC, définition du SI idéal
3. Gestion du SI	Caractéristiques de la maîtrise d'œuvre en charge de la création du site web et de sa maintenance. Idem pour le réseau local. Modalités des prises de décision pour les questions concernant le SI
4. Description de l'association	Nombre de salariés, de bénévoles. Participation à des collectifs d'associations et modalités d'organisation de ces collectifs, origine des ressources financières, modalités de prise en compte des décisions financières

Tableau 2 : Thèmes abordés par le questionnaire.

effet, plus importants pour l'avenir que pour le présent de leur association. Ils constituent en outre des éléments appréciés pour la préservation de la mémoire, et cet aspect est suffisamment important pour qu'il prime lui aussi sur le quotidien. L'espace public des sites web a pour vocation première de fournir des informations sur la vie de l'association et ses actions en cours, et accessoirement de donner des informations sur le fonctionnement de l'association et les noms des responsables. Les autres aspects évoqués comme l'adhésion en ligne, les forums, la consultation des comptes ou des statuts sont la plupart du temps absents ou ne semblent pas intéresser les internautes qui fréquentent les sites associatifs. L'espace privé des sites web, c'est-à-dire l'espace réservé à certains membres de l'association, a pour fonction essentielle de favoriser la mise en ligne de pages web et le partage de fichiers. Il est très rarement partagé entre plusieurs associations.

Concernant les logiciels libres, ils sont relativement bien connus. Plus de la moitié des répondants (56 %) déclarent les utiliser. Cette utilisation concerne plus les serveurs que les

postes de travail. Cependant cette utilisation est encore marginale. En effet, le système Windows est installé sur la majorité des serveurs (95 % de réponses positives), suivi par le système Linux (53 %), et enfin le système Apple (27 %). Le dépassement du seuil de 100 % s'explique par la co-existence fréquente de plusieurs serveurs au sein du même réseau local avec des systèmes d'exploitation différents. Les technologies libres utilisées sur les serveurs sont essentiellement le langage PHP et la gestion des bases de données avec Mysql. Pour justifier le recours à des logiciels libres, les associations citent en premier lieu la dimension de partage qu'ils incarnent. La deuxième raison est relative au coût moindre de ces logiciels.

4.2. L'évaluation de l'intérêt des TIC par les associations

Les répondants au questionnaire estiment que les sites web sont surtout utiles pour sensibiliser de nouveaux publics ou pour mieux servir les bénéficiaires actuels de l'association. La partie privée des sites web, lorsqu'elle existe, est surtout utilisée par les diri-

geants associatifs (et dans une bien moindre mesure par les autres parties prenantes). Les autres parties prenantes semblent avoir un rôle secondaire dans la fréquentation des sites web, mais il y a cependant une grande variété de situation dont les valeurs moyennes ne rendent pas compte. Pour les répondants, la messagerie classique joue un très grand rôle dans leur quotidien. La navigation sur le web, et l'utilisation des moteurs de recherche sont également jugées très importantes. Les listes de diffusion et les bases de données sont aussi des outils relativement quotidiens. La messagerie instantanée n'a, par contre, pas de rôle important, pas plus que les forums. Les répondants prêtent un rôle déterminant aux TIC pour communiquer, capitaliser des connaissances, et ouvrir l'association à de nouveaux acteurs. Elles leur semblent, par contre, de peu d'utilité pour dépasser les contraintes hiérarchiques (rarement pesantes pour les salariés). Le SI idéal, pour les répondants, est un SI qui est avant tout simple d'utilisation, fiable, et d'un coût peu élevé.

4.3. La gestion des SI

La création des sites web, des associations qui ont répondu, a été essentiellement prise en charge par des bénévoles ou des salariés occasionnels. De même, bien souvent, ces derniers gèrent et actualisent le site. Cependant, cela varie avec la taille de l'association et sa capacité à se doter des compétences internes. Plus l'association est grande plus augmente sa capacité à confier cette tâche à des salariés compétents où à sous-traiter la prestation

auprès d'un opérateur spécialisé. La réalisation du réseau local a souvent été sous-traitée, mais la maintenance est, la plupart du temps, prise en charge par les bénévoles. La décision relative aux achats de matériel informatique est souvent collective, de même que la planification des besoins du SI. Par contre, l'évaluation de la qualité du SI est souvent faite par le seul responsable informatique.

4.4. Trois portraits d'associations caractéristiques

Au sein de notre échantillon, nous pensons utile de détailler le cas de trois associations caractéristiques : l'association AFM, l'association Imail, et l'association Grenouille qui ont toutes trois la particularité d'avoir trouvé un positionnement stratégique original entre la logique associative et la logique de leur SI.

4.4.1. *L'association AFM : l'impact du bénévolat sur la gouvernance du SI*

L'association AFM a une position médiatrice entre les milieux de la recherche médicale et le grand public. Derrière la mission de santé publique et la gestion des flux financiers provenant de dons qu'elle collecte et redistribue, se dessine un rôle essentiel à jouer pour cette association : le traitement de l'information. L'association AFM a en effet pour vocation de produire un gigantesque SI au service des malades, des familles de malades, et de l'ensemble des partenaires et des réseaux de recherche travaillant sur le

thème des maladies neuro-musculaires⁹.

L'association est une grande structure qui compte 500 salariés dont une dizaine sont en charge des questions en rapport avec l'informatique et Internet. Cinq d'entre eux s'occupent de l'informatique de gestion au sens strict (déploiement des logiciels, gestion du réseau physique), et cinq personnes sont responsables de la gestion des sites Web (AFM, Téléthon, Institut des maladies rares) et de l'Intranet. Ces salariés ont le souci d'aligner leur travail sur le projet associatif. Ce dernier se décline sur deux axes :

- guérir les maladies (en apportant une aide financière, informationnelle, et logistique à la recherche et aux instituts médicaux) ;
- aider les malades et leur famille (en leur donnant accès aux informations utiles dont ils ont besoin).

Pour répondre aux besoins de son site web, l'AFM avait initialement bénéficié d'une mise à disposition gratuite d'un système d'exploitation propriétaire par un donateur privé. Cependant la pérennité technique de ce système était conditionnée à l'installation des mises à jour payantes. La direction de l'association a alors été conduite à s'interroger sur la pérennité financière de cette solution et a fait le choix d'une solution libre pour sa base de données. Cette réflexion de nature économique a été accompagnée par

une réflexion sur la nature de l'alignement stratégique de l'association. Les arguments qui ont joué en interne en faveur du logiciel libre ont alors été les suivants : la gratuité des mises à jour, la visibilité des coûts, la transparence de l'outil mis en œuvre (avec une valeur pédagogique importante), et l'esprit communautaire animant le logiciel libre. La gestion du site web a donc été transférée sur un système d'exploitation Linux tandis que la solution propriétaire était maintenue pour la gestion du réseau local et l'informatique de gestion. La réflexion engagée ne s'est pas arrêtée au seul choix des logiciels libres. La volonté de l'association a été d'ouvrir le plus largement possible son espace web aux parties prenantes.

Cette ouverture s'est faite en direction de plusieurs parties prenantes :

- le grand public : le choix a été de viser l'accessibilité pour le plus grand nombre. C'est ainsi qu'un programme a été lancé pour permettre aux personnes handicapées de consulter le maximum d'information sur le site¹⁰. Ce choix est en cohérence avec le projet de l'association en induisant la possibilité d'une meilleure participation des malades atteints de maladies neuro musculaires à l'activité de l'AFM. Par ailleurs, le grand public peut avoir accès à des informations très ciblées et continuellement mises à jours sur des maladies rares. Enfin, il existe

9. Le service Internet de l'AFM doit gérer en permanence une base de données considérable pour servir le contenu éditorial que l'association s'est fixé. Elle propose en effet sur son site web, la mise à disposition d'informations aux malades et à leur famille sur près de 120 maladies neuro musculaires. La mise à jour de ces informations suppose donc des contacts étroits et réguliers avec de très nombreux correspondants dans les milieux médicaux et de la recherche.

10. Le site « telethon.fr » est ouvert depuis juin 2005 dans une version Web Accessibility Initiative (WAI-AAA). De plus, une consultation à l'aide d'un simple palpeur activé par la bouche (système Ecedi) est possible.

une possibilité sur le site du Téléthon de faire des dons en ligne et d'ouvrir un blog personnel ;

- les bénévoles qui gravitent autour de l'association (environ deux mille personnes) sont très actifs, et fournissent à l'association des informations nombreuses et particulièrement utiles. L'idée actuelle est de s'orienter vers un système permettant leur intégration au SI. Cette intégration favorisera des échanges d'informations personnalisés dans les deux sens. L'AFM distingue deux types de bénévoles : les coordinateurs (qui ont besoin d'avoir accès à des cahiers de charge très précis) et les délégués (qui ont besoin d'informations plus techniques). Avec le nouveau système, les bénévoles pourront être identifiés et des informations personnalisées leur être proposées. Ils auront le droit en retour d'entrer leur propre contribution dans le contenu éditorial du site. Pour les gestionnaires du SI, cette intégration des bénévoles per-

mettra d'augmenter la qualité de réactivité du site et d'en faire une base comparable aux wiki encyclopédiques. Il est à noter que cette évolution s'est réalisée sous l'impulsion des bénévoles eux-mêmes ;

- les partenaires de l'AFM sont très nombreux et très différents : ministères, organismes de recherche, entreprises privées, associations, organisations parapubliques, collectifs. Face à l'ensemble de ces partenaires, une gestion la plus transparente possible doit être mise en œuvre pour parvenir à des résultats. Une intégration plus grande en direction de ces partenaires est recherchée pour parvenir à améliorer l'échange d'information dans ce réseau.

Cette ouverture particulière du SI aux parties prenantes s'explique sans doute par la structure de financement de l'association, qui la rapproche d'une association américaine par le poids relativement important des dons privés.

Description SI	
Site Web public	Dons en ligne, base de données sur myopathies, informations sur actions en cours, blog
Intranet, extranet	Partage ressources pour les salariés et les bénévoles
Réseau local	Pour les applications professionnelles des salariés
Evaluation des TIC	
Objectifs liés aux TIC	Communiquer, trouver de nouveaux donateurs, recruter de nouveaux bénévoles
SI idéal	Simplicité, fiabilité, recours aux logiciels libres
Gestion du SI	
Réalisation site web	Par des sous-traitants
Maintenance réseau local	Par des salariés
Politique d'investissement	Définie par un comité
Evaluation	Non précisée

Tableau 3 : Extrait du questionnaire de l'AFM.

4.4.2. L'association Imail : une gouvernance démocratique autour d'un SI coopératif (SIC)

Le projet de l'association Imail est un projet d'expertise relative à la maîtrise d'ouvrage informatique. Cette association a été créée par un collectif d'association OHE Prométhée (Opération Handicapés Emploi) pour prendre en charge de la réalisation d'un SI à vocation coopérative. Il s'agit donc d'une association qui voit le jour pour répondre aux besoins d'autres associations, et assumer un rôle d'expert au service d'une volonté collective de constitution d'un SIC. Ces associations sont au nombre de 24 et sont présentes sur 23 départements. Elles agissent en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, et ont l'appellation commune OHE Prométhée. Chacune de ces associations s'est donnée un double objectif :

- accueillir, orienter, et placer les travailleurs handicapés ;
- informer, proposer des candidatures, et conseiller les employeurs.

Chaque association est un regroupement d'acteurs différents qui forment des équipes pluri-disciplinaires : conseillers en recrutement, d'ergonomes, de psychologues, de formateurs, de médecins du travail, de chargés de reclassement, et de partenaires extérieurs. Il y a donc au sein de ce collectif, une grande pratique du dialogue entre acteurs différents, un souci partagé d'améliorer l'efficacité et la qualité des services, et une méthode éprouvée basée sur la mutualisation des savoir-faire. Derrière cet objectif

de mutualisation de la maîtrise d'ouvrage informatique, on trouve une association classique qui compte vingt-cinq membres (porte-parole des associations du collectif), une dizaine de bénévoles, et deux salariés (dont un à mi-temps). Les discussions au sein du collectif d'association sont prises de manière égalitaire et sur un mode démocratique. Cependant l'association Imail a une position particulière au sein du collectif OHE Prométhée de par sa compétence technique (qui lui donne un statut différent dans les débats conduits autour du projet). L'objectif de la création du SI a été de fournir au réseau OHE Prométhée un outil informatique coopératif pour gérer les offres et les demandes d'emploi. Ce travail a été réalisé et le réseau informatique existe sous la forme d'un Intranet.

L'association Imail se définit comme une maîtrise d'ouvrage. Elle n'a donc pas pris en charge la réalisation de l'intranet, qui a été sous traité à une entreprise privée. L'orientation donnée à la maîtrise d'œuvre a été de fournir un système applicatif exploitable à partir d'un environnement web. La contrainte a aussi été d'intégrer des serveurs Windows et des serveurs Apple. L'application a été développée en langage ASP. Le système n'utilise aucune technologie ouverte, ni aucun logiciel libre. Les parties prenantes dans ce dispositif sont les associations, et les entreprises pourvoyeuses d'emploi. Les handicapés et les familles de handicapés ne sont pas pris en charge directement par ce SI, mais sont orientés en fait vers les différents sites web des associations du collectif.

Description SI	
Site Web public	Actualité, informations sur le fonctionnement
Intranet, extranet	Fichiers et agendas partagés, forums libres
Réseau local	Plus de 100 postes en réseau pour les salariés
Evaluation des TIC	
Objectifs liés aux TIC	Communiquer, capitaliser les connaissances, travail collectif, organiser les consultations, transparence
SI idéal	Faible coût, simplicité, support pour réseau d'acteurs
Gestion du SI	
Réalisation site web	Par des sous-traitants
Maintenance réseau local	Par des sous-traitants
Politique d'investissement	Définie par un comité
Evaluation	Collective

Tableau 4 : Extrait du questionnaire d'Imail.

**4.4.3. L'association Grenouille :
Communauté de pratique,
et gouvernance distribuée**

Le projet de météo du net consiste à proposer à tous les utilisateurs d'Internet en France le téléchargement gratuit d'un logiciel qui (une fois installé sur le poste de travail de l'utilisateur) le renseigne, de manière continue et en temps réel, sur la qualité de sa connexion. Le logiciel fournit un tableau de bord avec des graphiques permettant d'évaluer facilement la qualité offerte par le fournisseur d'accès Internet (FAI) de l'utilisateur (notamment son débit réel). Mais ce logiciel a aussi une autre fonction. Il envoie - dans le même temps qu'il renseigne le propriétaire du poste isolé - un certain nombre d'information aux serveurs de l'association. Grâce à ce système auto-distribué, tous les internautes qui se rendent sur le site de l'association sont renseignés sur les qualités réelles offertes par les différents FAI en France (éventuellement différentes des chiffres annoncés) et peuvent disposer d'une information géographique précise. En effet, la qua-

lité du système réside dans sa capacité à relier toutes les informations qu'il centralise avec des cartes géographiques : d'où l'appellation « Météo du Net ». La force de ce projet est de conjuguer des intérêts personnels (connaître son débit réel) avec des intérêts collectifs (pouvoir comparer les offres), et c'est ce qui a assuré son succès. Deux cent mille personnes ont téléchargé le logiciel client de la Grenouille depuis le lancement du projet. Grâce à cela, des informations sont transmises en permanence aux serveurs de la Grenouille par une moyenne d'environ 20 000 personnes connectées. Le projet est né sur le web par le regroupement d'un certain nombre d'acteurs autour de forums de discussion. Il faut d'ailleurs noter que la plupart des acteurs principaux ne se sont rencontrés physiquement qu'au mois de juin 2004 (soit trois ans après le lancement du projet) à l'occasion de la signature d'un accord avec l'association Africa Computing portant sur la diffusion du projet météo du net à l'Afrique.

Le noyau dur (membres les plus actifs) de l'association est constitué de cinq bénévoles, mais une vingtaine de

personnes gravite autour de ce noyau dur. Il s'agit d'un collectif sans hiérarchie qui s'apparente à une communauté de pratique : échange intense et volontaire de savoirs tacites, mode informel mais efficace de coordination du travail, espace identitaire qui donne sens et motivation au travail. Les discussions se tiennent par l'entremise de messagerie instantanée (IRC), de site Wiki, ou de listes de diffusion. La volonté partagée de faire avancer le projet permet de dégager des consensus. Il n'y a jamais eu de problème (technique ou organisationnel) qui ne trouve de solutions. Celles-ci s'imposent généralement d'elles-mêmes après que tout le monde se soit exprimé. Lorsque certaines personnes ne sont plus d'accord avec la ligne tenue par le collectif, elles arrêtent tout simplement leur collaboration et d'autres personnes prennent la relève. On est ici en présence d'une association qui fonctionne avec des acteurs spectraux selon les principes dé-

crits par Gilles Paquet dans son analyse de la gouvernance distribuée.

L'association témoigne d'une volonté d'ouverture aux parties prenantes. Mais celles-ci sont considérées a priori comme des contributeurs potentiels. N'importe qui en effet peut venir sur le site de la Grenouille pour s'inscrire aux listes de diffusion internes spécialisées par domaine technique. Aucune condition préalable n'est requise pour participer aux discussions. Sur le plan technique, l'association dispose de trois serveurs hébergés gratuitement par un partenaire privé et un autre par un partenaire public. Elle a fait le choix des logiciels libres pour sa structure et sa production et le logiciel gratuit qu'elle propose est déposé sous une licence GPL (Gnu public licence). Le choix des logiciels libres est dans ce cas un choix fort, car il garantit la diffusion et l'indépendance du projet tout en le maintenant dans le cadre d'une logique désintéressée. En conclusion,

Description SI	
Site Web public	Cartographie des offres Internet, logiciel en téléchargement libre
Intranet, extranet	Pas d'espace fermé : un Wiki d'accès libre réservé au travail collectif des bénévoles, des listes de diffusion, et recours à l'IRC
Réseau local	Pas de réseau local, tout est sur des serveurs publics sur Internet
Evaluation des TIC	
Objectifs liés aux TIC	Communiquer, capitaliser les connaissances, travail collectif, organiser les consultations, transparence
SI idéal	Logiciel libre, faible coût, simplicité
Gestion du SI	
Réalisation site web	Par des bénévoles
Maintenance réseau local	Par des donateurs en nature
Politique d'investissement	Pas d'achat, fonctionne grâce à des dons de matériel
Evaluation	Par l'ensemble des bêta testeurs

Tableau 5 : Extrait du questionnaire de Grenouille.

le projet grenouille s'inscrit parfaitement dans un cadre associatif par son souci essentiel de gestion désintéressé. Cependant il augure l'arrivée d'un nouveau mode d'association. Il s'agit d'une association où les acteurs n'ont pas forcément besoin de se rencontrer physiquement pour agir. Les modes d'organisation sont informels et revendiqués comme tels. La gouvernance distribuée peut y fonctionner sur le principe que l'entrée dans le processus est aussi simple que la sortie. Ainsi ceux qui font vivre le projet s'auto-sélectionnent sur une logique de pair. Ce principe permet de limiter une des difficultés inhérentes à la gouvernance, c'est-à-dire la juxtaposition d'acteurs très différents et aux logiques éventuellement contradictoires.

4.5. Limites et prolongement de la recherche

Les résultats de cette recherche doivent être compris comme de premiers résultats exploratoires. A ce titre, ils doivent être exploités avec prudence. Ils ne peuvent notamment pas conduire à des extrapolations sur l'ensemble du tissu associatif français. Le faible nombre des répondants et le mode de collecte retenu induisent inévitablement un biais. Cependant les données recueillies (à vocation qualitative) répondent à ce stade de notre recherche à nos objectifs initiaux. Ce premier travail nous a en effet permis de valider une première formulation de notre problématique au travers d'une typologie des modes de gouvernance. Il devra donc être poursuivi par une étude statistique plus large susceptible de tester à l'échelle de l'ensemble du

tissu associatif français la validité de cette caractérisation.

5. CONCLUSION

Il ressort de l'analyse de terrain que les associations souffrent dans leur ensemble (aux Etats-Unis, comme en Europe) d'une compétence insuffisante en matière de TIC. Cependant, et dans le même temps, certaines d'entre elles sont capables d'innovations majeures sur le terrain des TIC et de la gouvernance des SI. Il est utile de rappeler en effet que c'est une association de droit privé californien (L'ICANN) qui gère Internet, et qu'une association française (AFNIC) gère le plan de nommage d'Internet pour toute la France. De plus, des associations se sont assurées une notoriété et une expertise importante par leur implication sur le champ des TIC dans des domaines aussi variés que la diffusion des savoirs, l'accompagnement du développement des réseaux, et la conception de logiciels (ISOC, CIGREF, AFUL, FING...). Cette contradiction en fait un terrain d'étude très intéressant. L'objet du projet de recherche présenté ici est de chercher à mettre à jour d'éventuels modèles organisationnels en rapport avec l'alignement stratégique des associations. Nous proposons notamment une typologie fondée autour de trois modes d'approches de la gouvernance de ces organisations qui permet de clarifier les liens entretenus par les associations avec les TIC. Le terrain confirme l'existence d'associations entrant dans ce cadre conceptuel. Le minimalisme de l'association la Grenouille en fait un cas exemplaire de gouvernance distri-

bué. Le réseau impressionnant de bénévoles et de donateurs que l'AFM a su rassemblé autour de son SI caractérise une gouvernance partenariale où les TIC sont mises au service de l'inclusion. Cependant, son évolution récente tend vers la mise en œuvre en périphérie de ce modèle d'une gouvernance de type distribué, afin de mieux intégrer l'action des bénévoles. Enfin, le réseau OHE Prométhée et l'association Imail sont des témoins que l'expertise et le savoir coopératif d'associations aux moyens modestes peuvent, dans le cas de partenariats fondés sur une gouvernance démocratique, déboucher sur des réalisations aussi complexes qu'un SIC. Dans tous les cas, la gouvernance de l'organisation est mise en rapport avec la gouvernance des SI. La médiation technologique entre ces deux types de gouvernance est souvent trouvée sur le terrain des logiciels libres. Ces derniers offrent en effet l'avantage de concilier des coûts peu élevés et une logique communautaire basée sur le partage. Sur la base de travaux américains (McInerney, 2003), une des prolongations possibles de ce thème de recherche est la notion de réseaux apprenants. Il pourrait permettre d'analyser les liens tissés entre elles par les organisations du secteur non-lucratif (collectifs, fédérations) et (ou) avec d'autres organisations (entreprises, administrations). Il nous semble en effet intéressant d'étudier la gouvernance de réseaux associatifs (avec une pluralité d'acteurs différents) au travers des complémentarités trouvées et entretenues au moyen des TIC. C'est une piste de recherche, selon nous, très prometteuse car elle présente l'avanta-

ge d'ouvrir le concept de gouvernance à l'ensemble des niveaux auxquels il peut s'exprimer, niveaux qui vont bien au delà des frontières strictes d'une seule organisation.

6. GLOSSAIRE DES ASSOCIATIONS CITÉES

AFM : Association Française contre les Myopathies

AFNIC : Association Française pour le Nommage Internet en Coopération

AFUL : Association Francophone des Utilisateurs de Linux et des Logiciels Libres

CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

FING : Fondation Internet Nouvelle Génération

GRENOUILLE : Association Météo du Net

ICANN : Internet Corporation for Assigned Names and Numbers

ISOC : Internet Society

OHE Prométhée : Opération Handicapés Emploi, réseau d'associations unies pour réussir l'insertion des personnes handicapées en entreprise

7. BIBLIOGRAPHIE

Adam, M. (2005), *L'association, image de la société : carnet de voyage d'un militant invétéré*, L'Harmattan, 255 pages.

Alban, D. et Eynaud, P. (2003), « Management des systèmes d'information et portefeuille de technologies », *Congrès National de la Recherche en IUT*, Tarbes, Mai.

Bayle, E. (2001), « Les modes de gouvernance des organisations à but non-lucratif : une étude appliquée aux fédérations sportives nationales », *Revue des sciences de gestion*, septembre n° 188-189 Dossier (« Piloter l'entreprise »), p. 54-69.

Bennani, A.E., Beldi, A. et Baile, S. (2004), « Dix ans de recherche en alignement stratégique : 1993-2003 », *Conférence annuelle de l'AIM*, Evry.

Cohen, A. (1999), « A compass to measure how nonprofits use technology », *Philanthropy News Network Online*, mars.

Courtois, G. (1997), « La théorie de l'agence appliquée aux associations », *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, n° 40, 4^e trimestre, p. 39-42.

Desroche, H. (1991), *Histoires d'économie sociale*, Editions Syros, Alternatives CJDES.

Enjolras, B. (2002), *L'économie solidaire et le marché : modernité, société civile et démocratie*, L'Harmattan, 201 pages.

Fama, E. et Jensen, M. (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Juin, p. 301-26.

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.

Henderson, et Venkatraman (1989), « Strategic alignment : a framework for strategic information technology management », Quoted by Hugh McDonald in appendix E in *the corporation of the 1990s*, Edited by Scott Morton, M.S. (1991).

Henry, J.P. (2000), « Trop éthique pour être @u net : la collecte de fonds philanthropique sur Internet », *Mémoire de DESS sous la direction de Jean Baptiste Carpentier*, Université Paris IV.

Herman, R.D. et Heimovics, R.D. (1991), *Executive leadership in nonprofit organizations : new strategies for shaping executive board dynamics*, San Francisco, Jossey Bass.

Lafaye, C. (1998), « Gouvernance et démocratie : quelle reconfiguration ? », in *Gouvernance et démocratie*, Presse de l'université d'Ottawa.

Lapon, Jean-Luc (1999), *La direction informatique et le pilotage de l'entreprise*, Hermès.

Laurent, P., Paquet, G. (1998), *Epistémologie et économie de la relation : coordination et gouvernance distribuée*, Lyon et Paris, Vrin.

Le Gales, P. (1995), « Du gouvernement local à la gouvernance urbaine », *Revue Française de Science Politique*, n° 1, p. 57-95.

Levy, P. (1994), *L'intelligence Collective*, La Découverte, Paris.

Mayaux, F. (1996), *Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ?* thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Lyon III.

McInerney, P.B. (2003), « Nonprofits, NTAPs, and Information Technology: A survey of nonprofit organizations' attitudes toward technology, nonprofit technology assistance providers (NTAPs), and their most recent technology projects », *Nonprofit Technology Enterprise Network*, Janvier.

Moody, K.W. (2003), « New meaning to It alignment », *Information Systems Management*, Fall.

Oster, S. (1995), *Strategic management for non-profit organizations*, Oxford University Press.

Paquet, G. (2000), « E-Gouvernance, gouvernementalité, et Etat commutateur », *55^e Congrès des relations industrielles de l'Université de Laval*, Québec, 1-2 mai.

Peak, D. et Guynes, C.S. (2003), « The It alignment planning process », *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 44, n° 1, p. 9-16.

Peugeot, V. et Arasse, L. (1998), « Enquête sur l'usage des technologies de la communication par les associations », *Etude de l'Association Vecam réalisée à la demande de la Fondation de France*, Juin.

Podolsky, J. (2003), *Wired for good: strategic technology planning for nonprofits*, Jossey-Bass, Avril, 320 p.

Rosell, S. A. (2000), « Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information », Rapport de la table ronde : *Pour un renouveau de la gouvernance*, The Meridian Institute, Ottawa.

Soulier, E. (2004), « Les communautés de pratique au cœur de l'organisation réelle des entreprises », *Système d'Information et Management*, Vol. 9, n° 1, p. 3.

Vedel, T. (2003), « L'idée de la démocratie électronique : origine, vision, question », p. 243-266 de l'ouvrage dirigé par Pascal Perrineau, *Le désenchantement démocratique*, éditions de L'aube.

Weissman, G. (2003), « Opportunities for Open Source software among non-profit organizations », *Case Study Philadelphia*, United Way of South-Eastern Pennsylvania, Juin.

Sylvain BUREAU, doctorant en sciences de gestion sous la direction de Pierre-Jean Benghozi. Allocataire de recherche et moniteur normalien à l'Ecole Polytechnique. Agrégé du secondaire en économie et gestion, option comptabilité finance. Publication : Benghozi, P.-J., et Bureau, S. (2005), « Professionnalisation des nouveaux métiers liés aux TIC : le cas des webmasters intranet de France Télécom », *Economies et sociétés*, série socio-économie du travail, Vol. 25, n° 4, pp. 775-802.

Sylvain Bureau
Centre de Recherche en Gestion
Pôle en Economie et Gestion
Ecole Polytechnique
1, rue Descartes
75005 Paris
Tél. : 01 55 55 83 19
Fax : 01 55 55 84 44
Mobile : 06 77 55 61 00
Sylvain.Bureau@polytechnique.edu

Philippe EYNAUD, agrégé d'économie et gestion chargé de cours à l'Université Paris 5. DEA d'Organisation appliquée sur le thème de la gouvernance des associations. Doctorant IAE Paris sous la direction de Géraldine Schmidt sur le thème de l'alignement stratégique des associations.

Philippe Eynaud
Doctorant – Gregor, IAE Paris, Université Paris 1
Chargé de cours Master Miage, Université Paris 5 René Descartes
45, rue des Saints-Pères
75270 Paris Cedex 06
philippe.eynaud@univ-paris5.fr

Fatma JAZIRI, docteur en Sciences de Gestion, diplômée de l'Université Paris-Dauphine et actuellement professeur à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis et chercheur associée au CREPA, Centre de recherche en Management et Organisation de l'Université Paris Dauphine. Ses recherches sont centrées sur le *e-Supply Chain Management* et l'alignement des systèmes d'information.

Fatma Jaziri
10, rue des Céillets
Code 1004

Menzah 5
Tunis, Tunisie
jazirfat@yahoo.fr

Michel KALIKA est professeur en sciences de gestion, directeur du CREPA, Centre de Recherche en Management et Organisation [DRM, UMR CNRS n° 7088] de l'Université Paris Dauphine, du Master recherche e-management, de l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages sur les structures, le management et le e-management, dont « L'évaluation des systèmes d'information, une approche organisationnelle » avec H. Kefi, *Economica*. Ses recherches en système d'information portent notamment sur les effets de substitution entre les médias de communication et sur l'alignement stratégique.

Michel Kalika
Université Paris Dauphine
CREPA
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16
michel.kalika@dauphine.fr
www.crepa.dauphine.fr/michelkalika.htm

Francesc MIRALLES is professor of MIS at University Pompeu Fabra, Barcelona, Spain. His current research interests are in the area of IT adoption. Francesc obtained his Ph.D. from the UPC, Barcelona, and has previously served as senior researcher on the PwC-IESE eBusiness Center, and as associate professor on the Information Systems Department at ESADE Business School, Barcelona. Francesc has also served as executive manager of IT companies.

Francesc Miralles
Universitat Pompeu Fabra
Pg. Circumvallació 8
08003 Barcelona, Spain
Tél. : 34 935 422 966
francesc.miralles@upf.edu

Sandra SIEBER is professor of Information Systems at IESE Business School. She holds an Economics and Business Administration degree from the Pompeu Fabra University, and obtained a Ph.D. in Management at the University of Navarra. Sandra Sieber's current research interests include knowledge mana-