

Analyse comparative des stratégies Internet de deux associations

Philippe EYNAUD

Conservatoire National des Arts et Métiers, GREG-CRC

RÉSUMÉ

L'analyse comparative de deux études de cas conduites auprès de grandes associations ayant des positionnements différents révèle que l'approche des moyens mis en œuvre n'est pas suffisante pour discriminer leurs stratégies Internet. C'est en fait dans les ressorts de l'appropriation de ces moyens par des acteurs associatifs en réseau que se jouent la dynamique stratégique de ces associations et le sens de leur action. Le succès d'une stratégie associative est avéré si celle-ci se traduit par des bénéfices pour l'association elle-même, pour les individus qui la composent ou interagissent avec elle et pour la société dans son ensemble. L'analyse de situations de terrain conduite selon une approche interprétativiste illustre la nécessité d'une approche transversale des associations et montre la richesse et la complexité de leurs stratégies Internet.

Mots-clés : Systèmes d'information, Association, Stratégie, Internet, Bénévole, Sympathisant, Donateur, E-philanthropie, E-solidarité.

ABSTRACT

A comparative case study reveals that an analysis of means between two large voluntary organizations is not sufficient to distinguish their online strategies. The strategic dynamics and the sense of action are actually played by network actors all along the appropriation process of these means. A successful NPO strategy offers benefits for NPO itself, for individuals who belong to it or interact with it and for society as a whole. The analysis of situations carried out through an interpretivist approach concludes however the need for transversal approach to understanding IT strategy in NPOs, and shows the complexity and the richness of NPO's Internet strategy.

Key words: Information systems, Nonprofit organisation, Strategy, Internet, Volunteer, Supporting member, Donor, E-philanthropy, E-solidarity.

1. INTRODUCTION

En pratique, les systèmes d'information (SI) associatifs sont souvent techniquement moins développés que leurs homologues d'entreprise. Les raisons sont essentiellement financière et humaine. Les associations sont en effet tenues à une transparence des comptes¹ qui limite leur capacité d'investissement en matière informatique. De plus, elles disposent rarement en leur sein de compétences pointues en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC). Une telle explication ne suffit cependant pas à comprendre pourquoi les SI associatifs sont relativement peu étudiés dans le cadre de la recherche sur les systèmes d'information. Sans doute, des questions sous-jacentes attendent et méritent une réponse. Peut-on distinguer la forme associative de la forme entrepreneuriale ? Le SI associatif est-il comparable au SI d'entreprise ? S'en distingue-t-il autrement que par une différence de niveau de développement ? Derrière ces questions, c'est l'association et la spécificité de son SI qui sont interrogées et avec elles l'opportunité d'ouvrir un champ de recherche approprié.

Plutôt que d'essayer de répondre frontalement à ces questions d'ordre général, l'originalité de cette recherche est de porter le regard sur des situations propres au champ associatif. En concentrant l'analyse sur les SI déployés par les associations en direction des bénévoles, des sympathisants et des donateurs (acteurs inconnus des entre-

prises et des administrations publiques) nous avons fait le choix d'explorer des espaces peu couverts par la pensée organisationnelle. Notre travail a ainsi consisté à étudier les stratégies Internet des associations avec un questionnaire orienté autour de leurs pratiques. Comment construisent-elles leurs stratégies Internet vis-à-vis de ces personnes physiques ? Quels sont les fondements de leurs actions ? Quelles sont leurs dynamiques dans l'écosystème social ?

Sur ce terrain-là, les associations méritent en effet une attention particulière (Peugeot V. et Arasse L. 1998) par leur capacité à faire vivre des réseaux de solidarité numérique sur l'ensemble du territoire national (Kleck V. et Peugeot V. 2002) et à s'approprier les nouvelles techniques et méthodes offertes pour penser et agir en réseau (Proulx S., Poissant L. et Sénécal M. 2006 ; Donnat O. 2009). Les chercheurs anglo-saxons ont été parmi les premiers à prendre conscience de l'intérêt de questionner l'organisation associative (Nyssens M. 2000) et son rapport aux TIC (Te'eni D. et Young D.R. 2003). Il l'ont fait avec l'idée de faire progresser tout à la fois l'étude d'un objet et l'appréhension du concept de management (Young D. 1983). Nous partageons de tels objectifs et proposons de les ouvrir, dans le cadre de ce travail, à des terrains français. Après une revue de la littérature qui permettra d'essayer de faire ce lien, nous décrirons le contexte de notre recherche, la démarche méthodologique adoptée et les principaux résultats obtenus à l'occasion de cette recherche.

¹ En particulier les associations financées par des fonds publics qui doivent rendre des comptes au travers de la gestion de la section d'investissement contrôlée par la tutelle.

2. LE SYSTÈME D'INFORMATION ASSOCIATIF ET SA DÉFINITION

Pour les économistes néo-classiques, l'association est définie négativement comme une organisation ne réalisant pas de profit et opérant sur des secteurs caractérisés par des asymétries d'information fortes où des comportements opportunistes sont possibles (Nyssens M. 2000). Dès lors, les associations sont des acteurs économiques comme les autres avec la particularité d'émettre un signal (la non lucrativité) susceptible de rassurer les autres acteurs et de créer ainsi les conditions nécessaires au libre jeu des marchés (Fama E. et Jensen M.C. 1983). A ce titre, la spécificité du SI associatif est caractérisée par son impact sur le champ concurrentiel et notamment par sa capacité à constituer une clef d'entrée stratégique² pour les entreprises sur ces marchés particuliers (Marwell N.P. et Mcinerney P.B. 2005). Pour les économistes hétérodoxes et les socio-économistes en revanche, l'association appartient à une logique et un espace différent et ne peut faire l'objet d'une même analyse. Cet espace est nommé selon les définitions retenues tiers secteur (Gui B. 1992), économie sociale (Defourny J., Develtere P. et Fonteneau B. 1999 ; Bidet E. 2000), économie plurielle (Aznar G., Caillé A., Laville J.L. *et al.* 1997), économie solidaire (Enjolras B. 2002 ; Erme B. et Laville J.L. 2005). L'idée centrale de ce cadre théorique est de discriminer les logiques de redistributivité et de réciprocité des logiques de marché (Polanyi K.

1944). Dans ce contexte, le SI associatif est supposé présenter des spécificités inédites développées en réponse à des logiques mixtes.

Derrière ces approches théoriques différentes, c'est la définition même de la valeur stratégique du SI associatif qui est en jeu. En entreprise, il est possible de résoudre la question de la valeur du SI en la reportant de manière référentielle sur le client ou l'actionnaire (De-Vaujany F.X. 2008). Pour le terrain associatif, cela est relativement difficile. D'une part parce que l'association n'a pas affaire à un véritable client unique et identifié mais plutôt à un collège d'acteurs (membres, bailleurs, bénéficiaires...) aux intérêts parfois divergents (Oster S.M. 1995). D'autre part parce qu'il n'y a pas de propriétaires du capital et pas de hiérarchisation a priori des parties prenantes (Laville J.L. et Hoarau C. 2008). Ceci condamne la 2^e approche. On voit donc ici l'importance d'un regard particulier sur les modalités et les outils de gestion (Moisdon J.C. 1997) de cette valeur du SI et d'une étude attentive des processus de mise en œuvre d'un management du SI (Kalika M. 2003, 2006 ; De-Vaujany F.X. 2009).

Notre travail de recherche s'inscrit dans cette perspective. Nous avons cherché à décrypter la valeur du SI et à envisager une analyse de ses facteurs de succès (Delone W.H. et Mclean E.R. 1992, 2003) au travers des pratiques des acteurs (Orlikowski W. et Yates J. 1994) et de l'analyse des artefacts (Orlikowski W. et Iacono C.S. 2001). En effet, la valeur stratégique des SI peut s'analyser

² Par son impact sur la réduction des asymétries d'information.

diachroniquement dans le cadre de problématiques plus larges d'adoption, d'assimilation et d'appropriation des TIC (De-Vaujany F.X. 2008). A ce titre, elle peut être déconstruite et retrouvée dans les opérations quotidiennes et les bricolages (Ciborra C.U. 1997) menés par les acteurs de terrain.

Pour mener à bien ce travail, nous avons choisi d'observer les interactions entre l'association et les personnes physiques qui gravitent autour d'elles. C'est en effet au cœur de ces interactions que de multiples ajustements stratégiques ont lieu conduisant à la genèse de nouvelles formes de gouvernance associative (Eynaud P. 2006). Dans ce contexte, le choix des médias utilisés et leurs caractéristiques intrinsèques y jouent un rôle important et souvent équivoque qu'il est important d'étudier (Daft R.L. et Lengel R.H. 1986 ; Daft R.L., Lengel R.H. et Trevino L.K. 1987). Par ailleurs, ce rôle est particulièrement soumis, dans le cas d'un terrain associatif, au contexte d'émergence, aux relations entre les acteurs ou à l'influence sociale (Fulk J. et Boyd B. 1991 ; Webster J. et Trevino L.K. 1995).

3. LE SI ASSOCIATIF ET SA CARACTÉRISATION PAR DES IDÉAUX-TYPES

La lecture stratégique des systèmes d'information associatif n'est pas univoque. Comme nous l'avons vu, plusieurs cadres conceptuels revendiquent leur capacité à en rendre compte. Le premier place le système d'information dans une perspective de performance relative à une économie du don et se désigne, dans la littérature anglo-saxonne,

sous le terme *d'e-philanthropie* (Austin J.E. 2001 ; Hart T. 2001 ; Hart T.R. 2002). Le deuxième situe le système d'information dans un objectif d'agir communicationnel (Habermas J. 1981 ; Enjolras B. 2002). Nous proposons de nommer ce deuxième cadre : *e-solidarité*.

3.1. L'e-philanthropie

Aux Etats-Unis, l'e-philanthropie est connue et décrite comme un outil qui devrait révolutionner le fonctionnement associatif (Hart T. 2001). Son fer de lance est le don en ligne présenté comme un nouvel eldorado (Henry J.P. 2000). Mais, sous ce concept, on regroupe également un certain nombre d'autres techniques qui vont de la communication en ligne au web-marketing, en passant par le recrutement de bénévoles par le web, ou la gestion de communautés en ligne. Mais de telles techniques ne sont pas neutres sur l'organisation ou la gouvernance des associations. Les pronateurs de l'e-philanthropie revendiquent d'ailleurs de tels impacts et annoncent (Feller G. 2001) une transformation générale du mode d'organisation des associations. Le message véhiculé par les nouveaux penseurs de ce mode de management est sans équivoque. *« L'e-philanthropie est là pour rester, et elle va transformer le don caritatif de manière aussi profonde que la technologie a pu modifier le monde du commerce. Les associations qui ont écarté cette nouvelle donne, en l'interprétant comme un phénomène de mode, ou comme un objet à fuir, devront se réconcilier tôt ou tard avec cette approche. Si elles ne le font pas, elles risqueront de perdre le contact avec leurs donateurs et de mettre en péril la vitalité*

té de leur action³ ». L'enjeu est clairement donné. Soit les associations se saisissent des innovations technologiques qui leur sont offertes et elles pourront en tirer avantage, soit elles les refusent (comme certaines associations semblent tentées de le faire) et elles hypothèqueront ce faisant leur avenir.

Ainsi donc l'arrivée de la problématique de l'e-philanthropie dans les années 1990 aux Etats-Unis ne serait que le dernier avatar de l'extension du capitalisme informationnel au secteur non-lucratif. L'effet retard de cette apparition pourrait s'expliquer par un manque de compétences et de moyens de ce secteur comparativement au secteur marchand. L'introduction des technologies de l'information n'y aurait été possible qu'avec l'arrivée à maturité d'une offre informatique autorisant des mises en œuvre simplifiées et s'appuyant sur des coûts d'accès réduits.

Cette première lecture de la rationalité technique des acteurs associatifs puise ses fondements dans les concepts de l'économie néo-classique. Le modèle standard pose en effet la possibilité de penser les associations comme des acteurs sur des marchés de services subissant deux types d'asymétrie informationnelle. Le premier type est caractérisé par une impossibilité d'évaluer la qualité du service au moment où il est produit⁴ ; le deuxième par l'existence de deux acteurs différents pour représenter le client : le financeur et le bénéficiaire⁵. Dans les deux cas, l'association est supposée avoir un avantage

comparatif vis-à-vis de l'entreprise grâce au signal rassurant qu'elle peut envoyer à ses clients au travers d'une activité non-lucrative.

Dans ce cadre conceptuel, le système d'information joue un rôle central en ce qu'il est potentiellement capable de réduire cette asymétrie informationnelle initiale (au travers des moyens que son gestionnaire pourra mettre en œuvre). Ce faisant, l'écart entre l'association et l'entreprise se réduit également, et le développement du système d'information devient un élément de professionnalisation de l'association qui l'entraîne dans une logique concurrentielle dans le même temps où il lui permet de développer ses ressources. L'e-philanthropie répond pleinement à cette logique. En mettant l'accent sur le don en ligne (supposé remplacer à terme les autres formes plus onéreuses de relations aux donateurs telles que le télémarketing, et le marketing direct, etc.), elle permet d'orienter l'action de l'association vers la recherche d'une plus grande productivité. L'objectif qui guide dans ce cas le pilotage du système d'information est la recherche de la performance économique. Mais comment piloter une stratégie technologique dans un contexte non lucratif caractérisé par une faiblesse ou une absence de culture de la mesure (Bayle E. 2000) ? De plus, comment justifier économiquement de la logique du don, de l'altruisme, et approcher la question de la confiance (Laufer R. et Orillard M. 2000) qui sont inhérents à la nature de l'association dès lors que l'on

³ Extrait page 22 de Hart T. (2001), «The e-philanthropy revolution», *Fund Raising Management*, p.22-27.

⁴ Il en est ainsi pour les services en rapport avec l'éducation ou la santé.

⁵ L'exemple classique est celui de la crèche où le parent paye pour la garde de son enfant sans vraiment savoir, lorsqu'il le récupère le soir, s'il a été bien ou mal traité.

lie leur existence à des imperfections de marché ou de contrat⁶ ?

3.2. L'e-solidarité

Face à ces questions, un autre cadre conceptuel revendique sa capacité à offrir une meilleure représentation conceptuelle de la réalité du fonctionnement de l'association. Selon cette approche, la réalité de l'association ne se résume pas à une logique de marché. De par son encastrement (Granovetter M. 2000), le fonctionnement associatif renvoie à son contexte social. Si la réalité économique de l'association n'est pas toujours remise en question (Laville J.L. 2001), elle doit être complétée par des approches de type historique, sociologique ou anthropologique. La critique de ces approches par rapport à une lecture économique standard est le recours à l'individualisme méthodologique comme moyen de rendre compte de phénomènes de nature sociale. *« C'est seulement par un préjugé délibéré et par un effort extraordinairement contraignant qu'il a été possible d'élaborer une théorie du comportement humain dont le raisonnement formel considère uniquement l'intérêt individuel comme motif et qui soit incapable d'inclure le dévouement à la collectivité, ou l'altruisme, encore moins l'héroïsme, sauf comme des aberrations »* (Douglas M. 2004)

Grâce à cet élargissement, il est possible d'avoir des outils conceptuels permettant d'étudier la dimension institu-

tionnelle des organisations (Bonnafous-Boucher M. 2005), et même la pensée des institutions (Douglas M. 2004). A l'association proposant une gouvernance de type « multi-stakeholder⁷ » et permettant de rassembler en son sein des acteurs rationnels et indépendants, on superpose un être collectif qui a le pouvoir d'instituer et d'offrir des cadres de pensée à ces mêmes acteurs par le recours à des conventions. Dans un tel contexte, le système d'information perd son objectif de performance économique pure et est appelé à soutenir une démarche de pensée ou d'intelligence collective (Lévy P. 1994). Le concept de philanthropie fait place à celui plus *« large et polysémique de solidarité qui englobe philanthropie et entraide mutuelle »*. L'association devient le lieu d'un débat public qui revendique comme élément constitutif de son projet associatif l'inscription de son action dans un contexte sociétal.

Le système d'information se met alors au service d'un horizon citoyen et vise un fonctionnement à vocation démocratique (Enjolras B. 2002). L'importance du don en ligne n'est pas niée, mais un caractère prioritaire est donné à la création de débat public de proximité au travers de l'accueil sans visée utilitariste de communautés en ligne. Le système d'information permet donc de relier l'association à son contexte social et à ses parties prenantes externes tout en entretenant un échange d'idées autour d'actions militantes. Le cyberdonateur n'est plus une figure centrale. Il se re-

⁶ « Market failure » et « Contract failure ».

⁷ Gouvernance qui rassemble de multiples acteurs clés tels que les dirigeants, les salariés, les membres, les administrateurs, les bénéficiaires, les bénévoles, les donateurs privés, les bailleurs institutionnels, etc.

⁸ Cf. page 89 in Laville J. L. (2001), « Les raisons d'être des associations », Association démocratie et société civile, Paris, La Découverte/Mauss/Crida, p.61-140.

trouve sur un pied d'égalité avec le cyberactiviste, le bénévole en ligne, le bénéficiaire et le simple citoyen internaute. On peut nommer e-solidarité une telle approche. Ce deuxième cadre conceptuel est plus complet pour rendre compte de la réalité associative. Il manque cependant d'homogénéité et les différentes disciplines qui le revendiquent (sociologie, ethnologie, anthropologie) ont plus vocation à décrire qu'à prescrire. Or une analyse en termes de sciences de gestion se doit d'offrir un modèle opérationnalisable dans le cadre de l'action.

4. POUR UNE APPROCHE TRANSVERSALE DU SI ASSOCIATIF

Le projet de cette recherche est celui d'une reconceptualisation transversale de ces deux représentations théoriques et idéaux-typiques de l'association. Nous nous fondons pour cela sur une observation du terrain (Eynaud P. 2007) qui montre que les deux cadres de pensée précédemment évoqués sont tour à tour mobilisés par les acteurs associatifs d'une même association et ne sont donc pas exclusifs l'un de l'autre. Ils réussissent même souvent à se combiner et les associations qui ont une stratégie développée en matière de technologies de l'information ont ainsi certaines actions qui s'inscrivent dans une démarche d'e-philanthropie et d'autres qui s'insèrent dans une recherche d'e-solidarité. L'unité entre ces deux démarches peut être approchée sous le concept d'e-management (Kali-

ka M. 2000a, b ; Kalika M 2003 ; Kalika M. 2006). Dès lors, il est selon nous nécessaire de proposer un modèle dynamique et opérationnel permettant de conjuguer ces deux perspectives.

Pour cela, nous nous sommes focalisés sur l'analyse des artefacts approchés dans leurs formes socialement reconstruites (Orlikowski W.J. et Baroudi J.J. 1991) au travers notamment d'une typologie des sites web associatif français (Matuszak C. 2004). Cette typologie repose en effet sur la distinction de deux dimensions caractéristiques : l'interactivité et l'intercréativité. Plus l'interactivité grandit, plus l'internaute dispose de ressources utiles dans le cadre de son engagement associatif comme les formulaires de dons en ligne, les e-cartes postales, les cyberpétitions, etc. Il acquiert ainsi des possibilités d'action à partir du site web. Plus l'intercréativité croît, plus l'internaute peut débattre et échanger avec les autres : forums, listes de diffusion, dialogue en direct⁹. Quand l'interactivité et l'intercréativité sont également fortes, l'internaute se situe dans un espace d'autonomie. Il acquiert cette fois des possibilités d'action non seulement à partir du site web mais sur le site web lui-même (possibilité notamment d'en modifier le contenu sans modération comme dans le cas des wiki et des blogs) – cf. figure 1.

Cette typologie nous aide à traduire les deux idéaux-types évoqués précédemment en réalité de terrain observable. Le site de ressources s'inscrit particulièrement bien dans une démarche e-philanthropique comme en témoigne sa plasticité pour offrir des services

⁹ IRC : Internet Relay Chat.

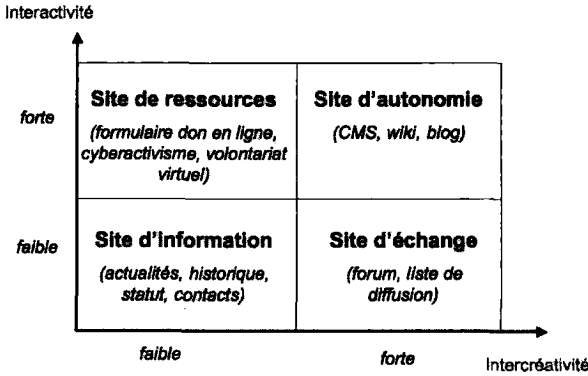


Figure 1 – La typologie des Sites internet associatifs (d’après Matuszak C. 2004).

orientés vers les donateurs et l’animation de communautés de cyberactives. L’association qui met en œuvre un site de ressources cherche à privilégier la performance par le choix d’actions opérationnalisables dans un contexte informationnel planifiable (Podolsky J. 2003). Le site d’échange renvoie, quant à lui, à la production d’un lien par des dispositifs techniques plus ouverts, favorisant l’échange, le partage et la rencontre. Dans ce cas, la préoccupation stratégique est différente – le lien importe plus que le bien (Cova B. 1995) – et le résultat est moins quantifiable. Ce type de site est proche d’une logique de type e-solidaire.

Cela nous conduit à revenir sur les deux idéaux-types précédemment décrits et à envisager une gamme de trajectoires stratégiques possibles relative à la mise en œuvre des sites web associatifs. Selon la dominante du site web (site de ressources ou site d’échange), on pourra donc relier la stratégie de l’association à une démarche d’e-philanthropie ou d’e-solidarité. Cependant si cette représentation nous permet d’envisager la stratégie dans sa relation dynamique, elle ne résout pas pour au-

tant l’équivocité de trajectoires centrales conduisant du site d’information au site d’autonomie. Pour cela, il est indispensable de nous interroger sur les conditions de génération d’une stratégie et les questions de sens qui la motivent.

5. TRAJECTOIRES STRATÉGIQUES ET ÉQUIVOCITÉ

La construction stratégique dans le cadre d’une association ne peut faire l’économie d’un questionnement sur le pourquoi de l’être ensemble. « *If not for profit, for what?* » Cette question de D. Young souligne fort à propos la recherche de sens qui caractérise l’association. C’est en vertu et grâce à cette recherche de sens (jamais terminée) que l’association va affirmer son rôle et sa légitimité par l’intermédiaire de son système d’information. Mais, les TIC peuvent se traduire par de l’équivocité parce qu’il existe de multiples façons d’utiliser une technologie et de se l’approprier (Desanctis G. et Poole M.S. 1994). En effet, la construction de sens est intimement liée à la création de réalité et sup-

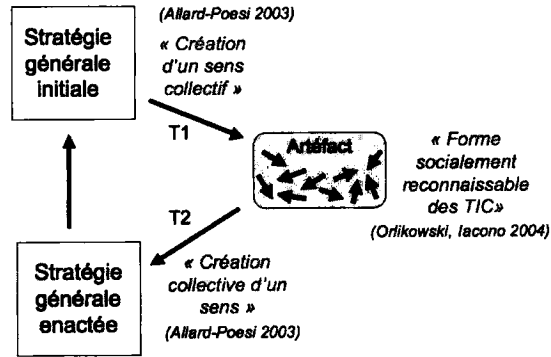


Figure 2 – Traductions et artefact.

pose une flexibilité interprétative où les utilisateurs jouent un rôle non négligeable au côté des concepteurs de technologies (Orlikowski W.J. 1992 ; Orlikowski W. et Yates J. 1994). Celle-ci est source d'incertitude (Kraut R.E., Rice R.E., Cool C. *et al.* 1998 ; Rice R.E., Stephens K.K., Sørnes J.O. *et al.* 2008) et l'analyse n'en est que plus difficile.

Cependant, le problème du sens se pose moins dans ce qui est ordonné que dans ce qui déclenche l'organisant (Weick K.E. 2003). C'est pour cela que nous avons décomposé cette recherche de sens en deux composantes. Nous nous sommes basés pour cela sur l'observation du terrain. Le site web peut en effet traduire à certains moments l'expression d'une volonté globale de l'association par la mise à jour d'un sens partagé. C'est le cas lorsqu'une demande explicite émane d'une autorité légitime (direction, bureau, assemblée générale de l'association) pour la mise en œuvre de moyens au service de telle ou telle stratégie Internet. A d'autres moments, il peut être l'expression d'une logique distribuée où la création de sens a lieu au cœur d'actions situées et d'agencements organisationnels. Il en va ainsi lorsque le site web devient, en

soi, un lieu de création et d'initiative et qu'il acquiert une autonomie de développement intrinsèque indépendante du cadrage des instances dirigeantes.

L'analyse de ces deux configurations possibles revient à distinguer la construction d'un sens collectif et la construction collective d'un sens (Allard-Poesi F. 2003) comme deux traductions (T1 et T2) potentiellement génératrices de dynamiques stratégiques. Cela nous permet de proposer le schéma suivant où :

- T1 correspond à une étape de création d'un sens collectif à partir d'une stratégie initiale qui trouve sa concrétisation dans l'artefact que constitue le site web.
- T2 correspond à une étape de création collective d'un sens à partir d'interactions ayant lieu au sein de l'artefact et aboutissant à l'émergence d'un certain nombre d'éléments nouveaux (non toujours anticipés) formant ainsi une stratégie enactée (Weick K.E. 1995). Cette dernière a le pouvoir d'influencer en retour la stratégie initiale (cf. figure 2).

Nous allons maintenant expliciter les deux pistes théoriques retenues.

5.1. Construire la stratégie par la création d'un sens collectif (T1)

En tant qu'objectif et résultat d'une stratégie étendue, le site web associatif a une place centrale. Il rend compte en effet de manière publique des choix stratégiques globaux réalisés par l'association. Il est également l'objet d'une stratégie spécifique en ce qu'il va favoriser certains usages au détriment d'autres par de simples choix éditoriaux (primauté à l'information, à l'action, à l'échange). Il est enfin l'espace à partir duquel des plateformes collaboratives pourront être mises en place. Il est enfin le lieu où vont s'exprimer, agir, interagir des acteurs de terrain et des acteurs web dans des situations souvent inédites. Le site web est donc potentiellement porteur d'une image de l'association et offre un espace stratégique pour la création d'un sens partagé et collectif. A ce titre, il est au centre du processus de construction stratégique. Dès lors, le choix des traductions le concernant est crucial, d'autant que ces dernières auront la plupart du temps un effet performatif.

La prise en compte de la performativité dans le champ organisationnel est indispensable pour une analyse plus fine des phénomènes (Callon M. 2006). Le poids grandissant de la politique de communication via Internet réactualise la formule d'Austin « *Quand dire c'est faire* » (Austin J. 1970). La stratégie web a un effet d'offre. En affirmant une ambition au service de l'action et du bien grâce à un site riche en ressources, une association peut attirer des membres nouveaux qui viennent avec l'idée qu'ils vont pouvoir se mettre au service d'une organisation qui agit. Ce faisant,

ce renouvellement induira à terme une plus grande capacité à développer des programmes d'actions avec des bénévoles prêts à s'y investir (énoncés web perlocutoires). Réciproquement, si la stratégie de communication web de l'association s'affirme comme privilégiant le lien avec ses membres, ou entre ses membres et la société civile, celle-ci va de la même manière que précédemment induire l'arrivée de nouveaux membres avec une attente particulière à cet endroit.

5.2. Construire la stratégie par la création collective d'un sens (T2)

Une construction stratégique fondée sur la création de sens collectif présente l'avantage d'une forte opérationnalité mais ne rend pas compte de toute la création de sens. La sociologie du changement en témoigne en privilégiant l'analyse des interactions quotidiennes avant celle des structures pour étudier les organisations (Bernoux P. 2004). Les interactions permettent en effet d'ouvrir des espaces pour l'analyse des systèmes d'information où se créent les règles et le sens dans une perspective ergonomique (Béguin P. et Rabardel P. 2001). La stratégie se construit donc également dans la création collective d'un sens.

L'analyse de la création collective d'un sens suppose d'introduire la notion de situation, souvent négligée (Quéré L. 1997) et l'idée d'activation. La création de sens peut en effet être enactée (Weick K.E. 1995) par la modification des interactions entre acteurs suite à l'introduction des technologies de l'information dans le quotidien de l'acteur associatif (Burt E. et Taylor J.

2001). Elle peut aussi s'exprimer et naître dans les échanges au sein des plateformes collaboratives associatives. On se trouve alors dans des situations de cognition distribuée (Hutchins E. 1995). Ce sens partagé sur le plan informel par les acteurs peut venir renforcer ou s'opposer aux premières traductions qui font alors figures de cadres dans une approche structurationniste (Giddens A. 1987). Il peut aussi venir perturber l'équilibre dominant et le mettre en danger (Weick K.E. 2003), provoquer l'apparition de nouvelles formes organisationnelles (Desanctis G. et Fulk J. 1999) ou impulser de nouvelles représentations (Goffman E. 1968).

Ainsi, des situations particulières vécues dans l'interface homme-machine peuvent être créatrices de sens. L'engagement dans le cyberactivisme ou la fourniture d'une forme de télétravail au travers d'un bénévolat virtuel (Murray V. et Harrison Y. 2002) sont sans doute représentatives de nouvelles visions de la solidarité. Par ailleurs, le donateur en ligne peut également passer à l'action sans prendre « corps » et en gardant un statut d'acteur spectral (Paquet G. 2000). Ceci est révélateur de nouvelles formes d'engagement où l'action bénévole se conjugue au présent (engagement sporadique ou épisodique), où les motivations sont avant tout personnelles (Hustinx L. et Lammertyn F. 2003) et où les intentions et les émotions jouent un rôle essentiel (Markus M.L. et Bashein B. 1994 ; Markus M.L. et Ortiz G.A. 2009). La performativité peut donc être repensée en dehors de l'être

solitaire pour l'analyser dans le cadre de sa distributivité (Fraenkel B. 2006 ; Denis J. 2007). Cela revient à prendre en compte non seulement l'émetteur du message mais aussi son auditoire (et par voie de conséquence l'organisation) qui est « performé » par les énoncés (Fauré B. et Grammatica G. 2006). Dès lors, la performativité d'un énoncé n'est pas liée à sa seule grammaire mais plus fondamentalement aux caractéristiques des objets qui le portent, et la notion d'agencement organisationnel (Girin J. 1995) prend toute son importance pour analyser la performativité d'énoncés au sein d'un SI.

6. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La première étape de notre travail a été de nature exploratoire et a consisté à initier une approche du terrain associatif. Au cours de cette phase, nous avons élaboré un questionnaire en ligne à destination des associations. Il a été mis en ligne sur le site du Gregor¹⁰ et les étudiants des deux promotions du Master-Pro Ingénierie et Management des Associations de l'IAE de Paris ont collaboré à la diffusion de celui-ci. Lors d'une réunion, les étudiants ont été conviés à le transmettre au responsable de projet Internet de leur association, ou à le faire suivre à d'autres associations dont ils connaissaient l'existence pour la qualité de leurs actions en matière d'utilisation des TIC. Les réponses obtenues nous ont permis de constituer un premier échantillon de référence d'une trentaine d'associations inno-

¹⁰ <http://gregoriae.univ-paris1.fr/>

vantes, de conduire un certain nombre d'entretiens non-directifs auprès des répondants du questionnaire et de dégager de premières pistes de lecture (Eyraud P. 2006).

Dans un deuxième temps, nous avons extrait de notre premier échantillon quelques associations pour un suivi plus étroit et longitudinal. Le choix de réaliser des études de cas a été guidé par la nature du contexte de recherche (faiblesse des travaux de gestion sur ce type de terrain, et questionnement sur l'opérationnalité des concepts issus de la firme), et par celle de l'objet de recherche essentiellement exploratoire. Un tel choix méthodologique apparaît comme relativement fréquent en systèmes d'information pour l'exploration de domaines où les connaissances sont limitées (Cavaye A.L.M. 1996), où il est difficile de distinguer l'objet d'étude de son contexte et où il s'agit de répondre à la question du « Comment ? » (Yin R.K. 1994). « *Il n'y a pas de nombre idéal de cas*¹¹ » (Darke P., Shanks G. et Broadbent M. 1998) mais le choix de ne retenir que deux associations au final nous a autorisé à aller plus loin dans l'analyse de chaque cas.

Le concept de système d'information est large et ses définitions nombreuses (Reix R. et Rowe F. 2002). Pour opérationnaliser l'observation de l'interaction entre l'association et les personnes physiques, nous avons choisi d'en analyser une partie essentielle sur le plan stratégique : le site web associatif (Spencer T. 2002). Ce choix présente l'avantage de

la simplicité car la connaissance d'un site web est suffisamment répandue pour qu'elle puisse servir d'axe de conduite d'entretiens auprès de l'ensemble des parties prenantes d'une association pour introduire la notion de SI. De plus, en nous intéressant à des associations innovantes en matière de TIC, nous avons pu observer des sites web ayant la capacité d'être de véritables systèmes d'information à eux seuls susceptibles d'acquérir, de transformer, de stocker, et de distribuer de l'information¹². Enfin, et pour conclure, le contenu et l'histoire d'un site web sont des données objectives facilement observables pour le chercheur.

A l'issue de notre analyse de terrain, nous avons décidé de ne retenir que deux associations : l'association française contre les myopathies (AFM) et Greenpeace France (GPF). Ce choix de deux associations avait pour but d'illustrer les deux axes de notre cadre d'analyse. L'AFM est en effet une association prestataire de services aux malades atteints de myopathie et a une culture fondée sur la performance. GPF est une association militante qui n'a pas de bénéficiaire identifié et dont l'objectif est de construire du lien avec les individus hostiles ou indifférents à la cause écologique. Nos études de cas ont été construites à partir de 37 entretiens semi-directifs. Le traitement des données s'est effectué sur trois niveaux :

- Un codage des entretiens a été réalisé avec le logiciel Nvivo pour décontextualiser, recontextualiser et

¹¹ « There is no ideal number of cases » extrait page 281 de Darke P., Shanks G. et Broadbent M. (1998), « Successfully completing case study research: combining rigour, relevance, and pragmatism », *Information Systems Journal*, 8, p.273-289.

¹² Selon la définition de Robert Reix en page 75 de Reix R. (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris.

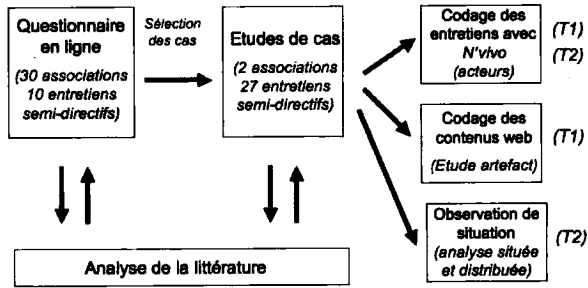


Figure 3 – Méthodologie et modalité de la recherche.

donner du sens au discours des acteurs (Tesch R. 1990).

- Un codage des contenus web (voir annexe) nous a permis de suivre l'historique des sites web et de rendre compte de l'artefact. Ce codage a consisté à pointer et à comptabiliser par type de services fournis aux internautes, les liens hypertextes présents sur les sites web. Il a été ainsi possible de connaître l'évolution discriminée des contenus web et d'en caractériser le sens par rapport à une démarche générale d'e-philanthropie et d'e-solidarité.
- Nous avons été bénévoles et donateurs des deux associations ce qui nous a amené à avoir une position d'observateur propice à la mise au jour de situations et à la conduite d'analyses situées (cf. figure 3).

7. LES RÉSULTATS

Nous décrivons tout d'abord les stratégies générales initiales des associations qui ont servi de base à nos deux

études de cas. Nous pourrions alors analyser dans un cadre comparatif les résultats d'observation obtenus pour les deux traductions T1 et T2 (cf. figure 2).

7.1. De la stratégie initiale à la mise en œuvre d'un sens collectif (T1)

Dans cette première partie nous allons décrire la situation prévalant à la mise en œuvre de la stratégie Internet des deux associations en dressant le contexte de leur action. Nous pourrions alors dans un deuxième temps procéder à une analyse comparative fondée sur l'étude des contenus de leurs plateformes web respectives.

7.1.1. GPF, une stratégie militante au service du lien ?

La création de l'organisation est consécutive à une première action victorieuse conduite par un groupe d'écologistes (réunis dans un collectif nommé « *Don't make a wave committee*¹³ ») contre les essais nucléaires américains à Amchitka, une petite île sur la

¹³ Ce comité intitulé « Ne déclençons pas un raz-de-marée » alertait les riverains canadiens sur l'éventualité d'un raz de marée suite aux essais nucléaires souterrains américains dans la région d'Amchitka en Alaska.

côte Ouest de l'Alaska. Tout débute le 15 septembre 1971 à Vancouver où un vieux bateau de pêche (affrété et renommé « *Greenpeace* » pour l'occasion) appareille pour s'opposer aux essais nucléaires américains. A son bord, des écologistes convaincus et des journalistes¹⁴. Contre toute attente, y compris celle de ces participants, l'opération réussit. Le tir est reporté et les essais nucléaires en Alaska sont finalement annulés. Cette aventure humaine est étonnante par le décalage entre la faiblesse des moyens mis en œuvre et le succès obtenu (Hunter R. 2007), et elle marque profondément l'identité de l'organisation qui va naître dans la foulée de cette initiative. Greenpeace (GP) se place résolument sur le terrain de la dénonciation et son succès est fondé sur sa capacité à faire entendre son message au-delà de la sphère de ses sympathisants. C'est un des traits caractéristiques de l'association : le refus de repli sur soi. GP a pour ambition de créer un lien de conviction entre les causes qu'elle défend et l'opinion publique la plus large possible. L'une des principales difficultés que rencontre GP est de devoir aller systématiquement au-devant de personnes indifférentes ou hostiles à la cause qu'elle défend. « *Lorsque l'on nous reproche un certain populisme ou une simplification des messages, on ne tient pas compte de nos contraintes réelles. Parmi elles la principale est de devoir parler à des gens qui ne viennent pas naturellement à nous* »¹⁵.

7.1.2. AFM, une stratégie au service du bien ?

L'AFM a été créée en 1958 par un groupe de malades et leurs familles. Son objectif est la lutte contre les maladies neuromusculaires et ses missions sont de guérir les maladies neuromusculaires, d'aider les malades à réduire le handicap qu'elles provoquent et de communiquer. L'idée de créer un Téléthon a été importée en France par P. Birambeau¹⁶ après un séjour aux États-Unis. Ce voyage en Amérique a été en fait le véritable événement fondateur de l'AFM. Ceci peut paraître étonnant puisque le Téléthon n'est rien d'autre qu'une méthode de collecte, et ne constitue en rien le cœur de métier de l'AFM. Il est cependant déterminant en ce sens qu'il a permis de hisser l'AFM au rang des plus grandes associations françaises et, ce faisant, d'inscrire le rêve utopique de guérison des malades dans l'ordre du possible. Ce dernier trait est sans doute le plus grand succès de l'association. L'histoire conjuguée de l'AFM et du Téléthon a, dès lors, une dimension mythique et peut se raconter comme une histoire hors du commun. Cela commence en décembre 1987 avec le premier Téléthon et cette surprise incroyable que constitue la réponse massive des Français et l'apparition d'un engouement qui ne se démentira pas. « *Le Téléthon est devenu un rendez-vous obligatoire de début décembre. C'est comme la Pentecôte, c'est*

¹⁴ Un bateau avait déjà été affrété pour la même mission par les Quakers. Il avait été arrêté et confisqué par les Américains sans inquiéter les essais nucléaires. Pour éviter la même chose, Jim Bohlen qui dirige cette opération a l'idée d'y associer la presse. Deux journalistes de la presse écrite (des journaux « Vancouver Sun », et « Georgia Straight »), un journaliste de la radio, et un photographe.

¹⁵ Extrait d'entretien : propos du directeur de Greenpeace France.

¹⁶ Co-fondateur du Téléthon.

*comme le 14 juillet. Maintenant il y a le Téléthon. Cela fait partie du calendrier de la vie française*¹⁷ ». Cela continue avec une première mondiale : le séquençage complet du génome humain. Et puis vient le temps de la mise au point de thérapies géniques sur l'animal et le début des essais cliniques sur l'homme. La promesse soulevée par l'appel répété à la générosité peut donc se traduire en 2006 par une devise qui sonne comme une terre promise « *C'était notre espoir, maintenant c'est une certitude, ensemble passons de la recherche à un traitement* ». Cette réussite exceptionnelle sur le plan humain est aussi le fruit d'un vaste travail d'organisation, de mise en réseaux et de partenariats qui n'est pas sans rappeler celui d'une entreprise. « *L'AFM a une double force : être tout à la fois une association et une entreprise. Une entreprise associative qui doit honorer plusieurs devoirs (...) Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une obsession : les clients. Pour nous, les clients, ce sont les malades et leur famille*¹⁸ ».

7.1.3. Etude comparative des plateformes collaboratives

L'observation de l'évolution des contenus sur T1 montre que malgré des positionnements stratégiques initiaux radicalement différents (GPF est une association militante qui entend prendre ses distance face au monde économique en refusant les dons des entreprises à la différence de l'AFM qui les accepte, les suscite et se pense même parfois comme une entreprise) des

moyens comparables sont mis en œuvre au sein des deux associations sur leurs plateformes respectives. Dans les deux cas, on est très proche du compromis e-philanthropique avec un soin important apporté à la relation au donateur (site spécialisé du Téléthon pour l'AFM, espace privatif pour les membres donateurs à GPF). Dans les deux cas les sites web sont avant tout des supports pour le téléchargement de ressources pour l'action de terrain des bénévoles. Dans les deux associations, il existe une communauté de cyberactives qui relaye les messages et les appels aux dons. Enfin dans les deux associations, il y a une volonté d'autonomiser les acteurs avec un plus grand rôle donné aux blogs.

Nous avons pointé et comptabilisé l'ensemble des pages web présentes sur les sites de chacune des associations (de l'année de leur création à 2007) et les avons répertorié en quatre groupes. Les pages web qui offrent des informations, celles qui sont des supports pour l'action, celles qui sont des lieux d'échange et enfin celles qui sont vectrices d'autonomie (cf. tableau 1).

Ce pointage permet de révéler une évolution parallèle et forte dans les deux associations. Le contenu informatif et les supports pour l'action (comme les formulaires de dons en ligne ou les outils de cyberactivisme) sont privilégiés dans les deux cas ce qui sous-tend l'idée d'un positionnement dans l'espace e-philanthropique. De plus, le site purement informatif (et donc peu interactif) perd sur la période de son impor-

¹⁷ Extrait d'un document audio d'un Médecin interrogé par l'AFM téléchargé sur le site Téléthon.fr en 2006.

¹⁸ Extrait page 72 Molinié E. (1999), «Parole de dirigeant», Carnets de route du Téléthon, Evry, AFM, p.72-73.

| | GPF | | | AFM | | |
|-------------|------|------|-----------|------|------|-----------|
| | 1999 | 2007 | Variation | 2000 | 2007 | Variation |
| Information | 74 % | 65 % | -14 % | 76 % | 46 % | -65 % |
| Ressources | 20 % | 25 % | +20 % | 19 % | 42 % | +55 % |
| Echange | 6 % | 8 % | +25 % | 5 % | 6 % | +17 % |
| Autonomie | 0 % | 2 % | - | 0 % | 6 % | - |

Tableau 1 – Evolution comparée des contenus des sites de GPF et de l'AFM.

tance relative au profit des autres catégories (ressources, échange, autonomie). Cette dernière observation peut s'expliquer par l'apprentissage des outils électroniques par les acteurs et l'évolution technologique¹⁹.

7.2. Du sens collectif à la stratégie enactée

Dans cette deuxième partie, nous allons nous centrer sur l'analyse des situations créées par les plateformes collaboratives issues des stratégies Internet et notamment sur celle des nouvelles formes d'intermédiation entre associations et personnes physiques (bénévoles, sympathisants et donateurs). Ces personnes sont en effet potentiellement productrices d'un sens enacté.

7.2.1. GPF, des plateformes collaboratives au service des campagnes d'action

Greenpeace International décide chaque année d'un certain nombre de campagnes jugées prioritaires et qui doivent être déclinées dans chaque espace national. En 2003, GPF lance son premier site de campagne événementiel pour soutenir une action contre les déchets nucléaires. Petit à petit, les res-

ponsables de campagnes comprennent l'intérêt d'avoir un site web en support à leur campagne. La pratique se généralise donc au sein du bureau, et bientôt toutes les campagnes ont leur site événementiel. Finalement, le site web institutionnel de GPF dispose de deux entrées pour les campagnes. La première s'intitule « *Nos campagnes* » et pointe vers les descriptifs généraux des campagnes. La deuxième se nomme « *Autres sites* » et oriente vers les sites événementiels associés aux campagnes. Sur ces derniers sites, les sympathisants sont invités à prendre part à des cyberactions (pétition en ligne, harcèlement web d'institutions, envoi de cartes par mél, relais de message par les listes de diffusion personnelles).

Sur le plan français, la campagne anti-OGM a été exemplaire par son succès inattendu sur le web. L'appel a été lancé aux sympathisants mais pourtant de nombreux membres bénévoles des groupes locaux de GPF ont décidé de participer à ce volet « *Détectives des villes* » qui consistait à rechercher les produits OGM non étiquetés dans les magasins : « *L'antenne locale de... a vraiment mis l'accent sur l'action détective OGM. Nous ce n'était pas notre objectif de transformer les groupes locaux en détectives OGM. Eux, ils ont décidé*

¹⁹ Diffusion et démocratisation du Web 2.0.

de le faire et, au final, ils ont fait cela de manière très rigoureuse et ils ont décontaminé la ville.²⁰ »

Sur le site événementiel de la campagne, un autre appel a été lancé aux sympathisants pour rechercher dans les champs cultivés (sur le volet « Détective des campagnes ») la présence éventuelle de maïs transgénique. Pour cela, un kit de détection pouvait leur être fourni par GPF sur simple demande. Lorsqu'un volontaire trouvait un champ de maïs OGM, il devait envoyer par mél l'information au bureau de GPF. Après vérification, la localisation du champ était mise en ligne par un simple lien sur une carte Google. Ce système a permis d'inaugurer en France un partage original d'une chaîne de valeur entre salariés et bénévoles. En effet, la mise en ligne de l'emplacement des parcelles de maïs transgéniques découvre propulse directement l'action au niveau de la confrontation en lui donnant un impact médiatique évident. *« On a été attaqué par les deux premiers agriculteurs dont on avait localisé les champs. On a perdu. Le lendemain du jugement, on a décidé que puisque l'on ne pouvait plus marquer sur Internet les emplacements des champs, on irait tout simplement les marquer en plein champ... C'est donc là que l'on a fait cette action de marquage d'un champ et Yann Arthus Bertrand a fait une photo. Là il y a eu une interaction intéressante entre le site Internet, la mobilisation sur le terrain de militants, l'action juridique, et puis une mobilisation plus large : artiste, média... »²¹*

L'action Internet permet de placer GPF dans un nouveau contexte organisationnel avec de nouveaux acteurs où de nouvelles formes de solidarité peuvent s'exprimer. *« Greenpeace international a explosé les statistiques de trafic sur son site web : cela a été le pic de fréquentation de l'année. Cette explosion a été rendue possible grâce à un blog (boing-boing²²) qui a repris l'information et a orienté les internautes vers le site international de Greenpeace. La carte censurée a créé tout un mouvement de soutien de la cause autour de Greenpeace : il y a eu l'initiative de l'Alliance pour la planète, la Fédération paysanne a été la première à publier la carte sur son site web, et d'autres gestionnaires de sites ont déclaré être prêts à publier la carte si cela était utile ».²³*

7.2.2. AFM, des services web autour de communautés cibles

La stratégie de l'AFM est organisée autour de communautés cibles : malades, famille de malades, chercheurs, professions médicales, donateurs personnes physiques, donateurs entreprise. Elle s'appuie pour approcher la plupart de ces cibles sur un réseau de bénévoles de terrain appelé la T-Force. Par analogie, la stratégie Internet de l'AFM se constitue dès le départ autour d'une communauté de cyberactivistes dont l'action est orientée vers le soutien de la collecte en ligne. Ce soutien s'organise autour de la diffusion et de l'usage des

²⁰ Extrait d'entretien réalisé avec un responsable de campagne de GPF.

²¹ Extrait d'entretien réalisé avec un responsable de campagne de GPF.

²² BoingBoing est un blog qui a une audience mensuelle d'environ 2,5 Millions de visiteurs uniques pour 26 Millions de pages vues et 10 Millions de visites.

²³ Extrait d'entretien réalisé avec un responsable de campagne de GPF.

bannières « *Klikedon* », l'envoi des e-cartes et le relais par mél des appels à générosité.

En 2006, une innovation technique importante apparaît. L'équipe projet Internet crée en effet des espaces nommés « *Relay2doo* » (R2D) sur « *Telethon.fr* ». Ces espaces ressemblent à des blogs dédiés à la collecte. Celui qui crée un « *R2D* » génère automatiquement dans la bannière de son site un objectif de collecte chiffré. Au centre, on peut y lire le nom de la personne (ou son pseudo), sa proposition ou son statut. D'un simple clic, les internautes peuvent réaliser un don en ligne à partir du site créé. Ce don est ensuite comptabilisé sur le compte du créateur. On a là une traduction assez proche de la version terrain de la collecte. « *Un contrat d'engagement, c'est tout simple : il faut savoir que tout personnage qui participe au Téléthon est obligé d'être accrédité par l'AFM, sans cela la porte est ouverte à tout. N'importe qui pourrait vendre des crêpes sur le trottoir en disant : C'est pour le Téléthon. Un contrat d'engagement, c'est tout simple : Qui organise ? Le nom du responsable avec qui l'on peut, on va dialoguer (...) Après on a une petite rubrique : la collecte envisagée ?* »²⁴

Cet outil est un formidable moyen de décentraliser la collecte de dons et son succès a été très important. Plus de 1600 *Relay2D* ont été créés la première année. Sur le *Relay2doo* on peut également apporter un témoignage, indiquer des liens vers d'autres sites et proposer aux internautes de se tenir informés par un mode de syndication. La possibilité

d'ajout de commentaires donne l'opportunité d'ouverture de débats improvisés et l'expression de controverses. C'est ainsi que la position critique de l'Eglise catholique face au soutien de l'AFM à la recherche sur les cellules souches en 2007, qui n'a pas fait l'objet de véritable réponse officielle sur le site de l'AFM, a entraîné des réactions immédiates dans les commentaires des *R2D*. Par ailleurs des messages de soutien se sont même exprimés de la part de donateurs en ligne de confession catholique pour témoigner de leur distance face à la position de l'Eglise. Mais cette liberté de parole s'élargit avec le temps et les blogueurs abordent et échangent avec leur public (réseau de proches et d'amis) tout type de sujet sur leurs blogs y compris les thématiques sans rapport direct avec l'AFM ou les maladies rares.

En conclusion, ces situations sont caractérisées par une grande autonomie laissée aux acteurs. Ces derniers se servent des dispositifs techniques mis à leur disposition pour exprimer une parole libre et créer du lien avec les acteurs autour d'eux.

7.2.3. Comparaison des deux études de cas

Les usages des internautes de l'AFM se concentrent sur le site du Téléthon qui est le site à plus fort trafic. Sur ce site s'exprime facilement une grande liberté de parole notamment via les blogs. Le recours important aux blogs correspond à un vrai succès en termes de décentralisation de la communica-

²⁴ Extrait d'entretien réalisé avec un responsable de manifestations dans une coordination locale.

tion. En outre, l'instauration de chaînes interactives (web TV, radio web, etc.) ouvertes aux propositions de contenus des internautes a rencontré un large succès en ce qui concerne l'échange de films et de documents audio. Le site du Téléthon, initialement pensé comme un site pour les donateurs, est finalement devenu un lieu de rencontres et de discussions investi par l'ensemble des parties prenantes (bénévoles, malades, familles de malade, chercheurs, médecins).

Le même phénomène n'a pas été observé à GPF. La liberté de ton y est grande mais a moins d'occasions de s'exprimer sur les sites web. On assiste par contre à un grand succès de participation aux processus d'actions séquentielles proposées par GPF et qui permettent aux bénévoles et aux sympathisants de prêter main forte aux salariés (au-delà du simple don en ligne). C'est ainsi que la campagne anti OGM a suscité un véritable attrait auprès du public pour le partage proposé en termes de collecte, de stockage, de traitement et de distribution d'informations aboutissant à une co-action intégrée entre sympathisants, bénévoles et salariés.

Au delà de la simple mise à disposition de moyens aux internautes (Cf. 713), ce sont donc bien les usages qui font la différence. Les usagers des plateformes collaboratives de l'AFM choisissent majoritairement le site du Téléthon car il permet, outre sa fonction première de collecte, l'échange d'idées avec un public large, nombreux et varié. Les usagers des sites de GPF privilégient, quant à eux, les actions intégrées dans des campagnes d'action au détriment des espaces de discussion

(qui restent relativement pauvres) pour inscrire leur engagement dans l'action et éloigner la possible expression d'un complexe de Cassandre. Dans les deux cas, les usages des sympathisants semblent chercher à compenser de manière performative certaines faiblesses ressenties au sein de leur organisation : une insuffisante communication interne à l'AFM et une insuffisante implication dans l'action sur le terrain à GPF.

8. APPORTS ET PERSPECTIVES

Cette recherche a eu pour principal résultat de confirmer empiriquement l'importance des stratégies Internet dans la stratégie générale des grandes associations. Nous avons par ailleurs montré que la mise à disposition de moyens techniques n'est pas suffisante pour discriminer les stratégies Internet associatives et que les personnes ciblées par les associations ont le pouvoir d'orienter par leurs usages les trajectoires stratégiques des associations.

Dans ce travail, nous avons cherché à décrire les relations existantes entre la logique associative et la logique informationnelle. Nous avons inscrit ces relations dans un cadre transversal qui rend compte (après l'analyse des contenus ici convergente) de la nature discriminante des situations rencontrées sur le terrain en ce qui concerne l'analyse des processus de construction stratégique. Nous espérons ainsi avoir contribué à la mise au jour de facteurs importants pour le pilotage stratégique des associations. Nos apports sont de deux natures.

Une première contribution est théorique et relative à la mise en lumière de l'insuffisance du seul modèle e-philan-

thropique pour décrire et rendre compte des SI associatifs français. Ces derniers ne sont en effet pas seulement orientés vers les donateurs – mais cherchent à prendre en compte l'ensemble des parties prenantes – et leurs artisans sont sensibles à la notion de fracture numérique. De plus, les associations françaises apparaissent comme fortement encastrées dans leur contexte social ce qui les conduit à envisager la portée de leur action au-delà d'elles-mêmes, c'est-à-dire au niveau des individus et au niveau de la société toute entière. Cela suppose donc d'analyser l'organisation du SI associatif dans ses prolongements sociaux, éthiques, culturels et sociétaux et à re-penser le management du SI à ce nouvel horizon. Dans une telle perspective, une approche du succès des stratégies en ligne (Delone W.H. et Mclean E.R. 1992, 2003) peut être faite en associant la qualité de l'information (actualité, actions en cours, descriptif historique), la qualité du système (interactivité, inter-créativité, autonomisation) et celle des services (dons en ligne, cyberactivisme, services web dédiés...). La recherche d'un niveau acceptable de qualité sur ces trois axes est susceptible d'entraîner une augmentation de la satisfaction des utilisateurs et des statistiques de fréquentation comme nous avons pu l'observer par notre travail de terrain. Les bénéfices attendus des stratégies Internet associatives peuvent donc s'interpréter à l'aune de trois perspectives :

- **pour l'association** : le succès d'une stratégie internet peut se traduire par un gain de notoriété grâce à une diffusion large de messages ciblés sur les réseaux (avec à la clé un gain de légitimité et une capaci-

té de lobbying renforcée), par des ressources augmentées (grâce au don en ligne) et par un recrutement facilité de nouveaux membres bénévoles. Dans ce dernier cas, il est à noter que le lien est fort avec la stratégie Internet car la plupart de nouveaux membres établissent leur premier contact avec l'association en visitant le site web de l'association. Ils viennent donc porteurs d'une certaine image de l'association (image qu'ils ont étayée sur Internet) et sont ensuite les vecteurs de cette vision par leur engagement dans l'association. Enfin, les stratégies Internet permettent de toucher des personnes aux agendas personnels chargés (ex : pères et mères de famille), et des personnes ne pouvant se déplacer (ex : personnes handicapées) ;

- **pour l'individu** : Les stratégies Internet apparaissent comme un moyen pratique de s'inscrire rapidement dans des chaînes de solidarité et de permettre à chacun d'exprimer son appui pour la défense de certaines valeurs collectives. L'outil permet la réactivité et l'engagement ponctuel et épisodique. Cela facilite les engagements multiples et ouvre la palette des possibles. De plus, les stratégies Internet vont dans le sens de l'autonomie des acteurs et ceci a pour corollaire une plus grande capacité d'expression et d'action pour chacun ;
- **pour la société** : les stratégies Internet favorisent la mise en réseau des acteurs associatifs selon des modes nouveaux que nous avons explicités précédemment. Les capa-

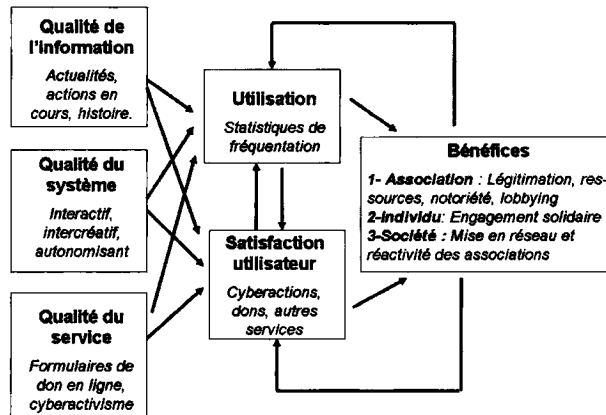


Figure 4 – Evaluer le succès d'une stratégie en ligne (d'après Delone W.H. et Mclean E.R. 2003).

cités d'action des associations sur des terrains d'intérêt général sont accrues grâce à un meilleur maillage des acteurs et par des coûts de coordination sensiblement réduits (cf. figure 4).

Une deuxième contribution, d'ordre méthodologique, porte sur les moyens de retranscrire les stratégies Internet. L'analyse de contenu des sites web envisagés comme des éléments d'agencement organisationnels performatifs ou contre-performatifs (Mackenzie D. et Millo Y. 2003) ouvre la voie à de nouvelles grilles d'interprétation des systèmes d'information. Elle autorise une exploration des systèmes d'information centrée sur l'analyse de l'artefact et sur l'exploration cognitive et distribuée des interfaces.

9. LIMITES ET CONCLUSION

Concernant l'aspect méthodologique, il faut noter que la construction stratégique est un phénomène difficile à analyser et qu'il ne peut s'observer que dans la durée d'une étude longitudina-

le. Dès lors, notre projet s'est orienté vers la réalisation d'études de cas et un traitement des données essentiellement qualitatif. Les résultats issus de nos études de cas s'inscrivent donc dans un cadre conceptuel que l'on peut qualifier de théories intermédiaires (Yin R.K. 1994 ; David A. 2004). Ils doivent donc être analysés à l'aune d'un objectif d'enrichissement de la question du management associatif.

Par ailleurs, notre méthode d'analyse des contenus a été réalisée sur une durée d'observation de trois ans. Elle aurait pu être affinée grâce à un suivi annuel sur la période considérée et une exploitation plus précise de la typologie produite. Ce travail plus fin d'analyse pourra être conduit lors de recherches ultérieures.

Concernant l'échantillon, un long travail d'imprégnation et d'enracinement dans deux structures associatives a été rendu nécessaire pour répondre à notre objectif de mise au jour de dynamiques stratégiques associatives. De plus, notre volonté d'étudier des stratégies relatives à des systèmes d'information coopéra-

tifs a orienté notre choix de terrain vers deux associations faisant preuve d'une grande innovation sur cet aspect-là. Le questionnement qui est le leur, et dont nous rendons compte, n'est donc pas directement exploitable en l'état pour d'autres associations qui n'en seraient pas au même stade de développement.

Pour conclure, nous rappellerons que ce travail a essentiellement porté sur l'analyse du rapport de l'individu à l'organisation. Il peut donc sans doute être aujourd'hui complété par une analyse des réseaux de solidarité inter associative (associations se regroupant autour de la mutualisation d'un SI), ou de solidarité hétérogène (partenariats municipalités-associations dans le cas de collectivités branchées ou alliance technologique entre entreprises informatiques et associations). Un autre aspect non abordé par nos travaux, et sur lequel il nous semble qu'un développement serait nécessaire, concerne les associations nées avec Internet et dont la mission et le terrain d'action se situent dans ce même espace. Il y a là de véritables succès opérationnels qui méritent d'être observés et analysés (Ferrary M. et Vidal P. 2004).

Avec P. Lévy, nous partageons le souci de ne pas chercher à enfermer le réel dans un cadre fermé (Lévy P. 1994). Notre recherche s'est inscrite dans la volonté d'esquisser des liens entre la stratégie des organisations du tiers secteur et celle de leur système d'information. De tels liens nous semblent en effet porteurs de sens pour l'ensemble de la société tant par leurs enjeux démocratiques que sociétaux. S'il est besoin pour la société civile de parvenir à se réappropriier les technologies de l'information en construisant une alternati-

ve à la société de l'information (Matterlart A. 2001), les associations sont sans doute les principales garantes de la mise en œuvre de formes relevant d'une démocratie technique (Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. 2001). Elles le sont si, revenant au concept avancé par G. Simondon, on pense leur développement dans une relation transductive au monde (Simondon G. 1958), c'est-à-dire dans une relation constitutive des termes mis en relation. Dès lors, la médiation technique des associations à leur environnement social ne doit plus être considérée comme un détail organisationnel mais comme un élément moteur de leur identité

BIBLIOGRAPHIE

- Allard-Poesi F. (2003), «Sens collectif et construction collective du sens», *Le sens de l'action*, Bénédicte Vidaillet, Paris, Vuibert, p.91-114.
- Austin J. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Seuil, L'ordre philosophique, Paris.
- Austin J. E. (2001), «The e-philanthropy is here to stay», *the chronical of philanthropy*, 13.
- Aznar G., Caillé A., Laville J. L., et al. (1997), *Travail, activité, revenus pour tous ? Vers l'économie plurielle*, Syros, Paris.
- Bayle E. (2000), «La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode», *Revue Gestion 2000*, Octobre, p.35-54.
- Béguin P. et Rabardel P. (2001), «Concevoir pour les activités instrumentées», *Revue d'Intelligence Artificielle*, Vol. 14, numéro spécial, p.35-54.
- Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement*, Seuil, Paris.

- Bidet E. (2000), «Economie sociale, nouvelle économie sociale et sociologie économique», *Sociologie du travail*, 42, p.587-599.
- Bonnafeuf-Boucher M. (2005), *Anthropologie et gestion*, Economica, Connaissance de la gestion, Paris, 169 pages.
- Burt E. et Taylor J. (2001), «Advanced networked technologies in the UK Voluntary Sector», *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol 12, N°4, p.313-326.
- Callon M. (2006), «What does it mean to say that economics is performative?», *Papier de recherche du Centre de sociologie de l'innovation*, N°005.
- Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Seuil, Paris.
- Castells M. (1998), *La société en réseau : l'ère de l'information*, Fayard, 609 pages.
- Cavaye A. L. M. (1996), «Case study research: a multi-faceted research approach for IS», *Information Systems journal*, 6, p.227-242.
- Ciborra C. U. (1997), «De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment», *Scandinavian Journal of Information System*, Vol 9 (1), p.67-82.
- Cova b. (1995), *Au delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises, 174 pages.
- Daft R. L. et Lengel R. H. (1986), «Organizational information requirements, media richness and structural design», *Management Science*, 32, 5.
- Daft R. L., Lengel R. H. et Trevino L. K. (1987), «Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems», *MIS Quarterly*, 11:3, p.pp. 355-366.
- Darke P., Shanks G. et Broadbent M. (1998), «Successfully completing case study research: combining rigour, relevance, and pragmatism», *Information Systems journal*, 8, p.273-289.
- David A. (2004), *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*, Actes de la XIIème conférence de l'association internationale de management stratégique, Le Havre.
- De-Vaujany F. X. (2008), *Strategic alignment: what else? A practice based view of IS value*, ICIS, Paris.
- De-Vaujany F. X. (2009), *Les grandes approches théoriques du système d'information*, Lavoisier-Hermès.
- Defourny J., Develtere P. et Fonteneau B. (1999), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck, Bruxelles.
- DeLone W. H. et McLean E. R. (1992), «Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable», *Information Systems Research*, (3:1), p.60-95.
- DeLone W. H. et McLean E. R. (2003), «The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update», *Journal of Management Information Systems*, Spring, (19:4), p.9-30.
- Denis J. (2007), «les nouveaux visages de la performativité», *Etudes et communication*, N°29.
- DeSanctis G. et Fulk J. (1999), *Shaping organization form: communication connection and community*, Sage, Thousand Oaks, 523 pages.
- DeSanctis G. et Poole M. S. (1994), «Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory», *Organization Science*, 5 (2): 121.
- Donnat O. (2009), *Les Pratiques culturelles des Français à l'ère numérique, enquête 2008*, éd. La Découverte, Ministère de la culture, 284 p pages.
- Douglas M. (2004), *Comment pensent les institutions*, La Découverte/Poche, Sciences humaines et sociales, Paris, 218 pages.

- Erme B. et Laville J. L. (2005), «L'économie solidaire», *Dictionnaire de l'autre économie*, Jean Louis Laville and Antonio David Cattani, Paris, Desclée de Brouwer, p.253-260.
- Enjolras B. (2002), *L'économie solidaire et le marché : modernité, société civile, et démocratie*, L'Harmattan, logiques sociales, Paris, 201 pages.
- 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», *Revue Système d'Information et Management*, vol. 11, n°1, p.23-44.
- Eynaud P. (2007), *L'alignement stratégique du système d'information associatif coopératif : le cas des stratégies Internet de deux grandes associations*, thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Paris.
- Fama E. et Jensen M. C. (1983), «Separation of ownership and control», *Journal of law and economics*, XXVI, n°2.
- Fauré B. et Grammatica G. (2006), «La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul», *Etude de communication*, N°29, p.25-38.
- Feller G. (2001), «One giant leap for nonprofit», *Nonprofit world*, Vol. 19, n°1, p.25-29.
- Ferrary M. et Vidal P. (2004), *Les leçons de management de la communauté Linux*, 13^e conférence internationale de management stratégique AIMS, Normandie Vallée de Seine Le Havre, Centre de commerce International, 1-2-3 et 4 juin.
- Fraenkel B. (2006), «Actes écrits, actes oraux : la performativité à l'épreuve de l'écriture», *Etude de communication*, N°29, p.69-94.
- Fraisse L. (2000), «S'organiser en réseau : une mutation de l'espace public associatif», *Conduire le changement dans les associations*, Dir J. Haeringer et F. Traversaz, Paris, Dunod.
- Fulk J. et Boyd B. (1991), «Emerging Theories of Communication in Organizations», *Journal of Management Studies*, Vol. 17, No. 2.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris, 474 pages.
- Girin J. (1995), «Les agencements organisationnels», *Des savoirs en action – Contribution de la recherche en gestion*, F. Charue-Duboc, Paris, L'Harmattan.
- Goffman E. (1968), *Asylum*, Anchor books, New York.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer, Sociologie économique, 239 pages.
- Gui B. (1992), «Les fondements économiques du tiers secteur», *RECMA*, (44-45), p.160-173.
- Habermas J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Tome 1 rationalité de l'agir et rationalisation de la société, Paris.
- Hart T. (2001), «The e-Philanthropy revolution», *Fund raising Management*, p.22-27.
- Hart T. R. (2002), «E-philanthropy Using the Internet to build support», *International journal of Nonprofits and voluntary sector marketing*, Vol. 7, N°4, p.353-360.
- Henry J. P. (2000), *Trop éthique pour être @u net : la collecte de fonds philanthropique sur Internet*, Université Paris IV, Mémoire de DESS sous la direction de Jean Baptiste Carpentier, 142 pages.
- Hunter R. (2007), *Les Combattants de l'arc-en-ciel, La première expédition de Greenpeace (Amchitka, 1971)*, éditions Gallmeister, 256 pages pages.
- Hustinx L. et Lammertyn F. (2003), «Collective and reflexive styles of volunteering ; a sociological modernization perspective», *Voluntas International Journal of Volun-*

- tary and Nonprofit Organizations*, vol 14, N°2, p.167-187.
- Hutchins E. (1995), «How a cockpit remember its speed», *Cognitive Sense*, 19, p.265-288.
- Kalika M. (2000a), *L'émergence du e-management*, Internet remise en question des paradigmes en sciences de gestion, Institut Finance Dauphine, Université Paris Dauphine, Crepa, p.18, 10 mars.
- Kalika M. (2000b), «Le management est mort, vive le e-management!», *Revue Française de Gestion*, June-July-August 129, p.pp. 68-74.
- Kalika M. (2003), «Le défi du e-management », *Les défis du management*, M Kalika, Éditions Liaisons, p.p. 221-236.
- Kalika M. (2003), «TIC et stratégie», *E-management, quelles transformations pour l'entreprise?*, M et al. Kalika, Éditions Liaisons, p.p. 71-96.
- Kalika M. (2006), *Management et TIC: 5 ans de e-management*, Éditions Liaisons, Entreprise Et Carrières.
- Kleck V. et Peugeot V. (2002), «La brèche : quand le numérique bouscule démocratie et économie», *Vecam*.
- Kraut R. E., Rice R. E., Cool C., et al. (1998), «Varieties of Social Influence: The Role of Utility and Norms in the Success of a New Communication Medium», *Organization science* Vol. 9, No. 4 July–August.
- Laufer R. et Orillard M. (2000), *La confiance en question*, L'Harmattan, Paris, 405 pages.
- Laville J. L. (2001), «Les raisons d'être des associations», *Association démocratie et société civile*, Paris, La Découverte/Mauss/Crida, p.61-140.
- Laville J. L. et Hoarau C. (2008), *La gouvernance des associations*, Eres, Paris, 289 pages pages.
- Lévy P. (1994), *L'intelligence collective*, La Découverte, Paris.
- Loilier T. et Tellier A. (2001), *Nouvelle économie, net organisations*, Editions EMS Management et société, Colombelles, 170 pages.
- Mackenzie D. et Millo Y. (2003), «Construction d'un marché et performance théorique : Sociologie historique d'une bourse de produits dérivés financiers», *Réseaux*, Vol 21, N°122, p.13-61.
- Markus M. L. et Bashein B. (1994), *Business Process Reengineering: How Can Information Systems Managers Increase Their Chances of Success?*, ICIS 1994 Proceedings.
- Markus M. L. et Ortiz G. A. (2009), «Why break the habit of a lifetime? Rethinking the roles of intention, habit, and emotion in continuing information technology use», *MIS Quarterly*, Vol. 33, N° 3, p.pp. 443-444.
- Marwell N. P. et McInerney P. B. (2005), «The nonprofit/forprofit continuum: theorizing the dynamics of mixed-form markets», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34, N°1, p.7-28.
- Mattelart A. (2001), *Histoire de la société de l'information*, Edition La Découverte, Collection Repère.
- Matuszak C. (2004), *L'internet des mouvements transgressifs : pour quelle présence dans l'espace public ?*, TIC et société, 28-29 janvier.
- Moison J. C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Murray V. et Harrison Y. (2002), *Le bénévolat virtuel : situation courante et perspectives*, Centre canadien de philanthropie, Université de Victoria, Toronto, 10 pages.
- Nyssens M. (2000), « Les approches économiques du tiers secteur : apports et limites des analyses anglo-saxonnes d'inspiration néo-classique », *revue sociologie du travail*, n°42, p.551-565.

- Orlikowski W. et Iacono C. S. (2001), «Research commentary: desperately seeing the IT research – A call to theorizing the IT artifact», *Information systems research*, vol 12, n°2, p.121-134.
- Orlikowski W. et Yates J. (1994), «Genre repertoire: the structuring of communicative practice in organizations», *Administrative Science Quarterly*, 39, p.547-574.
- Orlikowski W. J. (1992), «The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations Export», *Organization Science*, No. 3., Vol. 3, p.pp. 398-427.
- Orlikowski W. J. et Baroudi J. J. (1991), «Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions», *Information Systems Research*, 2, p.1-28.
- Oster S. M. (1995), *Strategic management for nonprofit*, Oxford University Press, New York, 350 pages.
- Paquet G. (2000), *Smart communities and the geo-governance of social learning*, symposium on the governance of smart communities, Ottawa, 5 décembre.
- Pech T. et Padis M. O. (2004), *Les multinationales du cœur*, Seuil, La République des idées, Paris, 95 pages.
- Peugeot V. et Arasse L. (1998), *Enquête sur l'usage des technologies de la communication par les associations*, Fondation de France, Association Vecam
- Podolsky J. (2003), *Wired for good : strategic planning for nonprofits*, Jossey-Bass, Center for excellence in nonprofits, 290 pages.
- Polanyi K. (1944), *The great transformation*, Editions Gallimard, Paris.
- Proulx S., Poissant L. et Sénécal M. (2006), *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau*, Presses de l'Université Laval, Col-
 lection : Laboratoire de communautaire appliquée, 378 pages pages.
- Quéinnec E. et Igalens J. (2005), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris, 319 pages pages.
- Quéré L. (1997), «La situation toujours négligée ?» *Réseaux*, CNET, N°85.
- Reix R. et Rowe F. (2002), «La recherche en système d'information : de l'histoire au concept», *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Frantz Rowe, Vuibert/FNGE.
- Rice R. E., Stephens K. K., Sørnes J. O., et al. (2008), «Discrete, Sequential, and Follow-Up Use of Information and Communication Technology by Experienced ICT users», *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, p. 197-231.
- Rousseau F. (2004), *Gérer et militer*, Ecole Polytechnique, Economie et sciences sociales, Paris, Thèse de doctorat en gestion sous la direction de Michel Berry, 321 pages.
- Ryfman P. (2004), *Les ONG*, La Découverte, Collection Repères, Paris, 123 pages.
- Simondon G. (1958), *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier Rééd. 1989, 267 pages.
- Spencer T. (2002), «The potential of the Internet for nonprofit organizations», *First Monday*, vol. 7, 8.
- Te'eni D. et Young D. R. (2003), «The changing role of nonprofits in the network economy», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.32, N°3, p.397-414.
- Tesch R. (1990), *Qualitative research: analysis types and software tools*, The Falmer Press, New York.
- Webster J. et Trevino L. K. (1995), «Rational and social theories as complementary explanations of communication media choices: two policy capturing studies»,

- Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.6, p.1544-72.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Weick K. E. (2003), «L'effondrement du sens dans les organisations : l'accident de Mann Gulch», *Le sens de l'action*, Bénédicte Vidaillet, Paris, Vuibert, p.59-86.
- Yin R. K. (1994), *Case study research: Design and Methods*, Sage publication, Thousand Oaks.
- Young D. (1983), *If not for profit, for what?*, Health and Company, Lexington.

AUTEURS

François DELTOUR est maître de conférences en gestion à Télécom Bretagne, école d'ingénieur à Brest. Il est membre du laboratoire ICI et du groupement d'intérêt scientifique M@rsouin pour l'étude de la société de l'information. Sa thèse, obtenue en 2004, traite de l'évaluation des intranets d'entreprise par les utilisateurs. Ses recherches actuelles portent sur les pratiques d'acceptation et d'appropriation des technologies de l'information (ERP, messagerie, etc.) ainsi que sur la gestion des connaissances.

Adresse : Télécom Bretagne – Technopôle Brest Iroise – 29238 Brest

Mail : francois.deltour@telecom-bretagne.eu

Philippe EYNAUD est maître de conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers. Il est chercheur affilié au GREG-CRC et membre du Gregor. Il est responsable de l'UE Management des systèmes d'information à l'Intec. Il a obtenu le prix FNEGE Robert Reix de la meilleure thèse en 2008. Ses travaux de recherche portent sur les systèmes d'information associatifs, la gouvernance des associations et sur le management des SI opérationnels et stratégiques des organisations.

Adresse : CNAM, Intec – 40 rue des jeûneurs – 75002 Paris

Mail : philippe.eynaud@cnam.fr

Aurélié LECLERCQ est professeur assistante à l'IESEG School of Management. Diplômée d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine, ses domaines d'intérêt sont liés à la problématique du contrôle organisationnel et des systèmes d'information mobiles, ainsi qu'à la question du changement technologique et organisationnel. Elle s'intéresse tout particulièrement aux approches structurationniste et foucauldienne du management des systèmes

d'information. Elle a récemment obtenu le Prix national de la meilleure thèse en systèmes d'information 2009 (Prix-Fnege AIM Robert Reix), le Prix national de la meilleure thèse transdisciplinaire 2009 (décerné par la FNEGE), ainsi que le Prix Louis Forest en Sciences Economiques et Gestion (Prix solennel de la Chancellerie des Universités de Paris).

Adresse : IESEG School of Management – 3 rue de la Digue – 59000 Lille

Mail : a.leclercq@ieseg.fr

Jean-Eric PELET est maître de conférences à Montpellier SupAgro. Après avoir obtenu un DESS en nouveaux média et management de projets, il obtient un MBA en Systèmes d'Information Organisationnels, option Gestion des technologies de l'Information. Il poursuit son travail de recherche centré sur le comportement du consommateur en ligne en effectuant un doctorat en gestion, au croisement des Systèmes d'Information, du Marketing et de la Psychologie Cognitive.

Adresse : Montpellier SupAgro – 2 Place Pierre Viala – 34060 Montpellier

Mail : jepelet@yahoo.com

Caroline SARGIS ROUSSEL a obtenu son doctorat en 2002, à l'université de Lille 1 où elle est maître de conférences. Elle est membre du laboratoire LEM. Elle intervient également à l'IESEG School of Management. Ses thèmes de recherche portent sur la création, la diffusion et l'intégration des connaissances dans des contextes de projets de systèmes d'information. Elle travaille aussi sur les liens entre systèmes de contrôle et gestion des connaissances.

Adresse : IAE de Lille – 104 avenue du Peuple Belge – 59000 Lille

Mail : caroline.sargis@iae.univ-lille1.fr

Achévé d'imprimer le 8 avril 2010 sur les presses de



52200 Langres - Saints-Geosmes
Dépôt légal : Avril 2010 - N° d'imprimeur : 8454