

Le management associatif des technologies de l'information

Le cas de l'Association Française contre les Myopathies (AFM)

Philippe Eynaud

Doctorant - Gregor, IAE Paris, Université Paris 1
Chargé de cours Master Miage - UFR de Mathématiques et Informatique
Université Paris 5 René Descartes
45 rue des Saints Pères 75270 Paris cedex 06
philippe.eynaud@univ-paris5.fr

Mes remerciements à l'Association Française contre les Myopathies (AFM) pour son accueil, et notamment à Mike Metz, chef de projets Internet & NTIC.

Le management associatif des technologies de l'information : Le cas de l'Association Française contre les Myopathies (AFM)

Résumé

Cette recherche vise à analyser les voies stratégiques qui s'offrent aux associations en matière de gestion des technologies de l'information et de la communication (TIC). La notion d'alignement stratégique systématisée par le modèle SAM (Strategic Alignment model, Venkatraman 1993) rend compte de la nécessité d'une cohérence entre stratégie générale et stratégie TIC, et entre structures organisationnelles et infrastructures TIC. Il permet donc de guider et de suivre la gestion des TIC dans une organisation. Cependant, ce modèle ne donne pas vraiment d'outils pour décrire précisément cet alignement (notamment en dehors du contexte de la grande firme pour lequel il a été conçu). L'auteur propose donc de recourir aux outils de la sociologie de l'innovation (Callon 1991, Latour 1989) pour fournir à cette notion une plus grande opérationnalité. Ces outils permettent en effet une mesure de l'alignement d'un réseau au travers de l'analyse des traductions de ses acteurs. Une approche centrée sur l'acteur réseau présente, par ailleurs, l'avantage d'offrir une grille de lecture large qui autorise la prise en compte de la spécificité associative, et peut permettre de décrire les contradictions à l'œuvre entre la logique technique et la logique associative. L'étude conduite auprès d'une association de patients (AFM) met en évidence les mécanismes de mise en œuvre d'une stratégie TIC et les conséquences observées sur les structures de l'association. La stratégie initiée par le service Internet de l'AFM est (selon le modèle SAM) une stratégie d'amélioration de la qualité de service : son point d'ancrage est la dimension externe de la stratégie TIC, son domaine pivot l'infrastructure TIC, et son point d'impact les processus internes de l'AFM. On est donc en présence d'une mutation des modes de régulation interne de l'association sous l'effet d'une amélioration des services TIC. Cependant, la double justification relative au choix des logiciels libres (analyse en termes de coûts et analyse en termes de partage et de mutualisation) et la hiérarchisation variable des arguments selon l'interlocuteur du réseau considéré sont les signes de l'existence d'une controverse sur les valeurs partagées. Il est aussi un indice de l'inscription de l'AFM dans une logique d'innovation caractérisée par l'irruption de nouveaux acteurs (cyberactivistes, hébergeurs, partenaires web) et l'apparition de nouveaux rôles pour les anciens acteurs (malades, familles de malades, bénévoles). A ce titre, la recherche de cohérence en cours à l'AFM est de nature à provoquer, à terme et au-delà de la modification de ses structures, une redéfinition de sa stratégie générale.

Mots-clés : Secteur non lucratif, TIC, management stratégique

1 INTRODUCTION

Dans l'ensemble des préoccupations inhérentes au management associatif, la gestion des technologies de l'information tend à occuper une place toujours plus importante. Cela est dû à la conjonction de deux facteurs. Le premier est d'origine externe. On assiste, en effet, depuis une dizaine d'années à une large diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) auprès de l'ensemble de la population française, comme en témoigne le développement des réseaux à hauts débits et des services qui leurs sont associés (Arnaud 1999). Par voie de conséquence, l'utilisation du mél et des listes de diffusion sont désormais des pratiques régulières des bénévoles associatifs, et la culture du militant s'est enrichie au fil du temps d'un volet technique. Le deuxième facteur est d'origine interne. Les associations ont pour la plupart été conduites à développer pour leurs propres besoins une gestion des techniques de l'information (Peugeot, Arasse 1998). Cette obligation est liée à la maintenance de leurs sites web (désormais innombrables sur Internet), et de leurs réseaux informatiques (pour les plus équipées d'entre elles). Ces facteurs conjugués contribuent à ouvrir un champ de réflexion pour la prise en compte des technologies de l'information dans le management stratégique des associations. Y a-t-il une spécificité de ce type de management ? Peut-on observer de nouveaux modes de régulation à l'œuvre au sein des associations par l'entremise des TIC ? Quelles sont les opportunités offertes dans le cadre de cette gestion stratégique ? Nous aborderons ces questions au travers de la notion d'alignement stratégique (Henderson, Venkatraman 1993) qui suppose un besoin de cohérence pour toute organisation entre son domaine d'activité et son domaine fonctionnel. Après un rapide retour sur la prise en compte théorique du facteur technologique dans le champ organisationnel, nous nous interrogerons sur la spécificité du management associatif des TIC. Nous pourrions alors étudier ce management au travers de la grille que propose le modèle SAM (Strategic Alignment Model) et chercher à en déterminer les éventuelles retombées sur les pratiques managériales associatives. Nous nous appuierons pour cela sur une recherche en cours conduite auprès d'une association de patients : l'Association Française contre les Myopathies (AFM).

2 LE MANAGEMENT ASSOCIATIF DES TIC EST-IL SPECIFIQUE ?

Le tissu associatif est très hétérogène et résiste par nature à toute tentative de réduction. Cependant, la spécificité des associations a fait l'objet de nombreuses recherches qui ont permis d'en dégager des caractéristiques générales. Il en est ainsi des travaux conduits dans le cadre du programme Johns Hopkins qui ont abouti à une proposition de classification internationale. En France, la connaissance des associations a progressé de manière significative grâce à des apports importants sur les plans statistique, économique, et sociologique (Archambaut 1996, Laville Sainsaulieu 1997, Tchernonog 2001). Sur le plan de la description organisationnelle, les travaux de Mintzberg (1990) sur l'organisation missionnaire sont importants. Pour cet auteur, l'organisation missionnaire a pour caractéristique d'avoir une forte culture interne avec un système riche de croyances partagées. Elle est décentralisée en groupes faiblement organisés, mais guidée par une mission claire et inspiratrice. Si toutes les associations ne peuvent se confondre avec ce modèle d'organisation - car toutes les associations n'ont pas forcément de mission au sens propre du terme - on peut néanmoins retenir, comme enseignement stratégique, cette recherche d'équilibre nécessaire entre une logique hiérarchique intrinsèquement faible et un partage de valeurs à garantir. Sans cet équilibre, c'est la cohérence de l'association qui est menacée.

Une autre spécificité de l'association est l'absence de culture de la mesure (Bayle 2001). A la différence des entreprises, les associations n'ont pas la possibilité de réduire et de mesurer

leur action au moyen d'indicateurs financiers. De ce fait, la mesure de la performance y est plus difficile. Ce facteur se conjugue enfin avec l'absence de représentants du capital, seuls acteurs susceptibles d'être véritablement intéressés par cette mesure. De ce fait, la gouvernance des associations est ouverte à des acteurs nombreux aux statuts et aux objectifs forts différents. Les parties prenantes peuvent ainsi regrouper des bailleurs de fonds nationaux ou internationaux, des donateurs individuels ou privés, des dirigeants salariés ou bénévoles, des membres bénévoles, des salariés, des bénévoles non-membres, des bénéficiaires. Il nous semble important de souligner l'exceptionnalité des associations dans le champ organisationnel, en ce qui concerne le recours à des bénévoles. Cette présence est déterminante dans la définition d'un management technologique, car elle repose sur une libre adhésion à tout moment révisable. Le jeu en est rendu plus complexe quant cette gestion des bénévoles est associée à la gestion des salariés, et pose des problèmes particuliers - sur lesquels nous reviendrons - dans l'usage des TIC. Enfin, l'association véhicule dans ses fondements - sinon dans son fonctionnement - l'idéal politique de la démocratie. Ceci permet d'inclure l'ensemble des actions des associations dans le cadre de la société civile (Enjolras 2002).

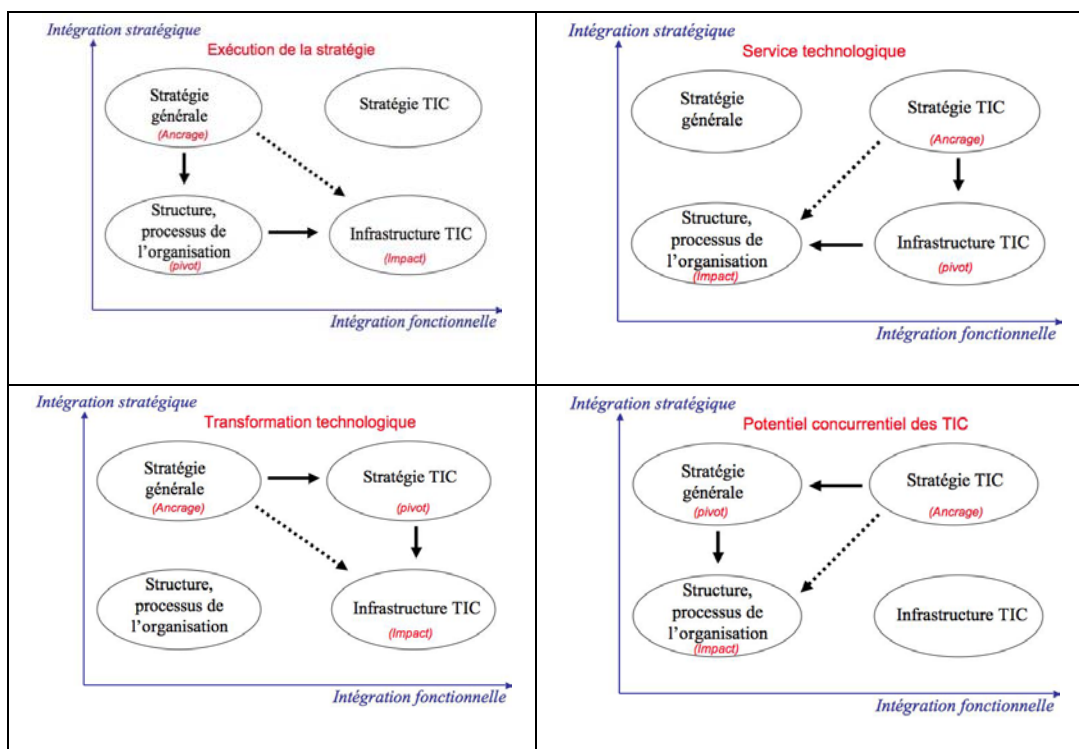
Au travers de ces caractéristiques, on voit bien que la question de la spécificité du management associatif des TIC renvoie à une autre question récurrente, celle de la singularité du management associatif, et par voie de conséquence celle de la nature des instruments de gestion mobilisables dans un contexte associatif. Peut-on s'appuyer - moyennant quelques adaptations mineures - sur l'important corpus théorique développé au sein du secteur marchand pour guider la réflexion managériale (Oster 1995, Boulte 1991) ? Doit-on partir sur des bases tout à fait nouvelles et développer une approche stratégique spécifique (Young 1983) voire refuser une approche managériale supposée venir à l'encontre de principe éthique ou philanthropique véhiculés par les associations. Derrière ces questions, on retrouve celle de la recherche de modèles perçus comme facteurs de succès (DiMaggio Powel 1983). Nous en voulons pour preuve le basculement observé ces dernières années dans les pratiques associatives, caractérisé par le passage d'un isomorphisme non-marchand (modèle hérité du secteur public) à un isomorphisme marchand (Laville, Levesque, This-St Jean 2000).

Cependant, certaines caractéristiques concernant le management des TIC sont spécifiques au terrain associatif. Il en est ainsi pour ce qui concerne la diffusion des TIC. Le secteur associatif témoigne en effet d'un retard certain vis-à-vis du secteur lucratif et du secteur public (Peugeot, Arasse 1998). Ce phénomène n'est pas spécifiquement français. Aux Etats-Unis également, on observe un manque d'équipement associé à une insuffisance de compétences (Cohen 1999). Les moindres moyens financiers dont disposent généralement les associations ne peuvent pas seuls expliquer ce retard et appellent à un effort de recherche particulier sur ce secteur (Podolsky 2003), et au développement de réseaux de compétence (McInermey 2003). Cependant, et malgré ce retard, le secteur associatif peut sans doute tout autant que le secteur marchand faire l'objet d'un questionnement en termes d'e-management (Kalika 2000). En effet, le retard technologique est souvent une chance dans le secteur des technologies de l'information, car il permet de ne pas avoir à tenir compte d'un existant (et de pouvoir évoluer plus rapidement vers les solutions optimales de dernière génération). De ce fait, il est d'ores et déjà possible d'étudier le terrain associatif au travers de thèmes peu usuels comme la démocratie électronique (Vedel 2003), ou l'e-société (St-Amant 2005). Ce faisant, le domaine des TIC est envisagé comme un prolongement du management associatif au sens large, et se situe par conséquent dans une logique d'alignement stratégique.

3 QUEL ALIGNEMENT STRATEGIQUE POUR LES ASSOCIATIONS ?

Le management des TIC a une autonomie, mais il ne peut être pensé indépendamment du management général de l'organisation. Quant aux TIC, elles doivent être pensées dans un rapport interne-externe, et non comme un simple facteur exogène. C'est sur cette base que se sont construites les approches théoriques connues sous le concept d'alignement stratégique. Le modèle SAM (Strategic Alignment model, Henderson et Venkatraman 1993) qui fait figure de référence pour ce type d'approche (Benani, Beldi, Baile 2004) propose une systématisation de ce double rapport. La stratégie générale a une dimension externe et interne. Les processus internes de l'organisation doivent pouvoir s'adapter et répondre aux contraintes de l'environnement extérieur.

Cette dimension n'est pas innovante en elle-même, et s'appuie sur les travaux de Chandler (1962), ainsi que sur ceux des systématiciens (Lussato 1977). Par contre, l'originalité du modèle SAM est de reconnaître une indépendance au management des TIC (qui n'est plus une simple composante de la stratégie générale). A ce titre, et comme la stratégie générale, la stratégie TIC a une composante externe et interne. En externe, il s'agit de faire son choix parmi l'ensemble des TIC disponibles puis de mettre en œuvre certaines d'entre elles (de manière adaptée et ciblée), en tentant d'apporter la meilleure réponse possible aux problèmes locaux de l'organisation. Selon ce modèle, l'optimisation s'obtient donc par un jeu d'influences réciproques et croisées entre les dimensions internes et externes des deux approches stratégiques (Générale et TIC). Ce faisant, il permet de caractériser des configurations organisationnelles types selon le point d'ancrage de la démarche stratégique : amélioration de la qualité de service, développement d'un avantage concurrentiel fondé sur la technologie, développement d'un potentiel technologique, exécution de la stratégie.



graphique n°1 : le modèle SAM (Strategic Alignment Model, Venkatraman 1993)

Ce modèle présente l'avantage de prendre en compte tout à la fois l'aspect interne et externe de la dimension technologique et de donner un espace véritable à la prise en compte du fait technologique dans le champ managérial. Pour autant, on peut légitimement s'interroger sur la logique présumée guider le management des TIC. En tant qu'innovations, les TIC reposent en effet sur un socle de croyances, et un postulat de remise en question de l'ordre établi (Alter 2000). Mais la réalisation de ce postulat se heurte souvent (en pratique) à la réactivité des collectifs organisés, car il dépend du mode d'appropriation de l'innovation que ceux-ci vont développer. De ce fait, le modèle SAM fait l'objet de critiques. On lui reproche son aspect mécaniste et idéaliste, et son incapacité à donner des pistes véritables sur les moyens de la mise en œuvre de l'optimisation proposée (Ciborra 1997). De plus, et dans le cadre de notre interrogation, ce modèle théorique a été construit et élaboré pour répondre aux problèmes spécifiques de la grande entreprise. Des travaux conduits sur la Croix-Rouge (Grenier et Smida 2000) tentent d'apporter un enrichissement à ce modèle pour l'adapter au fonctionnement associatif. Les auteurs proposent d'éclairer la dimension externe de la stratégie générale par la mission de l'organisation, et celle de la stratégie TIC par une notion qu'ils définissent comme « l'esprit de la technologie ». Le problème reste celui de la définition de cette notion, et de son contenu.

Une manière de dépasser cette difficulté nous semble être le recours à l'économie des conventions (Boltanski, Thévenot 1991). Le dirigeant associatif appartient par définition au monde civique avec pour corollaire la mise en valeur de l'intérêt collectif et de l'esprit coopératif. Les TIC, quant à elles, sont issues du monde industriel pour lequel la science est au fondement de l'efficacité et de la performance. Si l'on s'en tient à la configuration proposée par le modèle SAM, il y a donc controverse possible à l'occasion d'interactions entre dirigeant associatif et responsable informatique, puisqu'ils appartiennent à des mondes différents. Dès lors, plusieurs situations sont possibles allant de la clarification apportée par un acteur appartenant aux deux mondes (dirigeants associatifs technophiles par exemple) à l'arrangement, ou au compromis. Concernant ce dernier, la théorie des conventions prévoit que la stabilité peut être acquise par des dispositifs qui consistent à extraire des objets de plusieurs mondes, et à les associer pour construire quelque chose de commun. A ce titre, une forme de compromis possible autour de cette controverse entre monde civique et monde industriel semble pouvoir se trouver dans les logiciels libres. Ce type de logiciels recouvre des critères reconnus de professionnalisme et de performance, comme sa présence dans le secteur marchand en témoigne (Jullien 2003). En tant que production issue d'une logique coopérative avec pour valeurs le partage, la solidarité, et l'échange libre, ces logiciels sont proches d'une logique associative, et d'ailleurs souvent pris en charge et supportés par des associations (comme l'Association Française des utilisateurs de logiciels libres, ou la Free software foundation aux Etats-Unis). Dès lors, on comprend qu'il y a là matière à offrir une plateforme stable de compromis dans le cadre associatif, et explique sans doute pour une bonne part la forte présence des logiciels libres dans le milieu associatif (Eynaud 2005).

Une autre manière d'appréhender l'aspect sociétal des associations est de les penser au sein de réseaux technico-économiques (RTE) appréhendés comme des réseaux coordonnés d'acteurs hétérogènes (Callon 1991). Selon cet auteur, de tels réseaux ont trois pôles : un pôle scientifique, un pôle technique, et un pôle marchand. Par le biais d'une contextualisation et d'une problématisation, ce cadre théorique offre des outils pour comprendre les conditions de l'accord entre des acteurs à l'occasion d'un changement technique ou d'une innovation, et conduire le changement organisationnel à l'intérieur d'une logique pluraliste. Dans ce cadre, les réseaux peuvent être jugés à l'aune de leur irréversibilité et de degré de convergence (appréhendée par l'alignement du réseau et sa coordination). L'alignement qui est proposé

dans le cadre de l'acteur réseau est plus précis dans son mode d'évaluation que celui du modèle SAM : il s'agit ici de rechercher les équivalences entre les traductions données par les différents actants d'un réseau. Plus celles-ci sont récurrentes, plus le réseau est aligné. Afin de rendre plus concret, les résultats de ce type d'approche, nous proposons maintenant de nous pencher sur le cas de l'AFM.

3 LA STRATEGIE TIC DE L'AFM

Une série d'entretiens semi-directifs avec différents acteurs de l'AFM a permis de rassembler un certain nombre d'informations qui constituent le socle de cette présentation. La présente communication marque la fin d'une première étape exploratoire dans le cadre d'une recherche en cours. L'idée directrice de cette première phase est de comparer les traductions des principaux acteurs clés sur un même objet : la stratégie Internet de l'AFM. La conduite des entretiens a été réalisée en abordant les thèmes de la finalité et des moyens.

L'association AFM est l'une des associations françaises les plus connues grâce au Téléthon qu'elle organise depuis 1987 chaque année notamment avec France Télévisions et le groupe Radio France. C'est aussi une association au succès extraordinaire tant par sa capacité à mettre en œuvre une immense chaîne de solidarité, que par l'engouement populaire qu'elle suscite, ou le volume des fonds qu'elle collecte. Son positionnement est celui d'un pôle technique intermédiaire entre la recherche fondamentale (pôle scientifique) et la production de soins pour les malades atteints de pathologies liées aux muscles (pôle marchand). L'AFM est en effet l'une des rares associations françaises à avoir véritablement su tirer parti de manière efficiente de la mise en place d'une possibilité de dons en ligne sur son site web (Henry 2000).

Après avoir décrit la fonction informatique de l'AFM et ses différents projets, nous nous pencherons sur la genèse de sa stratégie TIC, et pourrons alors essayer de dégager quelques enseignements sur son management stratégique.

3.1 Description de la fonction informatique au sein de l'AFM

Sur un total de près de 500 salariés, une dizaine sont en charge des questions en rapport avec l'informatique et Internet. Ces dix personnes sont organisées en deux services indépendants :

- Le service informatique qui est en charge de la gestion du réseau physique local (machines, serveurs, infrastructure) et du déploiement des logiciels (notamment de bureautique).
- Le service Internet & NTIC qui est en charge de la gestion de l'Intranet (hébergé par un fournisseur extérieur « Internet.fr » et non par le service informatique), et de plusieurs sites web (hébergés par le même fournisseur). Parmi ces derniers, trois sites sont particulièrement importants (AFM, Téléthon, Institut de Myologie) et chacun d'eux constitue un projet particulier.

A des fins de simplification de notre exposé, notre propos se portera ici essentiellement sur la stratégie Internet de l'AFM. Elle nous paraît en effet suffisamment éclairante en résumant assez bien, à elle seule, les dimensions interne et externe de cette stratégie.

32 Les trois projets web du service Internet

321 *Le site AFM-France :*

Initialement inclus dans un portail dédié à la génétique rassemblant plusieurs partenaires dont le Génopole d'Evry, le système était hébergé au centre informatique Infobiogen (INSERM). Le montage n'ayant pu se finaliser, le projet de portail est mort né et l'AFM a poursuivi de manière indépendante son projet Internet. Cela a entraîné une refonte complète du système qui utilisait une technologie lourde et surdimensionnée (serveur Unix, Broadvision, et Oracle). Le nouveau système repose sur des technologies libres (Linux, PHP, MySQL) moins coûteuses.

Le site est dédié à la mise en ligne d'informations spécifiques sur les maladies en lien avec les pathologies des muscles. Il est essentiellement fréquenté par les malades et les familles de malades. Les publics cibles que sont les chercheurs ou les journalistes sont moins nombreux. Ce site constitue le seul site francophone d'importance sur les myopathies. Son homologue anglo-saxon, géré par une association américaine (Muscular Dystrophy Association), organisa le premier Téléthon aux Etats-Unis en 1966.

Le site AFM-France répondra bientôt à l'ensemble des préconisations internationales WAI (Web Accessibility Initiative) pour le rendre accessible à toutes personnes souffrant d'un handicap (sensoriel, moteur, cognitif). Le site pourra ainsi être consulté avec un simple palpeur activé par la bouche pour les personnes ne disposant pas de la mobilité de leurs membres. Un système très avancé permettant l'accès aux multiples situations de handicaps a été mis au point par la société Ecedi qui le met gracieusement à la disposition des associations (dans le cadre de projets web développés avec elle).

322 *Le site de l'Institut de Myologie*

De création plus récente, ce site est à l'attention des médecins, des chercheurs, des étudiants, et aussi des malades et de leur famille. Ces derniers peuvent trouver sur le site des informations plus poussées sur les maladies que sur le site de l'AFM. L'Institut de Myologie (qui est un département de l'AFM) est avec le Généthon l'un des deux « bras armés » de l'AFM. Il a une approche transversale par rapport à la maladie, et s'occupe tout à la fois de dépistage et de qualification en proposant des consultations pluri-disciplinaires aux malades. L'Institut de Myologie est une structure mixte qui regroupe des salariés de l'INSERM et des salariés de l'AFM.

323 *Le site du Téléthon*

Ce site est un site de collecte de fonds principalement à destination du grand public. Il est ouvert depuis le mois de juin 2005 dans une version WAI-AAA¹. Le Téléthon est géré comme une marque par l'AFM. Ceci explique l'existence d'un site spécifique différent du site institutionnel (ce qui est relativement atypique dans le paysage associatif français). Ce site a été mis en place en 1999 avec un concept de mobilisation qui permet à d'autres sites sur Internet de participer à la collecte de fonds au profit de l'AFM. C'est ainsi que 2000 sites sont inscrits dans cette chaîne de solidarité (dont une vingtaine de sites à fort trafic tels que Yahoo, Free, et la Caisse d'Epargne). Grâce à cet effort conjugué, le site web du Téléthon a pu collecter cette année plusieurs millions d'euros soit près de 5% de la collecte annuelle totale de l'AFM. La collecte en ligne est donc devenue un outil efficient et majeur, et ne peut plus être considéré comme émergent.

¹ Le site du téléthon répond à la norme Web Accessibility Initiative avec respect de toutes les priorités édictées par ce standard ce qui lui vaut d'être classé AAA sur une grille à trois niveaux (A, AA, et AAA).

33 Elaboration de la stratégie TIC au sein de l'AFM

Côté direction de l'association, il y a notamment eu la volonté forte (avant l'année 2000) de Bernard Barataud². Pour lui, il était indispensable que l'AFM (en tant que grande association française) soit présente de manière significative sur Internet. Sous son impulsion, la décision a été prise de constituer d'une équipe de professionnels. Cette dernière a su faire avancer les choses, en travaillant en grande autonomie. Pour elle, le cœur du métier du service est de penser l'Internet comme un média pour la fourniture d'informations aux parties prenantes, pour l'aide et le support à la démarche marketing, pour la collecte de fonds, et le recrutement de bénévoles. Une telle vision du web associatif, plutôt anglo-saxonne, est relativement rare en France.

Concernant la stratégie TIC, elle se construit essentiellement au sein du service Internet. L'ensemble des collaborateurs du service participe au débat. Chacun donne sa position, des discussions ont lieu, et les décisions s'obtiennent par consensus. C'est dans ce cadre que le choix des logiciels libres a été fait. Vis-à-vis de la direction de l'association, l'argumentation du service a consisté à mettre en avant le plan financier (économie des coûts des licences). Cependant, la raison principale retenue en interne (et vis-à-vis des acteurs et partenaires web) est la proximité de valeurs entre le logiciel libre (solidarité, partage, échange) et la logique associative. De ce fait, l'ensemble des trois projets fonctionne maintenant sur des serveurs Linux à base Debian.

34 Le réseau technico-économique (RTE) de l'AFM

Le RTE de l'AFM, avant la création du service Internet, présentait la configuration suivante. La télévision était le premier acteur du RTE en offrant au téléspectateur (donateur en puissance) une soirée spectacle couvrant tout le territoire national et mettant en scène des milliers de bénévoles. Les malades, quant à eux, également face à leur télévision, étaient passifs mis à part quelques-uns de leurs représentants présents sur les plateaux de télévision. Le Téléthon était donc le point de passage obligé où bénévoles, malades, et membres de l'AFM se retrouvaient pour conduire ensemble la collecte de fonds. Ces fonds étaient ensuite orientés vers la recherche fondamentale avec l'espoir (à moyen ou long terme) de pouvoir mesurer, grâce à cela, une amélioration significative dans le traitement des pathologies du muscle au profit des malades. Pour améliorer la qualité du réseau en amont et en aval, l'AFM a créé ou initié un certain nombre de structures : le Généthon, l'Institut des Maladies rares, et l'Institut de myologie.

341 L'impact du service Internet sur la structure du RTE

Après la création du service Internet, le RTE s'est quelque peu modifié et complexifié. La création des trois sites web dont nous avons parlé a permis d'offrir de nouvelles opportunités aux parties prenantes. Le malade y trouve cette fois un rôle actif comme en témoigne la mise en place de la norme WAI. Il peut désormais consulter sur Internet des informations correspondant à ces besoins avec des moyens adaptés à son handicap. Les bénévoles, quant à eux, ont accès comme les salariés de l'AFM à l'Intranet. Ils y trouvent des informations à caractère confidentiel et un lieu pour échanger et se coordonner. Les nouveaux bénévoles potentiels peuvent, pour leur part, trouver toutes les informations dont ils ont besoin sur le site

² Ancien président de l'AFM et actuel président du laboratoire Généthon, vice-président de l'AFM et cofondateur du Téléthon en 1987

du Téléthon pour initier une participation. Le web vient aussi suppléer ou renforcer le bouche à oreille au sein des réseaux associatifs. Les donateurs trouvent également un rôle plus libre puisqu'ils peuvent choisir d'agir en direct à l'occasion de la journée du Téléthon, ou à un tout autre moment de l'année.

Cependant, si le RTE s'est complexifié, il garde la même logique qui est une logique de flux dirigés et contrôlés. Il s'agit en premier lieu d'aller capter les fonds auprès de donateurs par l'entremise du Téléthon. Il s'agit ensuite d'aider le réseau de bénévoles pour faciliter son organisation. L'objectif de cette organisation est l'efficacité. Il n'est donc pas étonnant que la stratégie TIC de l'AFM est une forte dominante de type workflow. La présence de trois sites web pour le bénéfice de la même association répond à cette volonté de canalisation et de performance. Il s'agit d'optimiser les ressources : le site du Téléthon pour les donateurs en ligne, l'intranet de l'AFM pour ses membres, ses salariés et les bénévoles, le site de l'AFM pour les malades et leur famille, le site de l'Institut de Myologie pour les étudiants, les médecins, et les malades. Entre ces différents espaces virtuels peu de communication transversale pour l'instant. De la même façon, peu de technologies médiatrices avec des outils de type groupware sur chacun de ces espaces. Enfin, les outils de capitalisation de connaissance n'ont pour l'instant pas été mis en place.

342 Dynamique et controverse au sein du RTE

Dans le même temps, la modification du RTE initie de nouvelles dynamiques. De par sa présence sur Internet, l'AFM est désormais en relation forte avec de nouveaux acteurs : les actants web qui relaient la collecte en ligne, ceux qui relaient la recherche de bénévoles, les sous traitants hébergeurs, les producteurs de logiciels libres, les cyberactivistes³, les animateurs de blogs, les sites des associations qui relaient l'événement Téléthon, des internautes convaincus au sein des parties prenantes non salariées (malades, famille de malades, bénévoles). Ces acteurs réunis sont porteurs d'une logique médiatrice, vectrice de transparence et d'échange, et sont sensibles à l'effort de l'AFM d'offrir sur ses sites des espaces d'expression plus ouverts. Ils sont à même d'inscrire l'AFM dans une logique sociétale d'une nature différente de celle déjà instaurée.

Il apparaît donc que les TIC sont porteuses d'une controverse. Cette dernière s'exprime ici selon les deux logiques que vous venons de présenter. Elles rappellent les tensions théorisées par Mintzberg dans l'organisation missionnaire. La logique hiérarchique trouve son correspondant dans une gestion informationnelle elle-même hiérarchisée. La logique basée sur des valeurs qui transcendent l'organisation, quant à elle, a pour support une gestion informationnelle ouverte et transversale. Cependant, il ne faut pas déduire que la logique hiérarchique concernerait les salariés, et la logique portant sur les valeurs les bénévoles. En fait, la controverse est complexe car elle traverse l'AFM. Côté salariés, la logique médiatrice a besoin d'être développée mais elle est émergente (un forum interne existe, un espace wiki, du chat...). Côté bénévoles, beaucoup continuent de travailler « à l'ancienne », c'est-à-dire sans le recours à l'ordinateur.

Le service Internet de l'AFM est à la croisée de cette dynamique. On comprend pourquoi les traductions qu'il propose à la direction de l'association privilégient la logique des flux financiers (pour justifier par exemple le basculement sur les logiciels libres), alors que vis-à-

³ acteurs web (qui ne sont pas forcément des bénévoles, ni des membres de l'association) qui relaient les appels à dons de l'AFM sur leur site personnel, et (ou) diffusent par le biais de liste de diffusion personnelle des appels au soutien de l'action de l'AFM (notamment pour la participation à des manifestations à l'occasion du téléthon).

vis de la communauté de partage⁴ d'autres traductions sont données (avec le choix des hébergements Linux par exemple, le lancement de blogs, ou la demande de formation sur des outils de groupware pour les salariés).

La stratégie initiée par le service Internet est (selon le modèle SAM) une stratégie d'amélioration de la qualité de service : son point d'ancrage est la dimension externe de la stratégie TIC, son domaine pivot (maillon faible selon la théorie) l'infrastructure TIC, et son point d'impact les processus internes de l'AFM (cf. graphique n°1). On serait donc en présence d'une mutation des modes de régulation interne de l'association par l'entremise d'une amélioration des services TIC. Ce constat rejoint celui déjà fait sans en préciser pour autant les rouages. Selon la théorie de l'acteur réseau, un bon projet ne se définit pas par son état de nature mais par les soutiens qu'il est susceptible de susciter. Il est notable ici de remarquer que le mode de régulation de l'AFM s'oriente (sous l'effet indirect du succès de la collecte en ligne) vers une logique plus horizontale au travers de son ouverture informationnelle. Ceci pourrait aboutir à terme à une reformulation de son mode de gouvernance et de sa stratégie.

4 CONCLUSION.

Le management associatif des TIC est spécifique en ce qu'il s'appuie lui-même sur management spécifique. Dès lors la stratégie TIC est conduite à explorer des champs qu'elle méconnaît dans l'espace de l'entreprise : gouvernance démocratique, ouverture au contexte sociétal. Par ailleurs, le management associatif des TIC présente d'autres caractéristiques qui se révèlent par un processus délibéré ou émergent d'alignement stratégique. Dans le cas de l'AFM, l'analyse des traductions des principaux acteurs clés rend compte d'un processus stratégique initié et développé au sein d'une équipe de professionnels. Ceux-ci se donnent dans un premier temps comme objectif de reproduire à l'identique les structures réelles au sein de l'infrastructure TIC (pour en faire une fonction support). Cependant, si le modèle reproduit est proche des structures originelles, il n'en partage pas les mêmes logiques. La double justification relative au choix des logiciels libres (analyse en termes de coûts et analyse en termes de partage et de mutualisation) et la hiérarchisation variable des arguments selon l'interlocuteur du réseau considéré en sont les signes. Ils sont aussi des indices de l'inscription de l'AFM dans une logique d'innovation caractérisée par l'irruption de nouveaux acteurs (cyberactivistes, hébergeurs, partenaires web) et l'apparition de nouveaux rôles pour les anciens acteurs (malades, familles de malades, bénévoles). On voit donc ici que les TIC ne peuvent être réduites à leur fonction support et doivent également être pensées comme des vecteurs de changement organisationnel. Les limites de cette recherche sont inhérentes à leur stade d'avancement. Un plus grand travail doit maintenant être fait pour décrire précisément les intermédiaires présents dans le RTE. De même, les parties prenantes doivent également faire l'objet d'une plus grande connaissance au travers d'une appréhension élargie des prises de position des différents portes paroles de chaque groupe. Enfin, une démarche identique doit être conduite auprès d'associations n'ayant ni les mêmes moyens ni la même taille pour tenter de mettre à jour une typologie des modes d'alignement stratégiques associatifs.

⁴ bénévoles, acteurs web, salariés technophiles

5. BIBLIOGRAPHIE.

- Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF, sociologie.
- Archambault, E. (1996), *Le secteur sans but lucratif : associations et fondations en France*, Edition Economica, Paris, 261 pages.
- Arnaud J.P. (2000), « Réseaux à hauts débits : nouveaux contenus, nouveaux usages, nouveaux services », rapport présenté au secrétariat d'Etat à l'industrie, 130 pages.
- 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.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991), *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, NRF essai.
- Boulte, P. (1991), *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, PUF, collection le sociologue, 183 pages.
- Bennani, A.E, Beldi, A. et Baile, S. (2004), « Dix ans de recherche en alignement stratégique : 1993-2003 », Conférence annuelle de l'AIM, Evry.
- Callon, M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in *Les figures de l'irréversibilité en économie*, sous la direction de R. Boyer, B. Chavance, et O. Godard, Editions de l'HESS, Paris, page 195-230.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure : Chapters in the history of American Enterprise*, The MIT, Press, Cambridge, MA.
- Ciborra, C.U. (1997), « De profundis ? Deconstructing the concept of strategic alignment », *scandinavian journal of information systems*, 9(1) : 67-82.
- Cohen, A. (1999), « A compass to measure how nonprofits use technology » Philanthropy News Network Online, mars.
- Denis, J.L. Langley, A. et Rousseau, L. (2004), « La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques », *AIMS*, Normandie, 2, 3 et 4 juin.
- DiMaggio, J. et Powel, W.W. (1983), « The iron cage revisited : institutionnal isomorphism and collective rationality », *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Enjolras, B. (2002), *L'économie solidaire et le marché : modernité, société civile et démocratie*, l'Harmattan, 201 Pages.
- Eynaud P. (2005) « Le facteur technologique dans la gouvernance associative », colloque ISTR (International society for Third Sector Research) EMES (Emergence of social enterprises - European Research Network), organisé par le CNAM, Paris, 26-27-28 avril
- 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).
- Henderson J.C. Venkatraman N. (1993) "Strategic alignment : leveraging information technology for transforming organizations", *IBM systems journal*, vol 32, n°1.

- 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.
- Jullien, N. (2003), “Le marché francophone du logiciel libre”, *Revue SIM*, n°1, volume 8.
- Kalika, M. (2000), “L’émergence du e-management”, Crepa, Université Paris Dauphine, cahier de recherche n°57.
- Lafaye, C. (1998), « Gouvernance et démocratie : quelle reconfiguration ? », in Gouvernance et démocratie, Presse de l’université d’Ottawa.
- Latour B. (1989), *La Science en action* La Découverte Paris
- Latour B. Mauguin P., Teil G (1991), « Pour une cartographie des innovations : le graphe socio-technique » Dominique Vinck (sous la direction de) *Gestion de la recherche, nouveaux problèmes, nouveaux outils*. De Boeck, Bruxelles, pp.419-480.
- Latour, B. (1993), *We Have Never Been Modern*. Harvester Wheatsheaf.
- Laville, J.L. Levesque, B. et This-St Jean, I. (2000), « La dimension sociale de l’économie selon
- Laville, J.L. Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologie de l’association*, Editions Desclée de Brouwer, 403 pages.
- Lussato, B. (1977), *Introduction critique aux théories d’organisation*, Paris, Dunod.
- 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.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J..
- Mintzberg, H. (1990), *Le management au centre des organisations*, les Editions d’organisation.
- Oster, S. (1995), *Strategic management for non-profit organizations*, Oxford University Press.
- Peugeot, V. et Arasse, L. (1998), « Enquête sur l’usage des technologies de la communication par les associations », Association Vecam 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.
- St-Amand, G. (2005), « E-gouvernement : cadre d’évolution de l’administration électronique », *Revue SIM*, numéro 1, mars, page 15.
- Tchernonog, V.(2001), « Ressources, emploi, et travail bénévole dans les associations », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°282.
- 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.
- Young, D. (1983), *If not for profit, for what ?*, Heath, Lexington, Massachusetts.