



Validation du référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l'administration électronique: étude de cas

Allard Marie C., Étudiante au doctorat en administration
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Tel : 514-278-0521

allard.marie-claude@courrier.uqam.ca

Sain-Amant Gilles E., Professeur
Département de Management et Technologie
Université du Québec à Montréal

Groupe de recherche sur les capacités organisationnelles

www.gco.uqam.ca

Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche exploratoire qui a eu pour but de valider un référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles pour la mise en œuvre d'une stratégie d'administration électronique. L'administration électronique renvoie aux projets du gouvernement en ligne (eGouvernement) qui touchent les processus administratifs. Notre objectif était de déterminer si la présence ou l'absence des capacités organisationnelles peut expliquer les succès et les défis de la mise en œuvre de la stratégie.

Pour ce faire, nous avons mené une première application du référentiel sur le terrain. Nous avons réalisé une étude de cas à la Commission des normes du travail (CNT) du Québec. La CNT voit à la mise en place et à l'application des normes du travail. En 1999, celle-ci a entrepris de déployer une nouvelle stratégie de livraison des services qui capitalise sur les technologies de l'information et de la communication. Il s'ensuit une transformation majeure de l'organisation qui implique des changements dans les structures organisationnelles, les processus d'affaires et les systèmes qui supportent sa mission.

Dans un premier temps, nous avons reconstruit les événements qui ont mené à la mise en œuvre de la stratégie de eGouvernement d'après les témoignages d'individus qui ont participé au projet ainsi que sur l'analyse de documents. Les données ont ensuite été interprétées selon une perspective de capacités organisationnelles, à savoir : l'articulation de la capacité, son évolution au cours du projet ainsi que son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie de gouvernement en ligne.

Les principaux résultats confirment que la présence de capacités dans les domaines de la gouvernance des affaires et des ressources informationnelles (GOI), de la gestion des affaires (GM), de la gestion des ressources informationnelles (RI) et de la gestion de projet (GP) a facilité l'implémentation de la stratégie de eGouvernement à la CNT. Nous avons pu observer, dans ce projet, que l'intégration des affaires et des technologies de l'information a été un élément clé



dans la réussite du déploiement de la nouvelle stratégie d'affaires. Cette intégration des métiers et des TI a reposé sur : la capacité du domaine d'affaires de spécifier l'architecture informationnelle, la capacité de l'informatique à proposer des applications technologiques alignées sur les objectifs d'affaires, la mise en œuvre de mécanismes de gestion de projet qui ont favorisé l'intégration des compétences des gens d'affaires et des gens de TI, et la présence de mécanismes de gouvernance pour l'évaluation des compétences et capacités du domaine d'affaires et du domaine TI. À partir de ces observations, nous suggérons d'intégrer des modifications au cadre de référence du référentiel des capacités organisationnelles de l'administration électronique.

Mots clés : capacités organisationnelles, Gouvernement en ligne, transformation organisationnelle, alignement stratégique, étude de cas.

1. INTRODUCTION

Le gouvernement en ligne (eGouvernement) repose essentiellement sur les opportunités créées par les TIC pour rendre un modèle d'affaires plus performant en modifiant la nature du savoir-faire, la structure, les processus et les systèmes qui supportent les services publics (Brown, 2002; Hoenig, 2001; St-Amant, 2003a). Les projets qui touchent principalement les processus administratifs s'inscrivent dans l'administration électronique (St-Amant, 2003). Or, que ce soit pour rendre les lieux de travail 'plus intelligents' pour le bénéfice des citoyens, des fonctionnaires et des politiciens ou que l'objectif soit de déplacer les services aux usagers vers le World Wide Web (OCDE, 2001), la mise en œuvre de tels projets implique des changements dans la structure, les processus et les systèmes, générant ainsi des risques proportionnels à la portée du projet (Venkatraman, 1999).

Selon l'approche de la gestion par les capacités, l'organisation peut réduire les risques associés à l'implémentation de la stratégie en focalisant sur les capacités organisationnelles qu'elle possède. Dans cette perspective, les capacités organisationnelles sont critiques à la mise en place de la stratégie (Teece *et al.*, 1997; Zollo et Winter, 2002; St-Amant et Renard, 2004).

Le référentiel des capacités organisationnelles, ci-après 'le référentiel', consiste en un cadre normatif développé dans le but d'aider les administrateurs publics à surmonter les défis posés par la mise en œuvre d'une stratégie de eGouvernement. Entre autres objets, le référentiel comprend un cadre de référence dans lequel sont répertoriées les capacités organisationnelles que l'administration publique doit posséder et gérer dans le but de mettre en œuvre avec succès une stratégie d'administration électronique.

Lors de recherches antérieures, le cadre de référence a été présenté à des experts dans le domaine du eGouvernement, de la gestion des TI et la gestion des affaires aux fins de validation. Le processus de théorisation repose sur une succession d'étapes au cours desquelles les concepts, idées et hypothèses qui expliqueront un phénomène sont développées (Hofer and Schendel, 1979; Landry and Malouin, 1983). En regard du processus de théorisation, le référentiel est le résultat de la phase initiale de modélisation conceptuelle correspondant à la compréhension du problème par le chercheur. Au cours de cette phase, de fréquents 'allers-retours' doivent être effectués entre le modèle et le problème observé de manière à assurer un maximum de validité conceptuelle (Landry and Malouin, 1983).

Notre recherche a été conduite dans le but de rehausser la validité du cadre conceptuel des capacités organisationnelles. Elle s'inscrit donc en prolongement de la recherche qui a mené à la modélisation du premier référentiel de connaissances (St-Amant, 2005). Notre objectif était de corroborer ou de réfuter les concepts du référentiel en confrontant celui-ci à la pratique. De manière plus spécifique, nous voulions vérifier s'il était possible d'observer, sur le terrain, les capacités organisationnelles répertoriées dans le cadre de référence.

Nous avons réalisé une étude de cas exploratoire du projet de mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pour la livraison des services entrepris par la Commission des normes du Québec (CNT) en 1999 (Allard, 2006). Ce projet a mené à une transformation majeure de la CNT et au repositionnement de ses systèmes de mission.

Cet article présente les résultats de notre recherche et il est structuré de la manière suivante : dans la première section, nous définissons le concept de capacité organisationnelle ainsi que le référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles pour la mise en place d'une stratégie d'administration électronique et le cadre de référence des capacités. Dans la deuxième section, nous présentons la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche. La troisième section présente le sommaire du projet d'administration électronique conduit par la CNT. Elle met l'accent sur les événements et décisions stratégiques qui ont marqué le projet. La quatrième section présente une discussion sur la mise en place de la nouvelle stratégie à la CNT et des capacités organisationnelles.

2. CONCEPTS

2.1. CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Dans cet article, nous référons au concept de capacité organisationnelle comme étant l'habileté de déployer, de combiner et de coordonner les ressources et compétences dans l'action à travers différents processus, en prévision d'objectifs stratégiques spécifiques à atteindre (St-Amant et Renard, 2004). Cette définition met l'emphase sur la présence d'individus compétents, guidés par des règles opérationnelles (des processus) et qui utilisent des connaissances et des ressources pour résoudre des défis organisationnels dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Selon la perspective des capacités organisationnelles, l'organisation peut réduire les risques associés à la mise en œuvre de la stratégie en développant des capacités spécifiques au contexte

et aux défis qu'elle envisage relever. Deux processus génériques, qui ne font pas l'objet de cet article, sont à la base du développement des capacités organisationnelles : l'apprentissage organisationnel (Zollo and Winter, 2002, St-Amant 2003; Teece & al, 1997) et la gestion des connaissances (St-Amant 2003; St-Amant and Renard, 2004). Ces processus réfèrent aux capacités dynamiques (Winter, 2003; Zollo and Winter, 2002; Teece et al, 1997; Lopèz, 2005).

2.2. RÉFÉRENTIEL DE CONNAISSANCES

Le référentiel de connaissances fait l'inventaire des connaissances associées aux capacités organisationnelles pour la mise en œuvre d'une stratégie d'administration électronique. Selon les auteurs du référentiel, l'administration électronique est la partie du eGouvernement qui touche les processus administratifs. L'utilisation du modèle suppose que l'organisation a défini sa vision et sa stratégie d'affaires, que la tâche qui importe d'être réalisée est celle de la mettre en œuvre par le biais d'un projet d'administration électronique.

Le référentiel repose sur les postulats suivants : d'abord, la mise en œuvre d'un projet d'administration électronique nécessite la présence au sein de l'administration publique d'un ensemble de capacités organisationnelles systématiquement inter reliées. L'absence des capacités ou encore leur présence mais à un niveau de maturité insuffisant peut expliquer l'échec de la mise en œuvre d'un projet d'administration électronique et par conséquent, nuire à l'atteinte des objectifs visés au départ. Par ailleurs, plus le projet d'administration électronique est complexe, plus les capacités organisationnelles devront avoir atteint un haut niveau de maturité.

Le référentiel compte trois éléments : le cadre de référence des capacités organisationnelles - qui dresse l'inventaire des capacités organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre de l'administration électronique; un modèle de maturité des capacités organisationnelles - qui précise cinq niveaux de maturité de la capacité; ainsi qu'un modèle de gestion du référentiel de capacités.

2.2.1. Cadre de référence des capacités organisationnelles

Le cadre de référence répertorie les capacités qu'une administration publique devrait posséder et gérer afin de mettre en place avec succès des projets d'administration électronique. Les capacités y sont regroupées en trois catégories : les capacités de contexte, les capacités de progrès et les

capacités dynamiques (St-Amant, 2005). Chaque catégorie est, elle-même divisée en ‘classes’ de capacités correspondant à différentes disciplines de gestion.

Les *capacités de contexte* réfèrent aux capacités dont l’organisation dispose et qui sont exprimées et mises en œuvre à travers la réalisation des processus qui contribuent ou supportent la production des extrants. Il y a trois groupes de capacités contextuelles : gouvernance des affaires et des RI (GO), gestion des métiers (GM), gestion des ressources informationnelles (RI). Les *capacités de progrès* réfèrent aux capacités qui permettent la création et l’évolution de capacités de contexte. Deux groupes de capacités de progrès sont définis, et réfèrent aux processus génériques de gestion de projet (GP) et de gestion du changement (GC). Les *capacités dynamiques* réfèrent aux processus d’apprentissage qui supportent le développement ou l’évolution des capacités organisationnelles; celles-ci ne font pas l’objet de cet article.

2.2.2. Capacités organisationnelles de contexte

Les *capacités de gouvernance des affaires et des ressources informationnelles (GO)* renvoient aux mécanismes de prise de décision qui guident et contrôlent l’organisation vers la réalisation des objectifs de la stratégie de eGouvernement ainsi que la réduction des risques engendrés par la mise en place de la stratégie. Il y a six capacités dans le groupe : 1-Gestion de l’alignement stratégique entre le cœur de métier et les ressources informationnelles; 2-Gestion du bénéfice du portefeuille de projets d’administration électronique; 3-Gestion des risques de l’administration électronique; 4-Gestion de la sécurité et de la confidentialité des renseignements personnels de l’administration électronique; 5-Gestion de la gouvernance; 6-Gestion de la transformation organisationnelle.

Les *capacités de gestion des métiers (affaires) (GM)* renvoient à l’ensemble des processus qui assurent la prestation des services, et comptent huit capacités : 1-Gestion de la mise en œuvre de l’administration électronique, 2-Gestion de la prestation de service aux citoyens, 3-Gestion des processus de l’administration électronique, 4-Gestion du changement organisationnel, 5-Gestion du partenariat, 7-Gestion de l’acquisition des biens et services, 6-Gestion des services et des relations avec les fournisseurs, et 8-Gestion des résultats.

Les *capacités de Gestion des ressources informationnelles (RI)* ont pour objet d’assurer la planification, la direction, l’organisation et le suivi des ressources informationnelles nécessaires à

la mise en oeuvre des plans d'affaires issus de la planification stratégique des métiers (affaires) et des RI. Neuf capacités entrent en jeu : 1-Gestion de la planification des ressources informationnelles, 2-Gestion du support à la planification, 3-Gestion des actifs informationnels, 4-Gestion de l'architecture d'entreprise, 5-Gestion des services en ressources informationnelles, 6-Gestion du développement de système, 7-Gestion de l'acquisition des biens et services SI/TI, 8-Gestion de l'audit et du contrôle, 9-Gestion des résultats.

2.2.3. Capacités organisationnelles de progrès

Nous identifions deux classes de capacité de progrès : *les capacités de gestion par projet (GP)* et *les capacités de gestion du changement (GC)*. Les capacités de gestion par projet relèvent d'une approche rationnelle basée sur la gestion des résultats d'un projet et se préoccupent des éléments de configuration (coût, délai, qualité, risque, etc). La Gestion du changement porte davantage sur les problématiques de gestion des ressources humaines et de façon générale sur les problématiques de comportement organisationnel.

3. MÉTHODE DE RECHERCHE

L'objectif principal de notre recherche était de déterminer si le référentiel de connaissances permet d'expliquer les succès ou les écueils de la mise en oeuvre d'une stratégie de eGouvernement. Pour ce faire nous avons privilégié la réalisation d'une étude de cas. Cette stratégie de recherche s'est avérée la plus appropriée parce qu'il s'agissait d'étudier un phénomène contemporain, dynamique et complexe dans son contexte réel et sur lequel nous n'exercions aucun contrôle (Yin, 1984). Le projet pour la mise en oeuvre d'une nouvelle stratégie de livraison des services entrepris par la CNT a été choisi parce qu'il répondait à nos deux critères d'échantillonnage. D'abord, le projet a été mené par une organisation publique. Ensuite, le projet a impliqué une transformation majeure qui reposait sur l'intégration de la structure, des processus et des systèmes pour créer un modèle d'affaires plus performant.

Notre recherche couvre la période de 1999 à 2005. Au cours de cette période, la CNT a entrepris de mettre en place une nouvelle stratégie pour la livraison des services, ce qui a conduit au repositionnement des systèmes informatiques qui supportent la mission (les 'systèmes de mission'). L'étude a été réalisée en trois temps. Dans une première phase, nous avons reconstruit

l'histoire de la transformation selon une perspective de management stratégique (Langley, 1999). Cette reconstruction met l'accent sur les événements, les décisions, les succès et les défis qui ont marqué le projet. Huit entrevues ont été conduites auprès de cinq membres de l'organisation, dont des membres de la direction, des gestionnaires qui ont pris part à différentes phases du projet ainsi que le directeur de projet. Leurs témoignages ont été croisés avec l'analyse des documents de gestion et de projet.

La deuxième phase de notre recherche avait pour objectif de discerner les capacités répertoriées dans le cadre de référence sur le terrain. Or, nous nous sommes heurtés, lors d'une première tentative, à la difficulté d'identifier les capacités organisationnelles dans la pratique. En effet, bien que l'on puisse affirmer que l'organisation possède des capacités qui lui ont permis d'agir, celles-ci nous ont paru difficiles à discerner dans la pratique.

Rappelons que le cadre de référence présente les capacités idéales que l'organisation devrait posséder pour mettre en œuvre une stratégie d'administration électronique. La capacité renvoie au savoir-faire de l'organisation et est articulée dans l'action. Pour cette raison, il a semblé possible d'identifier les capacités organisationnelles en observant leur résultat ou encore en observant les activités ou mécanismes qui permettent de produire ceux-ci. Pour chacune des capacités, une liste d'indicateurs qualitatifs a été construite à partir de la description de la capacité et ont été enrichies des observations issues du terrain de recherche. Ces indicateurs ont été utilisés dans l'élaboration des grilles d'analyse. Le tableau 1 donne un exemple des indicateurs développés pour la capacité « planification de la gestion des RI ».

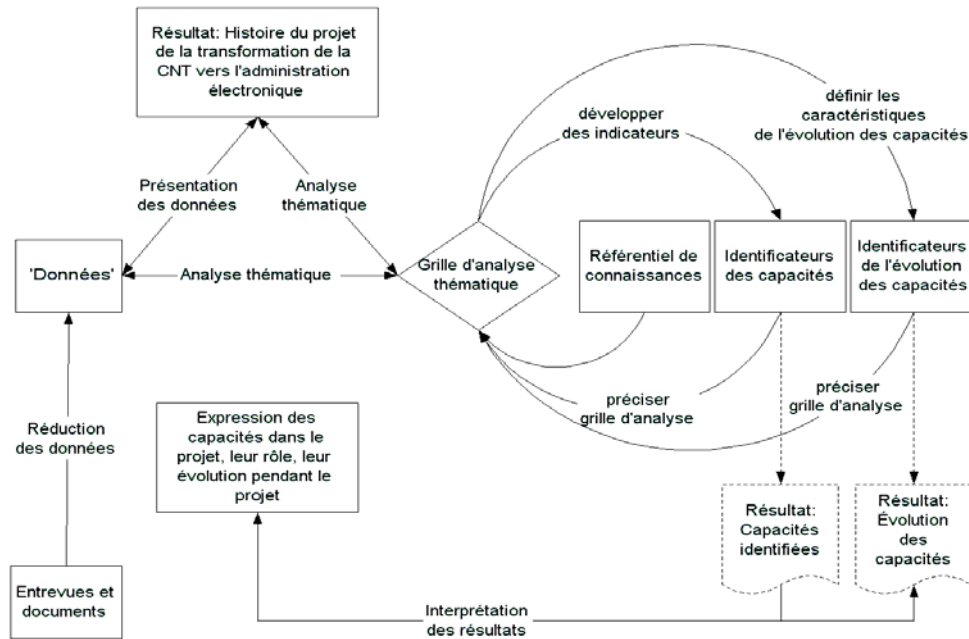
Tableau 1: Planification de la gestion des RI (RI1) (Allard, 2006)

RII - PLANIFICATION DE LA GESTION DES RI	
Description: La mise en œuvre de la stratégie en RI est le domaine de gestion qui vise à élaborer, à communiquer et à gérer des plans d'action pour développer et administrer les RI afin de soutenir les objectifs des directions métiers (affaires) et ceux de la direction informatique issus de la planification stratégique métiers (affaires) et des RI.	
Indicateurs de la capacité	CNT
Le plan de gestion des RI aligné sur le plan d'action stratégique de l'organisation Les besoins en RI de l'organisation ont été identifiés La stratégie d'entreprise est connue du groupe informatique Les opportunités d'affaires liées aux TI et les problématiques sont identifiées Mécanismes de gestion du financement des projets TI Mécanismes de contrôle des ressources financières (...)	<i>Observations de la capacité à la CNT</i>

La méthodologie de recherche a été conçue de manière à permettre de constants allers-retours entre les données initiales, l'histoire de la transformation, les indicateurs ainsi que le cadre de référence. Ce processus nous a permis de raffiner la reconstruction de la transformation en retournant aux données initiales et au terrain, lorsque nécessaire, et de développer progressivement une série d'indicateurs des capacités (cf. figure 1). L'analyse des données nous a permis d'observer la qualité dynamique des capacités : elles évoluent et se développent au cours de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, alors que de nouvelles compétences et connaissances sont acquises et que les processus se renouvellent ou se modifient. Cette évolution a été prise en considération et nous a permis d'identifier trois modes d'évolution des capacités : (1) évolution naturelle - alors que les individus ont développé des connaissances profondes et ont amélioré leur façon de faire; (2) évolution planifiée - lorsque les capacités existantes ont été jugées insuffisantes pour les tâches à accomplir; (3) évolution radicale - d'autres capacités ont évolué pour surmonter des « blockages » (des défis) durant le projet qu'elle n'était pas capable de surmonter avec les compétences ou processus dont elle disposait.

La troisième phase de recherche a consisté à interpréter les données. Dans cette phase, nous avons tenté de décrire les capacités observées sur le terrain ainsi que de déterminer le rôle qu'elles ont joué dans la mise en œuvre de la stratégie du eGouvernement.

Figure 1: Méthode de recherche (Allard, 2006)



4. SOMMAIRE DE L'ÉTUDE DE CAS

L'histoire du projet de transformation de la CNT a été reconstruite dans une perspective stratégique. Le sommaire présenté dans ce papier met l'accent sur trois phases qui ont mené à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pour la livraison des services et au repositionnement des systèmes de mission: l'alignement de la structure organisationnelle et des processus d'affaires avec la nouvelle stratégie pour la livraison des services; l'intégration des affaires et des TI et l'alignement de l'infrastructure TI sur la stratégie TI; le développement et l'implémentation de systèmes informatiques qui supportent la nouvelle stratégie et qui répondent aux besoins d'affaires.

4.1. À PROPOS DE LA CNT

La CNT est un organisme public qui a pour mission de surveiller la mise en œuvre et l'application des normes du travail au Québec. Les services offerts par l'organisation sont gratuits, et incluent : informer les employés et employeurs de leurs droits et obligations en vertu de la Loi sur les normes du travail, recevoir les plaintes d'employés et de compenser ceux-ci dans la mesure permise par la Loi. La CNT offre également des services de médiation en cas de conflits entre employeurs et employés.

La CNT reçoit plus de 30,000 plaintes par année. Les plaintes traitées par la CNT sont de quatre types : les plaintes pécuniaires, les plaintes à l'encontre d'une pratique interdite, les plaintes à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante et, depuis 2004, les plaintes liées au harcèlement psychologique au travail. Près de 550 fonctionnaires à temps complet sont répartis dans 14 directions régionales, à savoir : des inspecteurs-enquêteurs, des enquêteurs en harcèlement psychologique, des médiateurs, des avocats et du personnel administratif et de soutien.

4.2. LE CONTEXTE

En 1999, la CNT a entrepris la transformation de son modèle d'affaires dans le but d'améliorer la qualité de ses services. La transformation devait permettre de capitaliser sur les technologies émergentes pour augmenter la performance de ses services de livraison. Trois facteurs ont incité la CNT à se transformer : les changements dans le marché du travail québécois, l'adoption par le gouvernement de la Loi sur l'administration publique¹ et le risque grandissant d'insatisfaction de la part des demandeurs vis-à-vis la livraison des services. Ce dernier élément a été causé, en grande partie, par l'ajout d'un nouveau mandat. En 1997, le mandat de la CNT s'est élargi pour inclure le traitement juridique des plaintes liées à un congédiement sans cause juste et suffisante, ce qui relevait auparavant de la Commission des relations du travail (CRT)². Le traitement juridique de ces plaintes a généré des procédures plus complexes créant ainsi une pression supplémentaire pour le département juridique.

4.3. NOUVELLE APPROCHE INTÉGRÉE DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

En 1998, l'approche du traitement des plaintes était axée sur la résolution des conflits entre employeurs et employés pour réduire le nombre de plaintes nécessitant une représentation juridique. La nouvelle approche adoptée en 1999 vise à améliorer les services par l'intégration de ceux-ci. « L'approche entreprise » doit donner assez de flexibilité aux intervenants afin qu'ils puissent tenir compte du contexte spécifique à chaque dossier d'entreprise tout en assurant

¹ La Loi sur l'administration publique impose de nouvelles responsabilités ainsi qu'un nouveau cadre de gestion qui vise l'amélioration des services à la clientèle.

² Anciennement le Bureau du commissaire général du travail

l'application intégrale de la loi. Suite au dépôt d'une plainte, le profil de l'employeur est étudié afin de déterminer la meilleure stratégie d'intervention possible.

L'implantation de cette approche a nécessité une révision totale des pratiques actuelles et procédures ainsi que des systèmes informatiques qui les supportent. Au moment où cette réflexion a lieu, il apparaît que les employés de la CNT sont profondément insatisfaits des services offerts par le département TI. En vue de capitaliser sur les nouvelles technologies pour améliorer la livraison de services, la qualité des services offerts par le département TI devait d'abord être rehaussée. Ce constat conduit à l'embauche d'un nouveau directeur pour la DGRI (Direction générale des ressources informationnelles).

4.4. ALIGNER LA STRUCTURE ET LES PROCESSUS SUR LA STRATÉGIE

L'intégration de la livraison des services au citoyen repose sur le développement d'une relation de collaboration étroite entre les services juridiques et administratifs. Deux actions ont permis de créer ce lien de collaboration : d'abord, des équipes composées de 4 à 5 avocats ont été créées. Ces équipes, localisées dans les centres de Québec et de Montréal, ont ensuite été associées à une région. Cette décision vise à garantir aux régions l'accès à des services professionnels, et permet aux équipes juridiques de mieux connaître les défis spécifiques à la région qui leur est assignée. Ensuite, les équipes juridiques sont mises en relation avec le personnel administratif dans les unités régionales. Cette structure est implantée dans trois sites pilotes et génère des résultats prometteurs, mais l'intégration des services est incomplète, le processus étant toujours réalisé par deux unités différentes travaillant en 'silos'. L'intégration des fonctions administratives et juridiques dans un même processus de livraison des services devient nécessaire.

4.4.1. Le 'vieux' processus de livraison des services et le 'nouveau' processus intégré

Deux départements participent à 'vieux' processus de livraison des services : la Vice-présidence, qui traite des aspects administratifs de la plainte, et la Direction des affaires juridiques (DJ), qui prend en charge les aspects juridiques. La réception d'une plainte recevable initiait un processus administratif de médiation qui avait pour but de solutionner le conflit entre l'employé et l'employeur. Si les parties ne peuvent s'entendre, alors le dossier est fermé à la direction régionale et il est transféré à l'un des centres juridiques, ou un nouveau dossier est ouvert et pris en charge par un avocat. Le processus de livraison des services a été reconceptualisé afin

d'intégrer les processus administratifs et juridiques et ainsi, de supporter la nouvelle structure de travail. Dans le 'nouveau' processus intégré, se sont des équipes formées de personnel administratif et juridique qui travaillent de concert à la livraison des services. Cette nouvelle organisation du travail a eu un impact sur la nature du travail des intervenants juridiques, dont le nouveau rôle consiste à conseiller les inspecteurs-enquêteurs dès le début du traitement de la plainte.

4.4.2. Création de la Vice-présidence aux opérations et services à la clientèle

L'intégration du département juridique à la prestation des services à la clientèle a nécessité une transformation profonde de la profession d'avocat. Afin de faciliter la transition des avocats vers leur nouveau rôle, la CNT crée la Vice-présidence aux opérations et services à la clientèle, qui veille sur l'ensemble du processus de livraison des services. Ensuite, la Direction des affaires juridiques, qui était précédemment attachée au bureau du Président, est désormais placée sous la responsabilité de la nouvelle Vice-présidence. Ces changements aux structures organisationnelles ont nécessité de clarifier les rôles et les responsabilités des services et des directions dans la livraison des services et de mettre l'accent sur la fonction de la Direction des affaires juridiques, qui consiste à supporter et à conseiller les inspecteurs-enquêteurs dans le traitement des plaintes ainsi que de représenter les salariés devant les tribunaux.

4.5. ALIGNEMENT DE LA STRATÉGIE TI SUR LA STRATÉGIE AFFAIRES

Lors de son arrivé à la DGRI, le directeur réalise le diagnostic de la fonction informatique par rapport aux nouvelles orientations stratégiques de la Commission et des meilleures pratiques en matière de gestion des technologies de l'information. L'analyse révèle de nombreux dysfonctionnements : le personnel est démoralisé et les compétences en développement de système sont faibles, les infrastructures technologiques sont obsolètes, l'information de gestion est incohérente, les relations entre les usagers et le département TI sont tendues, les outils de développement ne sont plus garantis par le fournisseur et les systèmes de mission en place ne favorisent pas une stratégie de prestation de services intégrés.

Au résultat de cette évaluation, il paraît nécessaire de rehausser les compétences et les capacités du département TI avant de lancer un projet majeur de développement de systèmes, et de mettre à

jour les infrastructures technologiques. De plus, le processus doit être testé afin d'éviter de développer de nouveaux systèmes qui ne supporteraient pas le nouveau processus intégré de prestation de services.

Développer les compétences et capacités organisationnelles du département TI

La préparation du département TI en vue du projet de développement a lieu alors que le processus de prestation des services est en cours de révision et de reconceptualisation par une équipe formée principalement de personnel de métier (groupe affaire). La préparation du département TI consiste à rehausser les compétences, améliorer la qualité des services offerts ainsi que faire la mise à jour des infrastructures technologiques. Des contrats de service sont signés entre le département TI et les usagers, tandis que des mécanismes d'évaluation de la performance sont mis en place. Un guichet de support aux usagers est créé et le matériel technologique est mis à jour. Une méthodologie standard pour le développement de systèmes est adoptée et accompagnée d'outils de développement. Le personnel reçoit la formation nécessaire et finalement des projets pilotes internes sont réalisés. Des experts issus de firmes spécialisées se joignent à l'équipe interne afin d'augmenter rapidement les compétences et capacités du département.

4.6. DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES DE MISSION QUI SUPPORTENT LA NOUVELLE STRATÉGIE POUR LA PRESTATION DE SERVICES

Le développement des systèmes de mission, lancé en 2000, est pris en charge par le directeur de la DGRI. Au moment du lancement, le processus de prestation des services a été implémenté dans les trois sites pilotes et la majorité des capacités TI du département ont été mises à jour. Le projet de développement est envisagé sur un horizon de trois ans pour un total de 26 000 jours-personne de développement. C'est le premier projet de cette envergure entrepris par la CNT. Son coût total prévu est de 17,1 millions, dont : 12,1 millions en déboursés externes, et 3,5 millions en coûts internes tandis que les coûts d'entretien sont de 1,5 millions pour les trois premières années.

4.6.1. Structure de gestion de projet

Le chef de projet met en place une structure de gestion qui garantit l'implication des membres de différents niveaux et unités dans le projet. Les membres de la haute direction sont impliqués par le biais du comité de direction du projet, responsable de l'orientation du projet, du budget et de l'approbation de l'échéancier. Un comité de gestion de projet, auquel participent des gestionnaires de différentes unités, a pour rôle principal de définir les objectifs et les principes directeurs du projet GI.Net, d'approuver différentes phases du projet et certains biens livrables, et fait les recommandations d'usage au comité de direction. Deux équipes sont créées pour l'exécution du projet: une équipe 'usager', composée principalement d'enquêteurs, et une équipe 'technique', composée du personnel TI interne et externe. L'équipe 'usager' participe à la réalisation de l'architecture détaillée, à l'élaboration des dossiers fonctionnels, à la réalisation des devis d'essais du système, des programmes de formation du personnel qui utilisera le système ainsi qu'à la gestion du changement en milieu opérationnel. L'équipe technique est chargée de la conception de l'architecture de données et des systèmes d'information. Ceux-ci sont accompagnés par des experts externes pour le développement des systèmes informatiques.

4.6.2. Développement des systèmes d'information (SI) et des systèmes informatiques

L'approche de développement des nouveaux systèmes privilégie la participation des usagers dans l'analyse et la définition des spécifications fonctionnelles sur lesquelles repose la conception des systèmes informatiques. Or, il est rapidement apparu que l'équipe usager ne dispose pas des compétences nécessaires pour effectuer cette tâche dans les délais prévus, ce qui met en péril la réalisation du projet.

Selon la direction, la participation des usagers au développement est appropriée. Plutôt que de changer d'approche, les mesures suivantes sont prises pour aider les usagers à développer les compétences dont ils ont besoin pour faire l'analyse fonctionnelle : des experts d'une firme spécialisée reçoivent le mandat d'accompagner les usagers dans leur travail. Ils fournissent notamment méthodes et outils et facilitent la communication avec l'équipe technique.

En avril 2005, les nouveaux systèmes de mission avaient été implémentés dans les bureaux régionaux. La mise en œuvre est considérée comme un succès, puisque les objectifs en terme de fonctionnalité de système, de qualité, de coûts et d'échéancier ont été atteints.

5. DISCUSSION : IMPLANTATION DE LA STRATÉGIE ET CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

L'histoire de la transformation a été présentée en trois phases principales, débutant par l'alignement de la structure organisationnelle et des processus d'affaires avec la nouvelle stratégie, l'intégration des affaires et des TI via l'élaboration d'un plan stratégique TI et l'alignement de l'infrastructure TI sur la stratégie TI, et le développement de nouveaux systèmes de mission qui supportent la nouvelle stratégie et répondent aux besoins d'affaires.

L'interprétation des données indique qu'un ensemble de capacités a facilité la mise en œuvre de la stratégie de eGouvernement, et qu'il est possible d'associer les capacités à chacune des phases du projet. Dans les sections suivantes, nous présentons les capacités telles qu'elles ont paru intervenir dans le projet.

5.1. CAPACITÉS POUR ALIGNER STRUCTURE, PROCESSUS D'AFFAIRES ET STRATÉGIE

Trois actions posées par la CNT ont permis l'alignement de la structure organisationnelle et des processus d'affaires avec la nouvelle stratégie : la formation d'équipes juridico-administratives autour du processus de livraison des services; la reconceptualisation du processus de livraison de services en intégrant les aspects administratifs et juridiques; la création de la Vice-présidence aux opérations et services à la clientèle pour orchestrer l'ensemble du processus de livraison des services et l'intégration de la Direction juridique à la nouvelle Vice-présidence. Par rapport au cadre de référence des capacités du référentiel, nous avons identifié quatre capacités contextuelles qui ont permis à la CNT de rendre sa stratégie opérationnelle dans sa structure et ses processus, à savoir :

- La capacité *Mise en œuvre de la stratégie d'administration électronique (GM1)*, qui a permis aux directions métiers d'élaborer des plans d'actions qui supportent la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.
- La capacité *Gestion de la prestation de services aux citoyens (GM2)*, identifiable par la présence de mécanismes pour mesurer la satisfaction des clients, a permis de vérifier que les processus métiers supportent les objectifs stratégiques.

- La capacité *Gestion par processus (GM3)*, qui a permis de revoir les processus existants et d'envisager les possibilités offertes par les TI.
- La capacité *Gestion des résultats (GM8)*, qui a facilité le suivi des résultats et leur évaluation en regard des objectifs d'affaires.

5.2. CAPACITÉS POUR L'INTÉGRATION DES STRATÉGIES D'AFFAIRES ET TI

Le diagnostic réalisé par le directeur de la DGRI conduit à l'élaboration d'un plan d'action qui vise à rehausser les compétences et les capacités du département. Le plan de redressement stratégique élaboré tient compte de la stratégie d'affaires à mettre en œuvre et du potentiel des TI dans la réalisation des objectifs de la nouvelle stratégie. Par rapport aux capacités organisationnelles du cadre de référence, quatre capacités contextuelles facilitent l'alignement de la stratégie d'affaires et de la stratégie TI :

- La capacité *Gestion de l'alignement stratégique Métiers (affaires) et RI de l'administration électronique (GO1)*, qui a pour résultat d'intégrer les aspects TI à la réflexion stratégique et la reconnaissance du potentiel des nouvelles technologies dans l'amélioration des services.
- La capacité *Gestion de la planification des ressources informationnelles (RI1)*, qui a permis d'identifier les opportunités liées aux TI et qui mène à l'élaboration d'un plan de gestion des TI cohérent avec la stratégie d'affaires et les besoins d'affaires.
- La capacité *Gestion du support à la planification d'affaires (RI2)*, qui assure l'identification de technologies émergentes susceptibles de créer de nouvelles opportunités d'affaires.

5.3. LES CAPACITÉS POUR L'ALIGNEMENT DE L'INFRASTRUCTURE TI ET DES PROCESSES SUR LA STRATÉGIE TI

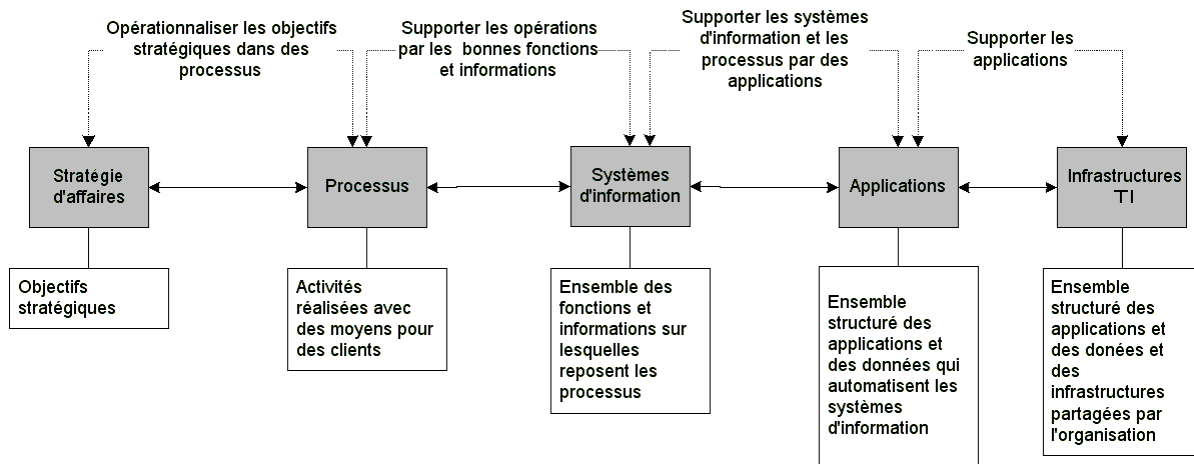
La mise en œuvre de la stratégie TI repose sur un ensemble de composantes internes, dont : les systèmes informatiques, les infrastructures TI, les processus ainsi que les compétences du personnel. Des actions ont été menées dans le but de développer, dans le département TI, les compétences et les capacités nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique TI et, en conséquence, de la nouvelle stratégie de livraison des services. Les capacités qui ont été rehaussées sont les suivantes:

- La capacité *Gestion des actifs informationnels (RI3)*, qui a permis de réaliser le diagnostic des capacités de la fonction informatique. Cette pratique a ensuite été formalisée dans le département par la mise en place de mécanismes formels d'évaluation des capacités TI.
- La capacité *Gestion des services en RI (RI5)*, qui assure la prise en charge des services aux usagers est rehaussée par la mise en place d'ententes de services avec les usagers.
- La capacité *Gestion du développement de systèmes (RI6)*, rehaussée alors que des experts en développement de systèmes se joignent à l'équipe interne et apportent avec eux méthodes, outils et compétences.
- La capacité *Gestion de l'audit et du contrôle (RI8)*, a permis de vérifier l'atteinte des objectifs performance de la fonction TI, et est de plus en plus développée tandis que les mécanismes d'évaluation de la performance de la fonction TI sont mis en place.

5.4. CAPACITÉS POUR L'INTÉGRATION FONCTIONNELLE DES AFFAIRES ET DES TI

D'après Venkatraman (1994), l'intégration fonctionnelle des affaires et des RI renvoie à la capacité d'implanter des solutions TI qui sont cohérentes avec les infrastructures et les processus organisationnels qui supportent la stratégie. La figure 2 illustre la relation qui existe entre les processus, les systèmes d'information, les systèmes informatiques et les infrastructures TI dans la conception, le développement et la mise en place de systèmes informatiques qui supportent la stratégie. Ce modèle nous a permis d'identifier les capacités de niveau opérationnel qui sont intervenues lors du développement des systèmes de mission. Il s'avère que l'intégration des affaires et des TI a été facilitée par la collaboration des équipes usagers et TI dans la définition des systèmes d'information: le groupe d'affaires a développé des compétences en analyse fonctionnelle et architecture informationnelle, et le groupe TI a acquis une meilleure connaissance des processus d'affaires - ce qui a permis de proposer des systèmes informatiques cohérents avec les objectifs d'affaires poursuivis.

Figure 2: Relation entre la stratégie, les processus, les systèmes d'information, les systèmes informatiques et les infrastructures (St-Amant, 2003)



Par ailleurs, l'intégration des compétences développées par les équipes usagers (affaires) et TI a été encouragée par la présence de mécanismes de collaboration mis en place par la gestion de projet. De plus, il apparaît que l'évaluation, en amont du projet, des compétences des domaines affaires et TI permettrait de réduire considérablement les risques associés à la mise en place d'un projet d'administration électronique. Ces observations mènent à formuler quatre suggestions pour une meilleure intégration des métiers et des TI dans le cadre de référence.

- (1) Élargir la portée de la capacité *Gestion des processus (GM3)*, pour inclure la gestion des systèmes d'information et la renommer *Gestion des processus et des SI*.
- (2) Élargir la portée de la capacité *Gestion du développement des systèmes informatiques (RI6)*, pour inclure les systèmes d'information, et la renommer *Gestion du développement des systèmes d'information et des SI*.
- (3) Créer la capacité *Gestion de l'intégration des processus SI et TI (GP5)* dans la classe *Gestion par projet* afin de mettre l'accent sur les mécanismes de gestion qui assurent la collaboration et le transfert des connaissances entre les affaires et les TI.
- (4) Créer la capacité *Alignement opérationnelle des affaires et des TI (GO7)*, afin de préciser le rôle de la haute direction dans l'évaluation des capacités disponibles dans les groupes affaires et TI et l'intégration des ces deux groupes.

5.4.1. Gestion des processus d'affaires et des systèmes d'information (SI) (GM3)

Cette capacité renvoie à la traduction de la stratégie et des besoins opérationnels en information et en fonctions qui supportent le processus, et à l'utilisation de ces données lors du développement de nouveaux systèmes. La gestion des processus réfère aux activités ayant pour but « l'évaluation et le rehaussement de la production et d'acquisition des biens, services et de l'information » (St-Amant, 2003). La définition des SI consiste à identifier et définir les informations nécessaires à la réalisation du processus. Cette définition du SI vise à recenser, caractériser, ordonner, hiérarchiser et valoriser les fonctions informationnelles associées aux besoins réels des opérations. L'information obtenue par l'analyse des SI est ensuite utilisée par les développeurs dans la conception de l'architecture des données et des applications – ce qui fait des systèmes d'information, et plus précisément des fonctions informationnelles, la « colle » entre les processus d'affaires et les systèmes informatiques.

La capacité de Gestion des processus et des SI, non présente à la Commission au lancement du projet, a engendré un « blocage » majeur qui a mis en danger la réalisation du projet. Ce risque a été considérablement réduit en développant cette capacité chez le groupe usager.

5.4.2. Gestion des SI et développement des systèmes (IR6)

La capacité *Gestion des SI et développement des systèmes informatiques* est créée en ajoutant la composante SI à la capacité *Gestion du développement des systèmes* du cadre de référence. Cette capacité doit être développée par les spécialistes TI afin de prendre conscience de la valeur de l'information dans les processus d'affaires et de développer des connaissances de gestion des processus d'affaires qui faciliteront la collaboration avec les usagers chargés de l'analyse fonctionnelle.

5.4.3. Intégration des processus SI et TI (PM5)

La capacité *Intégration des processus SI et TI* renvoie aux mécanismes de gestion de projet qui facilitent l'intégration de la gestion des processus, de la gestion des SI et de la gestion des applications. À la CNT, ces mécanismes ont été mis en place suite au développement des compétences nécessaires en analyse fonctionnelle par le groupe usager. Ces mécanismes visent à

faciliter la combinaison des compétences des deux groupes (affaires et TI) lors de la conception de l'architecture des systèmes.

5.4.4. Alignement opérationnel des affaires et des TI (GO7)

La capacité *Alignement opérationnel des affaires et des TI* vise l'intégration des métiers et des TI par la mise en place de mécanismes de gouvernance. Elle renvoie au rôle de pilotage stratégique et pilotage opérationnel qui revient à la haute direction dans les projets de mise en œuvre d'une stratégie basée sur les TI, et qui permet d'aligner les TI, les systèmes d'information et la stratégie dans un projet d'envergure.

6. CONCLUSION

Notre recherche, exploratoire, s'est inscrite dans le processus de développement du référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles pour la mise en œuvre de l'administration électronique. Notre but était de confronter le référentiel à la pratique afin d'en vérifier la validité conceptuelle et de raffiner la description du problème observé par les chercheurs à partir des observations réalisées sur le terrain. Nous avons réalisé l'étude de cas du projet de transformation de la CNT vers une stratégie de eGouvernement. La transformation a été une réussite parce que la Commission a réussi à aligner sa stratégie, sa structure, ses processus, ses systèmes informatiques et infrastructures TI.

Les résultats généraux de cette étude confirment qu'un ensemble de capacités organisationnelles dans les domaines de la *gouvernance des affaires et des RI (GO)*, de la *gestion des affaires (GM)*, de la *gestion des ressources informationnelles (RI)* et de la *gestion de projet (GP)* a facilité la mise en œuvre de la stratégie de eGouvernement à la CNT. Entre autres, nous avons observé que l'intégration des affaires et des TI est un facteur clé du succès de cette mise en œuvre. À partir des observations sur le terrain, nous avons formulé des suggestions visant à améliorer la validité conceptuelle du cadre référence. Ces suggestions touchent notamment l'inclusion de la composante SI dans les capacités de gouvernance, de gestion des affaires, de gestion des TI et de gestion de projet (cf. tableau 2). Celles-ci permettent de mieux exprimer les relations entre les métiers et les TI.

Par ailleurs, les observations sur le terrain nous ont également permis de constater le rôle joué par des capacités de la classe Gestion de projet et de Gestion du changement dans la transformation. Or, en raison des contraintes d'espaces, nous avons mis l'accent sur les capacités qui ont permis l'alignement de la stratégie d'affaires, de la structure, des SI, des systèmes et de l'infrastructure TI.

Limites de la recherche

Notre recherche comporte plusieurs limites. La première est liée au défi d'identifier les capacités organisationnelles sur le terrain. Pour surmonter cette difficulté, nous avons développé une série d'indicateurs qualitatifs correspondant aux mécanismes ou aux résultats attendus lorsque les capacités sont présentes. Nous recommandons des recherches supplémentaires pour préciser et valider ces indicateurs. La deuxième limite est liée à la difficulté de généraliser les données. Cette limite renvoie à la présence de facteurs culturels et contextuels qui sont spécifiques au cas étudié, c'est à dire à la CNT. Comme le souligne le Vice-président aux opérations et services à la clientèle, « la CNT n'a pas son pareil dans la fonction publique ». Les caractéristiques de l'organisation (structure opérationnelle, culture d'engagement, contraintes imposées par la loi, taille de l'organisation) sont des facteurs qui influencent le développement des capacités organisationnelles et qui ont créé des conditions difficiles à reproduire dans un autre contexte. La troisième limite concerne l'accessibilité aux sources d'informations nécessaires pour trianguler certaines informations relatives à la description des événements qui ont eu lieu au cours du projet et qui ont été obtenues lors des entretiens avec les participants. En effet, soit certains événements du projet de transformation n'ont pas été documentés soit cette documentation n'était pas disponible au moment de la recherche.

Tableau 2: Capacités du cadre de référence et nouvelles capacités (modifications suggérées)

Niveau	Ref	Cadre initial	Nouvelles capacités (suggestions)
Fonctions	BM3	Gestion des processus	Business process and IS management
Fonctions	IR4	Développement des systèmes	Gestion des systèmes d'information et gestion du développement des systèmes informatiques
Fonctions	IR6		
Gestion de projet	PM5	N'existe pas dans le cadre initial	Alignement opérationnel des SI, des processus et des systèmes informatiques
Gouvernance	OG7	N'existe pas dans le cadre initial	Alignement opérationnel des SI, des processus et des systèmes informatiques

REFERENCES

- Allard, Marie C. (2006) Validation du référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l'administration électronique, mémoire présenté dans le cadre de la maîtrise en Informatique de gestion, 180 pages
- Jean G. (2000), *Urbanisation du business et des SI*, Édition Hermès, 128 pages
- Henderson, John C; Venkatraman, N. (1993), Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal*; Vol. 32, no.1; pg. 4
- Hoening, C. (2001), Beyond E-Government, *Government Executive*, November, Vol.33, No.14 p.49-56
- Hofer, C., and Schendel, D. (1979) *Strategic Management, A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and company, Boston, 538 pages, 1978
- Landry, M., Malouin, J-L., Oral, M. (1983), Model Validation in Operational Research, *European Journal of Operational Research*; Vol.14, No.3
- Langley, A. (1999), Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy Of Management Review*, Oct.; Vol 24, No.4, p.691 – 710
- Lopèz, S.V. (2005), Competitive advantage and strategy formulation, the key role of dynamic capabilities, *Management Decision*, 43, 5/6, 661-669
- OCDE (2000) « Projet sur l'impact de l'administration électronique », Service de la gestion publique, décembre 2001
- Saint-Amant, Gilles (2003), Capacités organisationnelles de l'administration électronique: un premier cadre de référence, Working document, novembre, 115 pages
- Saint-Amant G., Renard, L. (2004), Premier référentiel de connaissance des capacités organisationnelles de l'administration électronique, *Management International*, Vol.8 no.1, 28 pages
- Saint-Amant G. (2005), E Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique, *Systèmes d'information et management*; Vol.10, no.1, pages 15-38
- Saint-Amant G., Allard M.-C. (2005), Étude du cas de la transformation et du repositionnement des systèmes de mission, Working document, 30 pages

- Teece, D.J. et al. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* ; 18, pages 509-533
- Venkatraman, N. (1994), IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition, *MIT Sloan Management Review*; Winter; Vol. 35, no. 2; pg. 73
- Winter, Sidney (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*; 24, 991-995
- Yin, R. (1984), *Case Study Research Design and Methods*, 2e Edition, Applied Social Research Methods Series Volume 5, Sage Publications, 170 pages
- Zachman J.A (1999), A framework for information systems architecture, *IBM Systems Journal*; 38, 2/3; pages 454-470
- Zollo, M., Winter, S., G. “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities” *Organization Science*, 2002, 13, pages 339-351

ANNEXE A – CADRE DE REFERENCE DES CAPACITES³

Ref.	Capacités	Domaines de gestion
Classe	Gouvernance Métiers (Affaires) & RI de L'AE	
GO1	Gestion de l'alignement stratégique métiers (affaires) & RI	Gestion de la communication, mesure de l'alignement, gestion du partenariat, gestion des ressources informationnelles (RI) et cadre de gestion de la gouvernance.
GO2	Gestion des bénéfices du portefeuille de projets	Gestion de la sélection de projets, des investissements en cours, de l'évaluation des investissements technologiques et du soutien à la gestion des investissements technologiques.
GO3	Gestion des risques technologiques	Gestion de la confidentialité et la vie privée, sécurité de l'information, gestion des technologies, des aspects légaux des services transactionnels, de l'accessibilité des services, des applications et gestion des compétences pour la mise en œuvre Ae.
GO4	Gestion de la sécurité et de la confidentialité des renseignements personnels	
GO5	Gestion de la gouvernance métiers	Administration de la gouvernance corporative et

³ Les modifications au cadre de référence apparaissent en *italique*

	(affaires) et RI	mécanismes de suivi
GO6	Gestion de la transformation organisationnelle	Gestion stratégique de la transformation et gestion par l'analyse des résultats
GO7	<i>Gestion de l'alignement opérationnel entre les métiers (affaires) et les RI</i>	
Classe	Gestion des métiers (affaires) (GM)	
GM1	Gestion de la planification de l'Ae	Gestion des orientations de la stratégie d'Ae, des plans d'action et du leadership organisationnel.
GM2	Gestion de la prestation de service aux citoyens	Gestion des plans d'amélioration des services aux citoyens, des attentes clients, des relations avec les citoyens et gestion des employés.
GM3	<i>Gestion par processus et systèmes d'information (SI)</i>	Gestion de la cartographie des processus, diagnostic des processus, redesign de processus et <i>définition des systèmes d'information.</i>
GM4	Gestion de la relation de partenariat	
GM5	Gestion de la transition organisationnelle	Gestion de la progression du changement et de l'appropriation par les acteurs
GM6	Gestion des services et des relations avec les fournisseurs	
GM7	Gestion de l'acquisition des biens et services	
GM8	Gestion des résultats	
Classe	Gestion des ressources informationnelles (RI)	
RI1	Gestion de la planification des RI	Gestion du plan et des politiques en RI, des orientations technologiques, du budget, des orientations de la direction TI et gestion des exigences externes
RI2	Gestion du support à la planification d'affaires	Gestion de la veille technologique, des innovations technologiques et des services aux clients.
RI3	Gestion des actifs informationnels	Gestion des ressources humaines en SI/TI, de

		l'infrastructure des TI et des relations de partenariat
RI4	Gestion de l'architecture d'entreprise	Gestion du développement de l'architecture d'entreprise, du portefeuille d'applications
RI5	Gestion des services en ressources informationnelles	Gestion du soutien en matière de services et gestion du groupe d'intervention
RI6	<i>Gestion du développement de systèmes d'information et de systèmes informatiques</i>	Gestion du cycle de développement, de la qualité, <i>conception des SI et support à l'analyse fonctionnelle</i>
RI7	Gestion de l'acquisition des biens et services SI/TI	Gestion de l'acquisition des applications en SI et des infrastructures, gestion des services tiers
RI8	Gestion de l'audit et du contrôle	Gestion des processus de la direction informatique, du contrôle interne et de l'audit indépendant
RI9	Gestion des résultats	

Classe	Gestion par projet	
Ref.	Capacités	Domaines de gestion
GP1	Gestion de projet	Gestion du contenu du projet, des délais, de l'intégrité du projet, des coûts, des ressources humaines, des approvisionnements, de la communication, de la qualité, des risques.
GP2	Gestion du plan de déploiement de la transformation	
GP3	Organisation par projet	
GP4	Gestion de projet de changement de processus	Gestion de projet de changement de processus et facteurs clés de succès.
GP5	<i>Management of operational integration of processes, IS and IT</i>	
Classe	Gestion du changement (GC)	
GC1	Gestion du processus systématique de changement	
GC2	Gestion de l'équilibre et ce l'adaptation mutuelle entre l'organisation, la technologie et les processus	
GC3	Gestion de la propension au changement au sein de l'organisation	

GC4	Gestion des efforts pour changer
GC5	Gestion de l'engagement des différentes parties prenantes impliquées dans le changement
GC6	Gestion de la définition d'un responsable du changement
GC7	Gestion du prototype des transformations organisationnelles induites par les TIC
CM8	Gestion du suivi des transformations
Classe	Gestion du développement des capacités organisationnelles (capacités dynamiques)
Ref.	Capacités
CD1	Gestion de la connaissance
CD2	Gestion de la résolution de problème en management