

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Qu'est-ce que la culture de l'intelligence d'affaires? : Une étude de cas

par

Josiane Papineau Larocque

Mémoire présenté à la Faculté d'administration

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences

Maîtrise en administration

Avril 2012

© Josiane Papineau-Larocque, 2012



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

ISBN: 978-0-494-90996-6

Our file Notre référence

ISBN: 978-0-494-90996-6

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Canada

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Qu'est-ce que la culture de l'intelligence d'affaires? : Une étude de cas

Josiane Papineau-Larocque

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Manon Ghislaine Guillemette

Directrice de recherche

Olivier Caya

Codirecteur de recherche

Muriel Mignerat

Examinatrice

SOMMAIRE

Dans les dernières années, l'intelligence d'affaires s'est distinguée comme un domaine émergent comptant parmi les préoccupations principales des organisations. Elle permet à l'organisation de capitaliser sur son savoir, son information de gestion et l'information issue du marché pour prendre de meilleures décisions d'affaires à tous les niveaux.

Les professionnels de l'intelligence d'affaires, académiciens et gestionnaires, s'entendent pour dire que la culture est un facteur critique de succès d'une stratégie de l'intelligence d'affaires. Cependant, personne n'est arrivé à expliquer ce qu'est la culture de l'intelligence d'affaires. Ce manquement dans la littérature scientifique et professionnelle constitue une opportunité pour notre recherche. Notre principal objectif était d'élaborer un modèle conceptuel théorique à partir de la littérature, que nous avons ensuite validé auprès de professionnels de l'intelligence d'affaires. Nous avons réalisé une étude de cas dans une organisation pour observer comment s'articule la culture BI sur le terrain.

Notre modèle est composé de trois niveaux de culture, soient les croyances partagées, les valeurs épousées et les artefacts. La culture BI se divise en quatre axes principaux, soient la collaboration, les faits, la performance et l'innovation.

Les résultats empiriques de notre recherche ont démontré que notre modèle conceptuel est valide et applicable dans un contexte organisationnel. Il contribue à l'avancement de la recherche en intelligence d'affaires en offrant une définition concrète et valide du construit de culture BI. Il constitue également un apport intéressant pour la pratique puisqu'il s'agit d'un outil de diagnostic valable pour évaluer de façon qualitative la culture BI dans une organisation, tout en indiquant aux gestionnaires quels sont les principaux aspects à travailler pour développer une culture BI.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----|
| SOMMAIRE | iii |
| REMERCIEMENTS | ix |
| INTRODUCTION | 10 |
| __1. LA STRATÉGIE DE L'INTELLIGENCE D'AFFAIRES..... | 11 |
| PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE | 12 |
| __1. OBJECTIF DE LA RECHERCHE..... | 15 |
| __2. STRUCTURE DU MÉMOIRE..... | 15 |
| DEUXIÈME CHAPITRE - DÉFINITION DU CONSTRUIT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE | 16 |
| __1. LE CONCEPT DE CULTURE DE SCHEIN..... | 18 |
| __2. CARACTÉRISATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE | 20 |
| __3. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE EN BI..... | 23 |
| TROISIÈME CHAPITRE - CADRE THÉORIQUE | 26 |
| 1. DÉVELOPPEMENT DU CADRE THÉORIQUE DE LA CULTURE BI | 26 |
| __2. COLLABORATION ET PARTAGE | 32 |
| 2.1 Croyances..... | 32 |
| 2.2 Valeurs | 32 |
| 2.3 Artéfacts | 33 |
| __3. FAITS..... | 34 |
| 3.1 Croyances..... | 34 |
| 3.2 Valeurs | 35 |
| 3.3 Artéfacts | 36 |
| __4. PERFORMANCE ET OBJECTIFS | 36 |
| 4.1 Croyances..... | 36 |
| 4.2 Valeurs | 37 |
| 4.3 Artéfacts..... | 38 |
| __5. INNOVATION | 39 |
| 5.1 Croyances..... | 39 |
| 5.2 Valeurs | 40 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 5.3 | Artéfacts | 41 |
| QUATRIÈME CHAPITRE - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE | | 45 |
| __1. | DESIGN DE RECHERCHE..... | 45 |
| __2. | COLLECTE DE DONNÉES | 48 |
| 2.1 | Échantillonnage..... | 48 |
| 2.2 | La méthode de collecte des données | 49 |
| __3. | L'ANALYSE DE DONNÉES | 51 |
| __4. | SYNTHÈSE DES ATTRIBUTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE..... | 53 |
| CINQUIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS ET ÉTUDE DE CAS..... | | 56 |
| __1. | VALIDITÉ APPARENTE DU MODÈLE CONCEPTUEL DE CULTURE BI | 56 |
| 1.1 | Validité du construit de culture BI : Les quatre axes | 57 |
| 1.2 | Validité du construit de culture BI : Les trois niveaux | 61 |
| 1.3 | Amélioration du modèle grâce à la recherche qualitative..... | 64 |
| __2. | APPLICATION DU CONSTRUIT EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL | 69 |
| 2.1 | Présentation de l'entreprise | 69 |
| 2.2 | Description de la culture BI dans l'organisation..... | 71 |
| __3. | INTERPRÉTATION ET ANALYSE DE L'ÉTUDE DE CAS..... | 85 |
| 3.1 | La culture BI et l'intelligence d'affaires | 85 |
| 3.2 | Synthèse de l'observation de la culture BI dans un contexte organisationnel | 89 |
| SIXIÈME CHAPITRE - DISCUSSION | | 96 |
| __1. | CONTRIBUTIONS | 96 |
| 1.1 | Contributions scientifiques..... | 96 |
| 1.2 | Confirmation du modèle conceptuel | 97 |
| 1.3 | Discussion et justification des modifications apportées au modèle | 97 |
| 1.4 | Utilisation du modèle conceptuel pour diagnostiquer une culture BI..... | 100 |

| | |
|--|-----|
| 1.5 Contribution pratique | 104 |
| __2. LIMITES | 109 |
| __3. AVENUES DE RECHERCHE..... | 110 |
| CONCLUSION | 113 |
| BIBLIOGRAPHIE | 114 |
| ANNEXE A - PROTOCOLE DE COLLECTE DE DONNÉES | 122 |
| ANNEXE B - FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT .. | 124 |
| ANNEXE C - GUIDE D'ENTREVUE | 126 |
| ANNEXE D - SCHÈME DE CODAGE | 130 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Présentation des ouvrages de la revue de littérature sur la culture BI..... | 29 |
| Tableau 2 : Définitions des axes de la culture BI..... | 31 |
| Tableau 2 : Synthèse de la revue de littérature pour le construit de culture BI..... | 43 |
| Tableau 4 : Présentation des participants à l'étude Error! Bookmark not defined. | |
| Tableau 5 : Liste de contrôle de la méthodologie | 53 |
| Tableau 6 : Schème de codage pour la validité de contenu des axes de la culture BI | 57 |
| Tableau 3 : Idées additionnelles rejetées comme concepts à intégrer au modèle..... | 61 |
| Tableau 8 : Démonstration de la cohérence des niveaux avec exemples..... | 62 |
| Tableau 4 : Ajouts au modèle et justifications..... | 66 |
| Tableau 10 : Tableau comparatif du modèle théorique et de la culture BI observée dans l'organisation | 91 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----|
| Figure 1 : Modèle de culture organisationnelle de Schein..... | 18 |
| Figure 2 : Représentation graphique du « Competing Values Framework »..... | 22 |
| Figure 3 : Modèle de base du construit de culture BI | 30 |
| Figure 4 : Modèle conceptuel détaillé du construit de culture BI | 43 |
| Figure 5 : Validité apparente du concept de culture BI | 60 |
| Figure 6 : Modèle amélioré du construit de culture BI | 65 |
| Figure 7 : Représentation graphique approximative des valeurs épousées de la culture BI observées dans l'organisation | 103 |
| Figure 8 : Représentation graphique approximative des artéfacts de la culture BI observés dans l'organisation | 103 |
| Figure 9 : Représentation graphique approximative des croyances partagées de la culture BI observées dans l'organisation | 104 |

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier ma directrice, la professeure Manon Ghislaine Guillemette, pour son précieux support, le temps qu'elle a consacré à cette recherche et ses commentaires enrichissants sur mon travail. Je désire également remercier mon co-directeur, le professeur Olivier Caya, pour ses judicieux conseils et pour son implication dans ce projet de recherche.

Mes plus sincères remerciements à tous les répondants qui ont contribué en donnant de leur temps et en partageant leur savoir lors des entrevues que j'ai réalisées au sein d'une organisation. Un remerciement spécial à notre personne contact dans l'entreprise, qui nous a été d'une précieuse aide et sans qui cette recherche scientifique ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui

Je veux également remercier mon collègue, Matthew Fortin, pour avoir collaboré au développement de notre modèle conceptuel, contribué à de nombreux égards à mon travail et posé un regard critique sur ma recherche au cours de la dernière année.

Merci au conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour m'avoir octroyé la bourse Joseph-Armand-Bombardier pour les études supérieures et l'avancement de la recherche.

Également, merci à mon père pour m'avoir supportée tout au long de mes études universitaires, et à mes collègues de la Maîtrise pour m'avoir encouragée et motivée durant mon parcours.

INTRODUCTION

Au XXI^e siècle, la prolifération des technologies est incessante et le contenu numérique immense. Le contexte économique de mondialisation et d'ouverture des organisations rend les dynamiques commerciales complexes et diversifiées. La transformation constante des pratiques et le développement de nouvelles technologies force les organisations à faire des choix difficiles dont dépendent leur survie. Chaque décision peut s'avérer coûteuse, ce qui signifie qu'il est primordial de se baser sur des arguments rationnels pour initier un changement.

Ainsi, les entreprises doivent tirer avantage de l'information produite et mise à leur disposition pour se développer, apprendre et prendre des décisions éclairées. Aujourd'hui, les capacités technologiques et organisationnelles liées à la gestion de l'information sont nécessaires au succès des grandes organisations. Pour se démarquer et maintenir un avantage stratégique important sur la concurrence, les entreprises doivent aller plus loin et analyser leurs données internes et externes en tout temps. Ainsi, il leur est possible de surveiller activement leur environnement pour détecter de nouvelles opportunités, tout en étant conscients de leur position et de l'évolution des concurrents. L'évaluation de la performance organisationnelle est également un enjeu clé : si l'organisation connaît ses forces et ses faiblesses, il est plus facile pour elle de prendre des décisions stratégiques pertinentes.

Les travailleurs du savoir se doivent d'absorber et de traiter l'information qui est mise à leur disposition pour découvrir des opportunités et prendre des décisions justifiées qui permettent à l'organisation d'évoluer et de performer. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre à la disposition de son personnel de l'information de haute qualité, précise, en temps opportun, et pertinente à la prise de décision. C'est dans cette optique qu'entre en jeu l'intelligence d'affaires.

1. LA STRATÉGIE DE L'INTELLIGENCE D'AFFAIRES

L'intelligence d'affaires est à la fois un processus, un ensemble de politiques de gouvernance, une culture d'entreprise et une combinaison de technologies (Foley et Guillemette 2010). Elle permet de collecter, de manipuler, d'entreposer et d'analyser des données provenant de sources internes et externes à l'entreprise dans le but de communiquer de l'information, de créer des connaissances, et de supporter le processus décisionnel. L'intelligence d'affaires permet d'évaluer la performance de l'organisation, de découvrir de nouvelles opportunités, et de prendre de meilleures décisions par rapport aux processus d'affaires, aux relations qu'entretient l'entreprise avec son environnement et aux principaux enjeux stratégiques et financiers.

L'intelligence d'affaires est un sujet d'actualité. Selon Gartner, 90% des gestionnaires considèrent que l'intelligence d'affaires est un enjeu stratégique pour leur entreprise qui leur permettra d'améliorer leurs processus d'affaires et de découvrir de nouvelles opportunités à réaliser pour l'avenir (Bitterer 2010).

L'environnement commercial de l'économie du savoir pousse les entreprises à reformuler leurs stratégies pour s'orienter vers le contrôle de la qualité, la gestion efficiente des processus et l'optimisation de la performance. Les concepts de juste à temps, de stratégie océan bleu, d'innovation, de méthode six sigma, d'approche Kaizen, de veille stratégique et technologique, de gestion des connaissances et de la créativité font fureur dans les nouvelles pratiques de gestion d'entreprises (Bessant & Tidd 2005). Dans le même ordre d'idées, l'intelligence d'affaires est une stratégie qui peut permettre aux entreprises d'apprendre sur elles-mêmes et sur leur environnement, et de se démarquer dans leur domaine d'activité. En analysant les données accessibles, une organisation peut mieux comprendre sa situation et s'adapter de façon proactive à l'évolution de son environnement tout en prenant des décisions éclairées sur les opportunités qui s'offrent à elle.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE

Le développement de stratégies de gestion innovatrices permet aux entreprises de se démarquer et de survivre dans la concurrence féroce que se livrent les marchés internationaux. La culture organisationnelle joue un rôle important dans l'implantation de telles stratégies et fait partie des déterminants du succès de leur implantation (Parker 2000).

Au même titre que toutes ces nouvelles stratégies innovatrices, l'intelligence d'affaires, son acceptation, son adoption et son utilisation par les membres du personnel d'une organisation, sont dépendants d'une culture organisationnelle propice à cette philosophie de gestion.

Le succès de l'intelligence d'affaires, tout comme son échec, repose sur des facteurs organisationnels et technologiques qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur à partir de l'information qu'elle accumule et interprète (Watson 2011). Toutefois, une entreprise détenant une architecture technologique d'intelligence d'affaires idéale n'aura pas l'impact escompté sur sa performance et sur ses choix stratégiques si sa culture ne supporte pas la stratégie d'intelligence d'affaires (Howson 2008).

Parmi les facteurs clés de succès pour l'implantation de projets d'intelligence d'affaires figure constamment le concept de « culture ». En effet, la culture figure comme un déterminant de la réussite des initiatives en intelligence d'affaires (Williams & Williams 2004). Plus précisément, des capitaux culturels, structurels et comportementaux propres à l'organisation doivent supporter l'ensemble du processus, de la stratégie à la mise en application des outils technologiques (Miller 2000). Comme pour toute innovation technologique, l'intelligence d'affaires requiert que la culture et la structure de l'organisation soient appropriées pour l'accueillir,

sans quoi il faudra engager un changement organisationnel afin de favoriser l'acceptation et le développement de la nouvelle technologie dans l'entreprise (Cabrera, Cabrera et Barajas 2001).

Cette influence de la culture organisationnelle sur l'implantation de nouvelles technologies a été étudiée dans la revue de la littérature publiée par Kayworth et Leidner dans le MIS Quarterly en 2006. Cet article fait état de l'influence notoire de la culture d'une entreprise sur les processus de gestion et les flux d'information. Les conclusions apportées démontrent que la culture et les technologies de l'information peuvent entrer en conflit au sein d'une organisation et que la résolution de ces conflits a pour conséquence une réorientation des valeurs de l'organisation afin de donner une vision d'affaires claire et commune à l'ensemble de l'organisation. (Leidner et Kayworth 2006)

L'implantation d'une stratégie de l'intelligence d'affaires est très différente d'une entreprise à l'autre. L'intelligence d'affaires est un processus continu qui peut prendre des formes et des orientations différentes selon les objectifs visés par l'organisation. C'est pourquoi tous les cas répertoriés sont uniques et ne peuvent être répliqués. Cependant, il appert que la culture organisationnelle, quelle qu'elle soit, joue un rôle important (positif ou négatif) dans l'implantation d'une stratégie de l'intelligence d'affaires (Dyché et al. 2011). La majorité des facteurs clé de succès des initiatives en intelligence d'affaires sont intangibles et il est primordial de les comprendre pour pouvoir ensuite les mesurer afin de favoriser le succès et l'efficacité du processus dans les organisations (Lönnqvist et Pirttimäki 2006).

Plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que la culture organisationnelle est fondamentalement liée à la poursuite d'une stratégie de l'intelligence d'affaires (Miller 2000). Afin de parvenir à une réussite, la culture d'une organisation doit être « propice à l'intelligence d'affaires » (Williams et Williams 2004). La reconnaissance

du rôle que joue la culture organisationnelle comme catalyseur du succès ou de l'échec d'une stratégie de l'intelligence d'affaires est primordiale pour favoriser l'accessibilité et l'utilisation de l'information dans l'entreprise (Howson 2008). Malheureusement, la majorité des dirigeants ne se sent pas concernée par cette assertion (Miller 2000). Cette problématique s'explique par le fait que personne ne soit aujourd'hui arrivé à mettre le doigt sur ce qu'est une culture propice à l'intelligence d'affaires proprement dit. Ce manquement dans la littérature académique et professionnelle contrevient à l'avancement des connaissances et de la recherche dans ce domaine d'application.

Au sens plus large, le concept de culture organisationnelle est difficile à mesurer et à définir puisqu'il s'agit d'un actif intangible propre à chaque organisation (Kayworth et Leidner 2006). De plus, la culture organisationnelle n'est pas documentée ni formalisée dans les entreprises, et les valeurs et la vision prônées par l'entreprise et proclamées dans les communications externes à l'organisation correspondent rarement aux réelles motivations culturelles qui sous-tendent les relations internes et externes à l'organisation (Argyris et Schon 1978).

Aujourd'hui, tous les contextes organisationnels sont différents et il demeure incontestable que l'intelligence d'affaires peut bénéficier à des entreprises dans tous les secteurs d'activités et avec tous les types de stratégies confondus (Dyché et al. 2011). Conséquemment, comprendre en quoi la culture organisationnelle peut influencer positivement ou négativement les résultats d'une stratégie de l'intelligence d'affaires relève du domaine de la recherche. Jusqu'à présent, il semble qu'aucune publication n'ait développé une définition précise et concrète d'une culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. Si la culture organisationnelle a fait ses preuves dans certaines entreprises à titre d'agent facilitateur pour la stratégie de l'intelligence d'affaires, il n'est malheureusement pas possible de trouver un cadre théorique prédéfini pour juger d'une culture organisationnelle et de son potentiel à

générer un environnement propice pour la propagation et l'utilisation de l'information.

1. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Dans cette optique, la présente recherche vise à combler ce manque dans la littérature et à développer, à partir de la littérature existante et d'évidences empiriques, une définition du construit de culture propice à l'intelligence d'affaires. L'étude concentrera son attention sur la définition en utilisant la recherche qualitative pour tester dans un premier temps la validité de contenu de notre modèle auprès de professionnels du BI et dans un deuxième temps l'applicabilité et la cohérence du modèle à l'aide d'une étude de cas sur le terrain.

2. STRUCTURE DU MÉMOIRE

Le présent mémoire de recherche débute par revue de la littérature en deux parties. Le chapitre deux concerne le concept de culture organisationnelle tel qu'étudié en sciences administratives et pose les bases du développement théorique qui suit. Au chapitre trois, nous avons élaboré à partir de la littérature en systèmes d'information et plus particulièrement en intelligence d'affaires un modèle de culture inspiré de Schein (1985) spécifique au contexte de l'intelligence d'affaires. Tout au long de ce mémoire, nous utiliserons de façon interchangeable les termes « culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires » et « culture BI ». Le terme « culture BI » est employé au même titre que des concepts comme la « culture du savoir » ou une « culture sportive ». Le quatrième chapitre présente la méthodologie de recherche. Le chapitre suivant constitue l'étude de cas réalisée dans le cadre de ce projet de recherche, lequel sera suivi d'un chapitre de discussion et de conclusions.

DEUXIÈME CHAPITRE¹

DÉFINITION DU CONSTRUIT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture organisationnelle a fait l'objet de nombreuses recherches et ouvrages dans la littérature académique et professionnelle au fil des dernières décennies. De par sa nature intangible, de nombreuses définitions et différents outils de mesures ont été développés. Le construit fait l'objet d'une diversité sémantique significative dans différents domaines d'application. La culture organisationnelle joue un rôle dans les processus managériaux ainsi que l'implantation et l'utilisation des technologies de l'information, ce qui nous porte à croire qu'elle a un rôle dans l'atteinte de résultats lors du développement d'une stratégie de l'intelligence d'affaires. Cependant, pour bien comprendre cette implication, il est nécessaire de fixer la définition de culture organisationnelle qui sera utilisée comme base théorique dans la présente recherche.

Dans une revue critique portant sur le concept et la définition de la culture, Kroeber et Kluckhohn (1952) ont relevé de la littérature 164 définitions distinctes du construit. De nombreux cadres conceptuels, certains étroits et d'autres englobant de nombreux concepts, ont été élaborés par les académiciens des sciences managériales et cognitives pour expliquer la culture en organisation. Les professionnels des sciences sociales considèrent que la recherche quantitative ne fait pas état de l'aspect humain de la culture organisationnelle. À l'inverse, la recherche qualitative (ethnographie, études de cas, etc.) est difficilement généralisable puisque les cultures organisationnelles sont toutes singulières (Denison et Spreitzer 1991). Cet obstacle à la recherche en culture organisationnelle peut contribuer à expliquer les différences dans les définitions et les visions des chercheurs sur ce construit.

¹ Le présent chapitre a été rédigé en collaboration avec Matthew Fortin, candidat M.Sc. Sous la supervision des professeurs Manon G. Guillemette et Olivier Caya, nous avons développé conjointement notre modèle théorique de la culture BI dans le cadre d'une conférence au 79^e Congrès de l'ACFAS (l'Association Francophone pour le Savoir), présenté à Sherbrooke en mai 2011. Suite à ce projet conjoint, nous avons été autorisés à rédiger ce chapitre et le suivant en collaboration pour présenter le processus de recherche qui a mené à l'élaboration de la définition du construit.

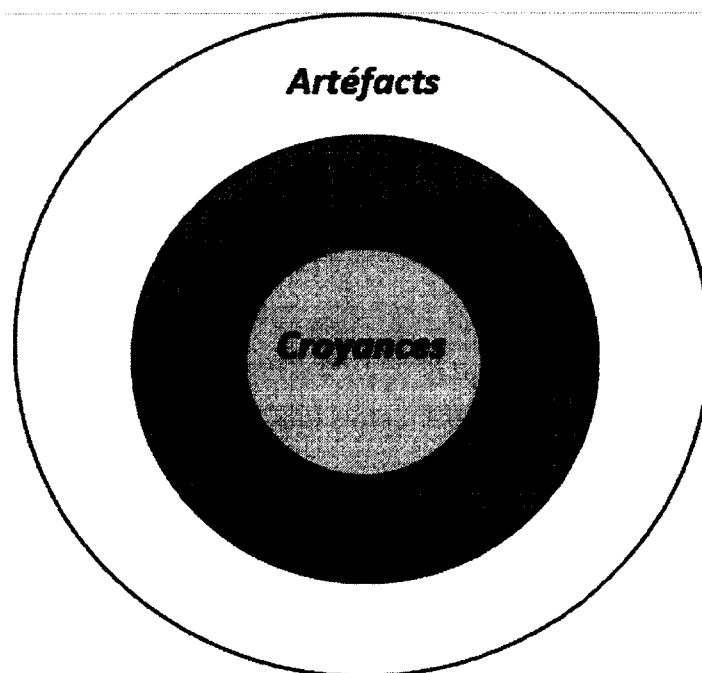
Le modèle de culture organisationnelle de Schein (1985) est largement reconnu dans la communauté académique et a été largement étudié et employé en recherche. Edgar Schein est une sommité de la recherche en comportement organisationnel. Il a écrit plusieurs livres et a vu ses articles publiés à de nombreuses reprises dans des revues scientifiques notables comme le *MIT Sloan Management Review*, le *Administrative Science Quarterly* et le *Journal of Occupational Behavior*.

Les travaux de Schein en culture organisationnelle sont repris pour être étudiés en relation avec de nombreuses thématiques en administration des affaires. Par exemple, notons des études sur le lien entre la culture organisationnelle et le succès des initiatives de gestion des connaissances (Alavi, Kayworth et Leidner 2004), ainsi que sur l'influence de la culture sur la performance (Kotter et Heskett 1992) et sur les changements organisationnels (Burke, 2010). Spécifiquement, le modèle de Schein est également exploité pour la recherche en systèmes d'information. Dans le cadre d'une revue de la littérature en systèmes d'information publiée dans le *MIS Quarterly*, Kayworth et Leidner (2006) ont choisi d'adopter la définition de culture organisationnelle développée par Schein en 1985. De surcroît, de nombreux autres chercheurs en systèmes d'information se sont basés sur ce modèle conceptuel pour développer leur recherche scientifique. Par exemple, Bradley, Pridmore et Byrd ont employé ce modèle pour étudier l'influence de la culture organisationnelle sur le succès d'implantation des systèmes d'information dans un article publié dans le *Journal of Management Information Systems* en 2006. Aussi, Iivari et Huisman ont réalisé une recherche exploratoire pour expliquer le lien entre la culture organisationnelle d'une organisation et le déploiement d'une méthodologie de développement de système à l'aide du modèle de Schein dans un article publié dans le *MIS Quarterly* en 2007. Il est important de noter également qu'une quatrième édition de l'ouvrage de Schein, *Organizational Culture and Leadership*, a été publiée en 2010, ce qui signale le caractère intemporel de ce modèle conceptuel. Ce modèle de recherche semble donc tout indiqué pour nous permettre de développer le construit de culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires.

1. LE CONCEPT DE CULTURE DE SCHEIN

Schein (1985) définit la culture organisationnelle comme un ensemble modélisé d'hypothèses inventées, découvertes ou développées par un groupe afin de faire face à des problématiques d'adaptation à l'environnement externe et d'intégration interne. Ces hypothèses fondamentales sont enseignées aux nouveaux membres du groupe à titre de lignes directrices pour percevoir, rationaliser et réagir en relation avec les problèmes internes et externes. Le modèle conçu par Schein présente trois niveaux cognitifs distincts et indissociables pour définir la culture organisationnelle, englobant chacun plusieurs concepts. Ce cadre conceptuel est notamment intéressant à utiliser pour décrire une culture organisationnelle spécifique puisqu'il est souple et permet de reconnaître les aspects culturels à titre d'observateur externe à l'organisation étudiée (Schein 1990). La Figure 1 offre une représentation graphique du modèle de Schein, lequel sera expliqué dans les prochains paragraphes.

Figure 1: Modèle de culture organisationnelle de Schein



Au cœur du modèle de Schein se trouvent les suppositions générales, c'est-à-dire les modèles d'interprétations cognitifs selon lesquels un groupe analyse et interprète des événements, des relations, des faits ou des conversations pour guider l'action collective. Ces hypothèses forment un système qui englobe les croyances que les membres du groupe ont envers les comportements, les relations humaines, la réalité et la vérité. Ces assertions sont développées par le groupe au fil de ses interactions avec l'environnement et du déploiement de ses dynamiques internes. La plus flagrante manifestation des schèmes cognitifs utilisés par le groupe pour guider ses actions est la vision, c'est-à-dire les présomptions acquises sur l'orientation à long terme. Par exemple, chez la « Compagnie Sérieuse », le personnel croit à la nécessité de travailler rigoureusement pour assurer le succès de l'organisation.

Le deuxième niveau de la culture organisationnelle se matérialise dans les valeurs épousées par les membres de l'organisation. Ces dernières permettent d'expliquer les comportements, les actions, les jugements et les décisions prises par le groupe. Ces valeurs dictent aux membres de l'organisation ce qui est considéré comme bien pour l'organisation et pour ceux qui la composent. Ce niveau comporte également un aspect de normes sociales formelles et informelles qui définissent des règles et un contexte pour le réseau social au sein duquel les gens agissent et communiquent. Ces dernières régissent les attentes et les limites des comportements acceptés et encouragés chez les membres du personnel. Chez la « Compagnie Sérieuse », le sérieux et la rigueur sont fortement valorisés.

Le dernier niveau est la manifestation la plus visible de la culture. Il s'agit de créations et d'artéfacts qui représentent la culture de l'organisation. Ces artéfacts englobent notamment la structure de pouvoir de l'organisation, les dynamiques de travail et les technologies. La signification, l'utilisation et les conséquences de ces manifestations de la culture lui permettent de s'amplifier et de se solidifier. La « Compagnie Sérieuse » arbore un décor monotone et toutes ses activités sont régies par des règles, des politiques et des procédures strictes.

2. CARACTÉRISATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Plusieurs chercheurs ont tenté de développer un modèle de référence pour classifier les cultures organisationnelles selon leurs caractéristiques. Ainsi, plusieurs cadres conceptuels ont été développés et testés dans des environnements organisationnels afin d'exprimer des « types » de cultures organisationnelles distincts.

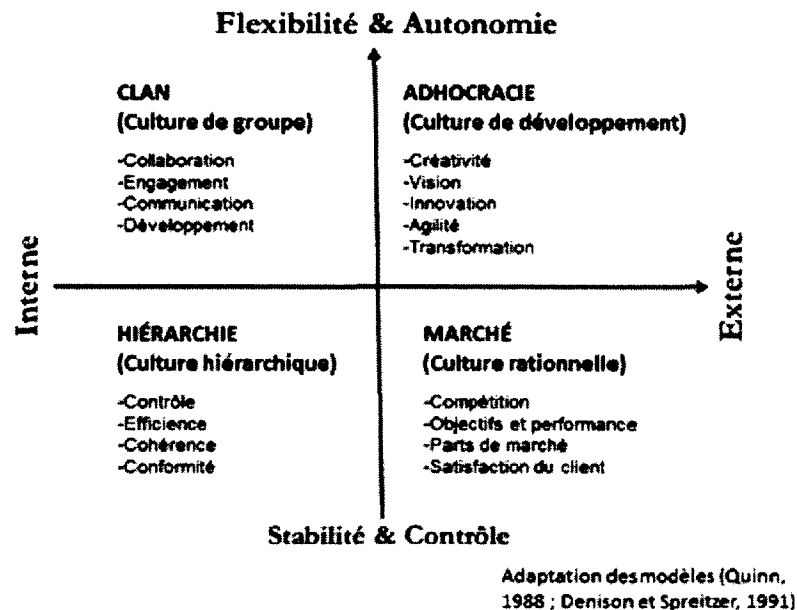
Le premier modèle théorique portant sur les types de cultures organisationnelles considéré dans le cadre de cette recherche est celui de Roger Harrison, publié dans le *Harvard Business Review* en 1972. Les types de cultures qu'il a diagnostiqués dans les organisations ne sont pas exclusifs, c'est-à-dire qu'une organisation peut avoir plusieurs types de cultures, bien qu'il y ait habituellement un ou deux aspects qui soient les plus forts. Harrison évalue les cultures selon quatre types d'idéologies distinctes partagées par l'organisation et ses membres. Une culture de pouvoir est basée sur la compétition et l'autorité est complètement centralisée puisque seuls quelques individus ont le pouvoir de prendre des décisions pour l'organisation. Une culture de rôles est basée sur des procédures et une structure rigide qui régissent les actions, les responsabilités et le pouvoir accordé à chaque individu. Une culture orientée vers les tâches est caractérisée par de nombreux projets et des équipes de travail visant à résoudre des problématiques précises et ayant des activités à réaliser en concordance avec celles-ci. L'expertise est très valorisée chez les membres de l'organisation. Enfin, la culture orientée envers les personnes est caractérisée par des individus dont l'accomplissement personnel supplante le succès de l'organisation, et chacun désire accomplir ses objectifs personnels et utilise l'organisation comme un outil pour parvenir à ses fins. Ce modèle a été adapté par Charles Handy en 1993 afin d'être intégré à une étude portant sur la relation entre la structure organisationnelle et la culture organisationnelle.

Le point de vue de Deal et Kennedy (1982) sur la culture exprimé dans leur livre est considéré comme une vision traditionnelle par les professionnels de l'étude des comportements organisationnels. Cependant, considérant que leur ouvrage fait encore l'objet de réédition à ce jour, cette perspective est encore d'actualité. Selon les auteurs, le type de culture d'une organisation se reflète dans sa façon de réagir aux marchés. Ainsi, une culture « play hard / work hard » est caractérisée par une organisation qui développe des habiletés techniques et des processus internes évolués ce qui lui permet de demeurer compétitive dans un marché féroce qui offre des produits et services semblables. À l'inverse, une organisation qui observe les marchés et se concentre sur la recherche et le développement de nouveaux produits et l'innovation tendra à développer une culture axée sur l'amélioration continue de l'organisation (« better your company »). Une culture « macho » est caractérisée par des individualistes qui sont principalement préoccupés par leur position, leur avancement professionnel et leurs gains personnels. Enfin, une organisation qui évolue dans un marché peu compétitif (par exemple une niche), se concentre sur la bureaucratie et le travail bien fait, ce qui engendre une culture de processus. Cependant, selon Deal et Kennedy, la culture doit avant tout être forte et rassembleuse pour les membres de l'organisation, et chaque entreprise doit forger sa propre culture, cohérente avec sa mission et son orientation stratégique, afin de performer dans son environnement.

Puisque les artefacts sont difficile à déchiffrer d'un point de vue externe à l'organisme ou au groupe, et que les suppositions sont intangibles, les chercheurs évaluent surtout la culture organisationnelle en termes de valeurs (Posner et Munson 1979). Tant au niveau pratique qu'académique, elle est souvent analysée selon le modèle de diagnostic « Competing Values Framework ». (Quinn 1988) Ce dernier tend à évaluer la culture dans une organisation selon deux axes principaux, soient son orientation interne ou externe, et son niveau de flexibilité et d'autonomie (à l'inverse de la stabilité et du contrôle). Ce cadre théorique a permis de faire ressortir quatre profils de cultures organisationnelles distincts parmi lesquels toutes les entreprises

peuvent se classer. La Figure 2 présente le modèle développé par Quinn (1988) et les caractéristiques des quatre types de culture.

Figure 2 : Représentation graphique du « Competing Values Framework »



Cooke (1987) a développé l'inventaire de la culture organisationnelle. La base de la recherche était de mesurer douze normes comportementales en organisation, c'est-à-dire des comportements qui sont encouragés pour s'harmoniser avec l'organisation et répondre aux attentes. Le chercheur a découvert des « cluster » de cultures organisationnelles, c'est-à-dire que les normes culturelles se sont regroupées en trois types de cultures naturellement lors d'expérimentations. Le premier type est la culture constructive, dans laquelle les membres sont encouragés à interagir entre eux, à s'affilier aux autres membres de l'organisation pour performer, s'actualiser et réaliser des accomplissements créatifs de haute qualité. Le travail d'équipe, l'innovation, la collaboration et l'apprentissage sont des normes reconnues pour l'avancement dans l'organisation. Par ailleurs, la culture passive focalise sur l'approbation par les supérieurs. Les membres du personnel de l'organisation sont dépendants de l'organisation, désirent demeurer conventionnels, suivre des règles et

des procédures strictes et les respecter au détriment de leurs désirs ou de leur personnalité. À l'inverse, la culture agressive est axée sur la compétition, le perfectionnisme et la quête de pouvoir. Le personnel ne doit pas admettre son ignorance et paraître toujours fort, supérieur et compétent, et demeurer compétitif à l'interne de l'organisation comme à l'externe.

Les cadres conceptuels présentés précédemment sont des modèles de types de cultures basés sur la présomption de départ de l'auteur selon laquelle la culture est ce que l'organisation est (vision intégrative), un aspect qu'une organisation a (vision structurelle) ou plutôt un concept défini par les humains qui composent l'organisation (vision des sciences comportementales) (Reed et Hugues 1992).

3. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE EN BI

De nombreux modèles ont été développés pour tenter de caractériser et classer la culture organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, des chercheurs ont tenté de définir si certains types de culture organisationnelle pourraient favoriser l'efficacité et la performance organisationnelle (Denison 1994). À cet égard, il est reconnu que la culture organisationnelle a un impact important sur les comportements à l'intérieur de l'entreprise, et peut être un facteur décisif dans l'adoption d'une nouvelle technologie ou d'une stratégie (Stata 1989). Cependant, aucun des modèles conceptuels développés en sciences cognitives ou en étude du comportement organisationnel ne convient pour décrire la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. En effet, en faisant une revue de la littérature en intelligence d'affaires, nous avons conclu que les modèles expliqués précédemment ne convenaient pas pour décrire la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. Les caractérisations « pouvoir, rôle, tâches et personnes » de Harrison (1972) ne parviennent pas à cerner l'aspect analytique de la culture (Davenport, Harris et Morrison 2010). Les caractérisations de Deal et Kennedy (1982) se

rapprochent un peu plus de la réalité de l'intelligence d'affaires grâce aux concepts d'amélioration continue et de culture de la performance. Cependant, les caractérisations de « culture de personne » et de « culture individualiste » ne correspondent pas à la vision de culture propice reflétée par la littérature en intelligence d'affaires. (Hopkins et al. 2010). Les profils culturels du « Competing Values Framework » de Quinn (1988) propose des valeurs importantes pour une culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires comme l'innovation (Howson 2008) et la collaboration (Imhoff et White 2010). Cependant, la dimension qui englobe les valeurs d'objectivité et de primauté des faits sont indispensables pour la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. (Sabherwal et B.-Fernandez 2011). Enfin, l'inventaire de culture organisationnelle de Cooke (1987) permet également de faire un lien avec la littérature en intelligence d'affaires grâce aux concepts de culture agressive et de culture constructive, sans pour autant parvenir à englober tous les concepts qui composent le construit de culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. En bref, l'étude de toutes ces caractérisations utilisées dans les sciences organisationnelles nous ont permis de mettre en lumière d'appliquer des concepts existants au contexte de l'intelligence d'affaires, sans toutefois définir le concept de culture BI. Nous avons donc décidé, plutôt que de bâtir notre modèle de nature exploratoire à partir d'un modèle de caractérisation précise, de démarrer notre développement à la base même. Ainsi, nous démarrons le développement de notre modèle conceptuel à partir d'une définition de la culture organisationnelle reconnue en recherche, qui considère la culture comme un agencement de croyances, de valeurs épousées et d'artéfacts. (Schein 1985)

Dans son ouvrage portant sur l'intelligence d'affaires, Liebowitz (2006) se base sur le concept de culture organisationnelle étudiée par Schein (1985), et affirme qu'une culture soutenant l'assimilation d'une stratégie de l'intelligence d'affaires au cœur d'une organisation doit favoriser certaines valeurs et croyances spécifiques. Cependant, le concept de culture propice à l'intelligence d'affaires est très loin d'être purement académique. De nombreuses communautés de pratiques en ligne discutent

de l'importance de forger une culture propice au développement de processus d'intelligence d'affaires, notamment SearchBusinessAnalytics (www.searchbusinessanalytics.techtarget.com), B-eye Network (www.b-eye-network.com), Enterprise Efficiency – the efficient information technology community (www.enterpriseefficiency.com), Computerworld (www.computerworld.com) et de nombreuses autres. Il est donc nécessaire, en prenant racine dans la définition de Schein (1985) acceptée et supportée par de nombreux chercheurs et académiciens dans leurs ouvrages, d'adapter la définition de culture organisationnelle au cadre de référence de la stratégie d'intelligence d'affaires, ce qui fait l'objet de la présente recherche.

TROISIÈME CHAPITRE²

CADRE THÉORIQUE

1. DÉVELOPPEMENT DU CADRE THÉORIQUE DE LA CULTURE BI

Comme il a été présenté au précédent chapitre, nous avons utilisé le concept de Schein (1985) comme cadre principal pour structurer notre conceptualisation de la culture BI. Le modèle de Schein est largement reconnu en sciences administratives, et a également été repris par des études en systèmes d'information à de nombreuses reprises (par exemple : Alavi, Kayworth et Leidner 2006; Bradley, Pridmore et Byrd 2006; Iivari et Huisman 2007).

L'objectif primaire de cette recherche est de développer une définition du construit de culture BI. Conséquemment, nous avons consulté la littérature académique et professionnelle en intelligence d'affaires pour développer un modèle théorique complet du construit. Notre modèle est basé sur le modèle de culture organisationnelle de Schein, et certaines dimensions spécifiques à l'intelligence d'affaires ont émergé de notre recherche. La présente section donne une explication détaillée des étapes qui ont mené à l'élaboration de notre modèle.

L'intelligence d'affaires est un domaine émergent qui englobe de nombreux concepts. Nous avons donc débuté en identifiant les sujets et thématiques pertinents dans la recherche en intelligence d'affaires. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de trois sources : l'article scientifique portant sur la définition du construit d'intelligence d'affaires (Foley et Guillemette, 2010), le site Internet Gartner ainsi que le programme de deuxième cycle en intelligence d'affaires de l'Université de Sherbrooke. L'article « What is business intelligence ? » présente des thématiques qui font partie du processus BI : stratégie, gouvernance, manipulation des données,

² Le présent chapitre a été rédigé en collaboration avec Matthew Fortin, candidat M.Sc.

entreposage des données, analyse des données, communication, décision et évaluation. L'article propose également un lexique des termes associés à l'intelligence d'affaires. L'intelligence compétitive, les systèmes d'aide à la décision, les systèmes d'information exécutifs, et la gestion des connaissances sont donc considérés comme des concepts reliés à l'intelligence d'affaires. Les articles de Gartner sont classifiés dans différentes sous-sections pour le sujet d'intelligence d'affaires, parmi lesquelles on retrouve : gestion de la performance, entreposage de données, analytiques et forage de données. Le programme de deuxième cycle en stratégie de l'intelligence d'affaires de l'Université de Sherbrooke a orienté ses cours vers les thèmes d'actualité les plus importants en intelligence d'affaires. Les thématiques des cours sont : les fondements de l'intelligence d'affaires, la stratégie de l'intelligence d'affaires, les statistiques (forage de données), la collecte de données, la création et la gestion des entrepôts de données, la modélisation de données, les tableaux de bords, la gestion des connaissances et l'intelligence géospatiale.

Afin de nous assurer de couvrir la littérature en intelligence d'affaires dans le cadre de notre revue de la littérature, nous avons repris les mots clés utilisés par les chercheurs dans l'article « What is business intelligence? » (Foley et Guillemette, 2010). Ainsi, nous avons utilisé les termes de recherche suivant : intelligence compétitive, intelligence de marché, intelligence stratégique, entrepôt de données, systèmes de gestion des connaissances, tableaux de bord, scorecards, gestion de la performance, forage de données et BI. Nous avons choisi d'utiliser trois sources d'information distinctes, soient l'outil de recherche Proquest Global (pour les articles scientifiques révisés par les pairs), l'outil de recherche de la Bibliothèque Nationale (principalement pour les livres et encyclopédies) et le site Gartner (pour les publications professionnelles). Nous avons fait une recherche de mots clés dans les trois engins de recherche ciblés avec les thématiques d'intelligence d'affaires sélectionnées. Nous avons limité notre recherche aux articles et aux livres parus depuis 2000. Notre recherche a retourné plusieurs milliers de résultats. Nous avons effectué une première élimination à l'aide des titres et des mots-clés. Nous désirions

conserver les articles dont le sujet était l'intelligence d'affaires dans une perspective organisationnelle (plutôt que technique). Cette première phase d'élimination nous a permis de réduire le nombre d'ouvrages à 300.

Nous avons survolé chacun de ces 300 ouvrages, principalement en analysant leur titre et leur résumé. La pertinence de chacun de ces ouvrages était évaluée en regard de notre objectif de recherche. Nous recherchions des ouvrages qui faisaient mention ou qui discutaient du concept de culture BI, ou des déterminants humains et organisationnels du succès (acceptation, adoption, utilisation) de l'intelligence d'affaires (processus, stratégie ou implantation de systèmes BI). Nous avons également consulté, selon la stratégie de la boule de neige (« snowball strategy »), les références pertinentes suggérées par les articles comme faisant état du concept de culture BI. Pour les ouvrages ajoutés à l'aide de cette technique, nous n'avons pas utilisé de délai de publication. Nous avons donc lu en entier une cinquantaine d'ouvrages qui nous apparaissaient pertinents dans le cadre de notre recherche. Nous avons éliminé ceux qui nous apparaissaient impertinents en regard de notre sujet de recherche, principalement ceux traitant de culture nationale. De notre revue de la littérature, nous avons conservé 28 ouvrages pertinents qui discutaient de culture BI, soit de façon directe (par exemple, en faisant mention de concepts comme performance-driven culture, fact-based culture, etc.) ou indirecte (en discutant des déterminants culturels du succès BI, comme la valeur de l'information ou le décloisonnement).

Nous avons pris note de tous les concepts qui s'imposaient comme faisant partie du construit de culture BI. Nous sommes parvenus à compiler ces concepts et à les associer pour former quatre axes distincts de la culture BI. Puisque les concepts retrouvés dans la littérature appartenaient aux différents niveaux de la culture (artéfacts, valeurs et croyances), nous avons pu confirmer que notre modèle est cohérent avec la définition de Schein (1985), laquelle est adoptée au contexte du BI.

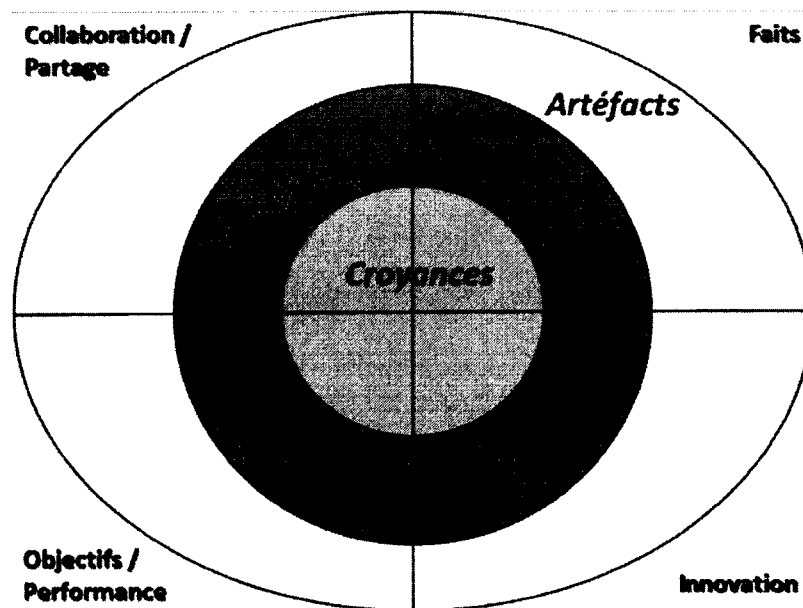
Nous avons sélectionné, à partir de notre analyse de départ des sujets reliés à l'intelligence d'affaires, un total de huit thématiques principales : Facteurs de succès de l'intelligence d'affaires, Intelligence d'affaires et gestion de la performance, Information de gestion, Stratégie et Intelligence d'affaires, Entrepôt de données, Analytiques et forage de données, Gestion des connaissances et Intelligence compétitive. Afin de nous assurer d'avoir couvert la littérature de façon convenable, nous avons disposé les 28 ouvrages dans le Tableau 1 selon leur sujet principal. Nous désirions nous assurer de n'avoir discriminé aucune thématique dans notre revue de la littérature.

Tableau 5 : Présentation des ouvrages de la revue de littérature sur la culture BI

| Sujet principal | # d'ouvrages | Détail |
|--|---------------------|--|
| Intelligence d'affaires (succès) | 8 | Meehan et Roberts 2010 ; Hopkins et al. 2010 ; Imhoff et White 2010; Howson 2008; Loshin 2003; Parr Rud 2009; Saberwhal & M.-Fernandez 2011; Williams et Williams 2007 |
| Intelligence d'affaires et gestion de la performance | 4 | Bitterer, Laney et Schelgel 2011 ; Dresner 2010 ; Eckerson 2010; Schelgel 2010 |
| Information de gestion | 3 | Manglik et Mehra 2005 ; Prescott et al. 1998 ; Redman 2008 |
| Stratégie | 1 | Genovese 2010 |
| Entrepôt de données | 2 | Schubart & Einbinder 2000 ; Westerman 2001 |
| Analytiques et forage de données | 4 | Davenport, Harris et Morrison 2010 ; Davenport et Harris 2007 ; Davenport et Quirk 2006; Rygielski & al. 2002 |
| Gestion des connaissances | 4 | Alavi, Kayworth et Leidner 2006 ; Brown & Duguid 1991; Cabrera et Cabrera 2005; Neuhauser, Bender et Stromberg 2000 |
| Intelligence compétitive | 2 | Viviers et al. 2005; Miller 2000 |

La consultation d'ouvrages piliers dans le domaine ainsi que de nombreux articles scientifiques et professionnels a permis de faire ressortir de nombreux concepts. Nous nous sommes familiarisés avec la littérature en BI pendant plusieurs mois (sessions d'automne 2010 et hiver 2011) et nous avons produits plusieurs itérations de notre modèle de recherche. Nous désirions considérer tous les concepts spécifiques à la culture du BI, tout en conservant la perspective à trois niveaux de Schein (1985). C'est avec notre jugement et en collaboration avec les chercheurs qui ont dirigé notre projet (les professeurs Olivier Caya et Manon Guillemette) que nous sommes parvenus à développer un modèle théorique concis, clair et complet. Notre analyse extensive de la littérature nous a permis de faire émerger quatre catégories de concepts intégratives qui composent le construit de culture BI. Les quatre axes sont la collaboration et le partage, les faits, les objectifs et la performance, et l'innovation, tel que représenté à la Figure 3.

Figure 3 : Modèle de base du construit de culture BI



Ces quatre axes distincts et complémentaires sont représentés dans l'organisation par des croyances considérées comme des vérités absolues partagées et implicites, des valeurs épousées et déclarées par l'organisation, ainsi que des artefacts, c'est-à-dire des manifestations réelles de la culture qui se répercutent dans les comportements des individus et le fonctionnement de l'organisation. Les quatre axes doivent se retrouver dans la culture organisationnelle d'une organisation pour qu'elle soit considérée comme propice à l'intelligence d'affaires.

Le Tableau 2 présente la définition de chacun des quatre axes de la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. Ces dernières ont été développées à l'aide des éléments retrouvés dans chacun des ouvrages étudiés.

Tableau 6 : Définitions des axes de la culture BI

| Axe culturel | Définition |
|------------------------------------|--|
| Collaboration & Partage | L'organisation doit favoriser le partage de l'information et des connaissances à travers une communication ouverte et des pratiques de collaboration afin de capitaliser sur l'expertise de ses ressources et de bénéficier de toute l'information de gestion lui étant accessible (Miller, 2000 ; Imhoff et White, 2010 ; Dresner, 2010). |
| Faits | L'organisation doit valoriser l'utilisation d'information de gestion pertinente, précise, objective et de haute qualité dans la prise de décision en tout temps (Davenport, Harris et Morrison, 2010; Hopkins et al., 2010; Saberwhal et B.-Fernandez, 2011). |
| Performance & Objectifs | L'organisation doit accorder de l'importance à la gestion serrée de sa performance en fixant des objectifs stratégiques précis à atteindre et en s'assurant de mesurer ses résultats afin de connaître ses forces et ses faiblesses et d'améliorer sa performance globale (Redman, 2008 ; Schelgel, 2010 ; Bitterer, Laney et Schelgel, 2011). |
| Innovation | L'organisation doit valoriser l'innovation en demeurant ouverte aux nouvelles idées, en désirant continuellement s'améliorer et apprendre tout en demeurant à l'affût des nouvelles opportunités en tout temps (Schubart et Einbinder, 2000 ; Howson, 2008 ; Parr Rud, 2009). |

Les sections qui suivent présentent en détail chacun des axes de la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires issus de la littérature académique

et professionnelle. Chacune de ces sections est séparée en trois niveaux, soient ceux du modèle de Schein. Ainsi, pour chaque axe seront expliquées les croyances intégrées au mode de pensée du personnel et de l'organisation qui sous-tendent cet axe, les valeurs épousées par l'organisation ainsi que les artéfacts, qui sont les représentations tangibles de l'appropriation de ces valeurs par les membres de l'organisation.

2. COLLABORATION ET PARTAGE

2.1 Croyances

La croyance selon laquelle chaque membre du personnel doit contribuer au savoir corporatif par ses connaissances et son expérience professionnelle pour parvenir à un succès collectif constitue le cœur de l'axe collaboration de la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires (Hopkins et al. 2010 ; Dresner 2010). De surcroît, l'organisation croit aussi en la nécessité de collaborer et de partager l'information à l'échelle organisationnelle pour capitaliser sur la valeur ajoutée qu'apporte ses ressources (Maoz 2011 ; Parr Rud 2009). Une telle croyance permet à la stratégie de l'intelligence d'affaires de pénétrer dans l'organisation puisqu'elle favorise l'utilisation d'une information unifiée et partagée.

2.2 Valeurs

Ainsi, la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires favorise le partage de l'information entre les individus et entre les groupes ou départements pour le bénéfice du plus grand nombre (Parr Rud 2009 ; Manglik et Mehra 2005 ; Miller 2000). Les valeurs de collaboration et de partage de l'information sont primordiales afin que l'organisation puisse bénéficier de son information de gestion et du savoir accumulé par son personnel par rapport à l'organisation (Viviers et al.

2005). Concrètement, la collaboration est une ligne directrice pour les comportements et les relations interpersonnelles dans l'organisation (Maoz 2011 ; Imhoff et White 2010 ; Parr Rud 2009). Dans le même ordre d'idées, des valeurs de transparence doivent également être transmises dans l'organisation puisque ces dernières facilitent le partage de l'expertise et l'ouverture entre les individus dans l'organisation, ce qui alimente la collaboration (Davenport, Harris et Morrison 2010). En d'autres mots, les employés doivent être constamment ouverts à transmettre et à partager leur savoir, leurs connaissances et leur expertise plutôt que de l'utiliser comme un outil de pouvoir envers leurs collègues (Neuhauser, Bender et Stromberg 2000). Ils doivent valoriser ce partage pour un bénéfice commun de l'organisation. L'entreprise doit valoriser le partage de toute contribution et ces dernières sont attribuées à tous pour un succès collectif (Alavi et al. 2006 ; Al-Shammari 2009 ; Loshin 2003 ; Miller 2000). Cet aspect collaboratif favorise également le partage des connaissances à travers l'organisation ainsi que la communication sous toutes ses formes (Hopkins et al. 2010).

2.3 Artéfacts

Parmi les artéfacts qui permettent de déceler l'axe collaboratif dans une organisation figurent les technologies de l'information permettant aux individus de partager leur savoir, leurs connaissances et l'information à travers des réseaux ou des plateformes, notamment les intranets, les plateformes collaboratives, les outils de vidéoconférence, et plusieurs autres (Cabrera et Cabrera 2005 ; Neuhauser, Bender et Stromberg 2000). Dans le même ordre d'idées, une organisation qui emploie des technologies pour favoriser la communication entre les individus et numériser le savoir de son personnel pour le conserver et l'enrichir au fil du temps témoigne d'un engagement envers la collaboration et le partage (Redman 2008). Par ailleurs, le travail d'équipe doit également être une méthode de travail fortement préconisée, notamment dans la mise en œuvre de projets, ce qui démontre un fort esprit collaboratif (Imhoff et White 2010).

Une structure organisationnelle décentralisée favorise la communication entre les unités fonctionnelles et le développement de projets stratégiques à l'échelle de l'organisation. Cette dernière favorise également une prise de décision décentralisée et un plus haut niveau de pouvoir du personnel, ce qui stimule l'utilisation des outils d'intelligence d'affaires (Dresner 2010). Enfin, le système de récompense ou de rémunération est un artéfact avec beaucoup de valeur pour analyser une culture organisationnelle puisqu'il permet de savoir quels comportements sont encouragés dans l'organisation (Schein 1999). Ainsi, un système de récompense qui encourage la collaboration et qui rétribue les groupes, les divisions fonctionnelles ou les équipes de projets pour leur travail fait preuve d'une importance accordée à la collaboration par l'organisation.

3. FAITS

3.1 Croyances

La culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires naît également d'une croyance selon laquelle l'accès global et l'utilisation intelligente de l'information est un facteur clé du succès de toute organisation (Parr Rud 2009 ; Cabrera et Cabrera 2005). L'intelligence d'affaires doit être considérée par l'organisation et par tous ses membres comme un actif corporatif stratégique et chacun doit être conscient de l'impact favorable de l'utilisation de l'information de gestion sur l'organisation. Cette assertion dérive du fait que les employés doivent penser instinctivement à recourir à l'utilisation des données pour assurer la pérennité de l'organisation, en poursuivant de nouvelles opportunités et en prenant des décisions rationnelles supportées par cet outil indispensable (Sabherwal et B.-Fernandez 2011). En fait, la nécessité d'employer des faits à tout prix pour prendre des décisions et porter des jugements (en complément de l'intuition et des opinions) doit faire partie intégrante de ce que tous les employés considèrent comme la bonne

marche à suivre pour personnellement réussir dans ses fonctions et à plus grande échelle faire avancer l'organisation (Schelgel 2010 ; Genovese 2010 ; Davenport et Harris 2007 ; Williams et Williams 2007 ; Westerman 2001). Une telle croyance qui se doit d'être intrinsèque au raisonnement de chacun permet de catalyser l'impact de l'intelligence d'affaires sur l'organisation.

3.2 Valeurs

La valeur de l'information doit être transmise au sein de l'organisation afin de favoriser la synergie entre les technologies de l'information et les domaines d'affaires, ce qui assure la cohérence dans l'organisation et facilite le processus de maximisation de l'utilisation de l'information de gestion (Loshin 2003). Afin que l'information de gestion soit largement utilisée et reconnue comme une source fiable pour la prise de décision, il est primordial que l'organisation valorise une approche analytique et rationnelle des activités afin de mieux les comprendre et d'agir sur ces informations (Sabherwal et B.-Fernandez 2011). Comprendre doit devenir le mot d'ordre de l'organisation. Elle doit exiger que chacun comprenne l'information et capitalise sur tout le pouvoir de cette dernière pour parvenir à produire de la valeur et à détecter toute anomalie pertinente (Davenport et Quirk 2006).

Par ailleurs, la transparence est également une valeur importante à transmettre au sein de l'organisation puisque le processus décisionnel des dirigeants doit être clair et ouvert pour démontrer l'importance du raisonnement et de l'objectivité, ce qui permet à la stratégie de l'intelligence d'affaires de s'intégrer dans le quotidien de l'organisation (Davenport, Harris & Morrison 2010). Il s'agit en fait d'une valeur qui vient soutenir celle de l'approche analytique en la rendant inhérente aux pratiques de l'organisation. Ainsi, les procédures et la prise de décision font l'objet de documentation et de communication formelle, et la rétroaction sur l'action est assurée et rendue publique (Sabherwal et B.-Fernandez 2011 ; Dresner 2010). Dans le même

ordre d'idée, l'objectivité doit être valorisée, afin que dans l'organisation, la vérité préconise sur l'intuition ou le désir (Davenport et Harris 2007 ; Eckerson 2010)

3.3 Artéfacts

Une organisation qui valorise l'information de gestion et les faits concrets sera portée à développer et à s'approprier des outils technologiques pour enrichir, traiter et analyser les données accumulées par l'organisation, notamment des compteurs de données, des outils d'analyse de l'information, des cubes analytiques, etc. pour les transformer en une information de gestion pertinente aux activités d'affaires (Williams et Williams 2007). Par ailleurs, la structure et les politiques de gouvernance de l'information doivent favoriser l'accessibilité par un grand nombre de membres du personnel à de l'information de gestion pertinente pour leur travail (Davenport, Harris et Morrison 2010). Dans un même ordre d'idées, une politique de gouvernance de l'information de gestion est un artéfact qui démontre l'importance accordée par l'organisation à l'utilisation intelligente de l'information et à la qualité de cette dernière (Hopkins et al. 2010). En effet, une politique de gouvernance trace les lignes directrices pour l'utilisation et l'accès à l'information, tout en encadrant tous les processus l'entourant, ce qui témoigne de l'importance accordée par l'organisation à la prise de décision basée sur des faits justes et accessibles en temps opportun aux personnes capable de prendre action à partir de cette dernière (Viviers et al. 2005).

4. PERFORMANCE ET OBJECTIFS

4.1 Croyances

La performance organisationnelle et la compétitivité doivent être reconnues à l'échelle de l'organisation comme des nécessités pour assurer le succès de

l'organisation. La poursuite et l'atteinte d'objectifs précis constitue une priorité intrinsèque pour les membres du personnel puisqu'ils la considèrent comme directement reliée au succès de l'organisation (Davenport, Harris et Morrison 2010).

4.2 Valeurs

Ainsi, la performance doit être valorisée à tout prix par l'organisation (Dresner 2010). L'imputabilité est une valeur importante afin que les employés soient impliqués et responsabilisés envers leurs actions et les conséquences qu'elles engendrent (Dresner 2010). Ainsi, chacun doit performer et atteindre ses objectifs de façon autonome pour contribuer à la croissance de l'entreprise à long terme (Hopkins et al. 2010 ; Williams et Williams 2007). Cela ne signifie pas que l'employé ne doit pas collaborer avec ses collègues ou contribuer à l'atteinte des objectifs des autres, mais plutôt qu'il est libre de développer des moyens et des pratiques créatives et distinctives pour performer. Par conséquent, il est primordial que l'organisation valorise l'évaluation de la performance, afin que tous sachent ce qui fonctionne bien et ce qui donne de moins bons résultats (Davenport, Harris et Morrison 2010). Concrètement, il est important de reconnaître l'importance de la prise de conscience des résultats négatifs au même titre que les résultats positifs. En effet, afin de permettre à l'organisation de travailler sur ses points faibles et de s'améliorer en réduisant les erreurs et les mauvaises décisions, il est primordial qu'elle considère importantes les informations négatives sur sa performance à l'aide desquelles elle peut progresser. Du même coup, en connaissant ses unités ou ses processus les plus performants, elle peut en profiter pour capitaliser sur ces derniers et partager son savoir sur les meilleures pratiques à l'échelle organisationnelle. Dans cette optique d'évaluation de la performance, l'individu doit être intéressé à connaître son impact sur la performance globale de l'organisation et désirer se surpasser pour obtenir de meilleurs résultats et favoriser l'amélioration continue des pratiques de l'organisation (Schelgel 2010 ; Genovese 2010). Ainsi, l'individu doit être ouvert à l'évaluation de sa performance individuelle et être responsabilisé envers les résultats découlant de ses

actions et ses décisions (Dresner 2010 ; Eckerson 2010). En fait, la stratégie de l'intelligence d'affaires sera mieux adoptée par des individus qui sont intéressés à comprendre leur impact personnel sur la performance de l'organisation, et qui désirent chiffrer leurs objectifs d'avancement personnel.

4.3 Artéfacts

Le plan stratégique de l'organisation constitue un artéfact qui témoigne de l'aspect performance et objectifs de sa culture organisationnelle. En effet, la décomposition de la stratégie organisationnelle en objectifs précis et quantifiés, ainsi que la planification des efforts déployés pour parvenir à l'atteinte de ces objectifs, constitue une démonstration tangible de l'engagement de l'organisation envers la poursuite de son succès (Redman 2008 ; Prescott et al. 1988). Dans le même ordre d'idée, l'organisation du travail des individus doit être principalement gérée par des indicateurs de performance. Les indicateurs de performance doivent faire partie intégrante du travail des gestionnaires, leur permettant de connaître le niveau d'avancement de leurs opérations ainsi que ce qui va bien ou non dans leur unité. Donc, si un indicateur de performance indique à l'individu les zones et les aspects sous sa responsabilité qui constituent des enjeux critiques à ce moment précis, il lui fait gérer ses activités en conséquence. Concrètement, les individus ne doivent pas attendre l'arrivée de métriques issus du système d'intelligence d'affaires pour s'intéresser aux objectifs clés qui doivent les guider dans leur travail. Une des principales problématiques actuelles en intelligence d'affaires est la difficulté d'aligner la stratégie de l'intelligence d'affaires avec la stratégie organisationnelle. La solution suggérée par Gartner est de s'assurer que des indicateurs de performance précis et connus de l'organisation découlant de la stratégie et des objectifs d'affaires soient mis en place avant l'installation d'outil de surveillance de ces derniers. Ainsi, si les gens s'approprient ces mesures étroitement reliées aux réelles préoccupations d'affaires, le processus d'intelligence d'affaires sera fonctionnel et parviendra à supporter l'organisation (Bitterer, Laney et Schelgel, 2011).

De surcroît, tel que mentionné auparavant, le système de rétribution de l'organisation est un artéfact très représentatif des priorités de l'organisation (Schein 1999). Un axe culturel de la performance se traduirait donc par un système de rémunération axé sur la performance des individus et sur leur succès par rapport à l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, si les individus qui accomplissent des résultats escomptés ou supérieurs sont récompensés, on considère que l'organisation a voulu valoriser ses employés les plus productifs ou efficaces.

5. INNOVATION

5.1 Croyances

L'organisation doit croire en la nécessité d'innover pour assurer son succès à long terme (Maoz 2011 ; Howson 2008). Concrètement, elle doit avoir le désir et comprendre l'importance de se transformer, d'altérer et d'adapter ses paradigmes au rythme de l'évolution de l'industrie. Elle doit s'adapter et se développer afin de produire de la valeur ajoutée et de se démarquer de la concurrence en étant constamment au-devant des demandes des consommateurs (Imhoff et White 2010 ; Hopkins et al. 2010).

Dans le cadre d'une étude portant sur l'implantation de processus d'intelligence d'affaires, Cindy Howson a découvert que la transformation de la vision de gestion pour passer d'un mode traditionnel à une poursuite de l'excellence misant sur l'amélioration des pratiques et de la production de valeur favorise le succès et permet à l'entreprise d'adopter facilement les technologies de l'intelligence d'affaires et d'en profiter activement (Howson 2008). Cette nouvelle vision favorise la recherche de pratiques plus performantes et de haute qualité, l'ouverture au changement ainsi que la croyance en la nécessité de s'améliorer continuellement pour réussir (Howson, 2008).

5.2 Valeurs

L'entreprise doit s'ouvrir au changement et favoriser la créativité dans ses pratiques et dans le développement de nouvelles idées par son personnel (Parr Rud 2009). L'organisation désirant implanter une stratégie de l'intelligence d'affaires doit favoriser l'ouverture et la flexibilité au risque et au changement. L'organisation doit vouloir s'adapter constamment pour se démarquer et réussir (Schubart et Einbinder 2000) Elle doit valoriser l'originalité, l'inventivité et l'autonomie de ses employés pour leur permettre d'apporter de faire évoluer l'organisation (Dresner 2010 ; Howson 2008). Une organisation qui favorise l'amélioration continue de ses processus et l'innovation aura plus de facilité à adopter l'intelligence d'affaires et à en retirer de la valeur ajoutée (Williams et Williams 2004). Cet aspect s'apparente au concept d'organisation apprenante, qui désire toujours aller plus loin et mieux se connaître et comprendre son environnement (Miller 2000). Il s'agit en fait de la raison d'être de l'intelligence d'affaires, qui si elle est alignée avec des valeurs d'apprentissage et d'amélioration continue de l'organisation, aura plus de facilité à s'épanouir et se développer. L'entreprise doit constamment vouloir remettre en question ses pratiques et ses compétences, afin de toujours aller plus loin (Williams et Williams 2007). En effet, l'organisation doit valoriser le changement positif dans son organisation sans quoi l'information de gestion produite par le processus d'intelligence d'affaires ne lui sera aucunement bénéfique. De plus, l'organisation doit valoriser l'apprentissage continu, notamment en favorisant la rétroaction sur les actions et les décisions afin de constamment apprendre de ses erreurs et de ses succès (Dresner 2010). Cette valeur se matérialise lorsque les membres du personnel désirent s'informer continuellement sur leur environnement interne et externe, ainsi que sur les nouveaux développements quant à leur domaine d'activité ou à leurs pratiques courantes, et de prendre des initiatives pour faire avancer l'organisation (Davenport, Harris et Morrison 2010).

L'anticipation est également une valeur déterminante de l'aspect innovateur de la culture. Pour profiter de façon optimale d'une stratégie de l'intelligence d'affaires, l'organisation doit favoriser l'anticipation en regard de ses opérations, de ses clients et de ses offres de produits et services. En fait, si l'organisation veut anticiper et agir rapidement face aux réponses apportées par le processus d'intelligence d'affaires, elle doit être préparée à agir de façon proactive afin d'arriver à changer son futur (Meehan et Roberts 2011).

5.3 Artéfacts

Puisque dans une optique d'innovation, l'organisation se doit d'être au-devant dans son industrie, et de s'approprier rapidement les nouveaux outils pour lui permettre d'évoluer, l'utilisation de nouvelles technologies constitue un artéfact probant de cet axe culturel (Manglik et Mehra 2005). D'ailleurs, une organisation qui valorise l'innovation considère les technologies comme un investissement à long terme pour lui permettre de se démarquer et d'améliorer constamment ses pratiques et ses offres de produits et services, ce qui en fait un « early adopter » (Howson 2008). De surcroît, une organisation qui fait preuve d'innovation doit également avoir une structure et des rôles flexibles, qui permettent aux employés de remettre à jour constamment leurs pratiques et de capitaliser sur leurs apprentissages pour agir rapidement et améliorer leur travail (Parr Rud 2009). Dans le même ordre d'idées, des pratiques de formation continue, c'est-à-dire des ateliers offerts aux membres du personnel pour perfectionner leurs compétences ou pour les diversifier, prouvent que l'organisation désire se surpasser et innover (Brown et Duguid 1991). Afin de constamment se remettre à jour, l'organisation se doit de développer des pratiques de benchmarking, afin de comprendre où en sont ses principaux concurrents et de s'intéresser aux autres entités qui évoluent dans son marché (Davenport, Harris et Morrison 2010). Dans le même ordre d'idées, une vigie de l'environnement interne et externe doit être appliquée constamment pour permettre à l'organisation de comprendre sa position dans le marché et de profiter de ses forces tout en étant à

l'affût des tendances et des changements qui pourraient affecter ses pratiques (Davenport, Harris et Morrison 2010). De telles pratiques de veille constituent un artéfact de l'aspect innovateur de l'organisation. Par ailleurs, si l'organisation est intéressée à connaître l'état actuel réel de la situation, tant à l'interne qu'auprès des consommateurs et de ses concurrents, elle sera d'autant plus prête à adopter des outils d'intelligence d'affaires pour surveiller son environnement et analyser son information de gestion interne.

6. SYNTHÈSE DU MODÈLE CONCEPTUEL DE LA CULTURE BI

Le modèle conceptuel de la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires se complète grâce à toutes les découvertes issues de la littérature pertinente analysée lors de cette revue de la littérature. Le modèle complet est présenté à la Figure 4, alors que le Tableau 3 démontre pour chacun des éléments quelles sont les sources qui supportent ces aspects du modèle théorique.

Figure 4 : Modèle conceptuel détaillé du construit de culture BI

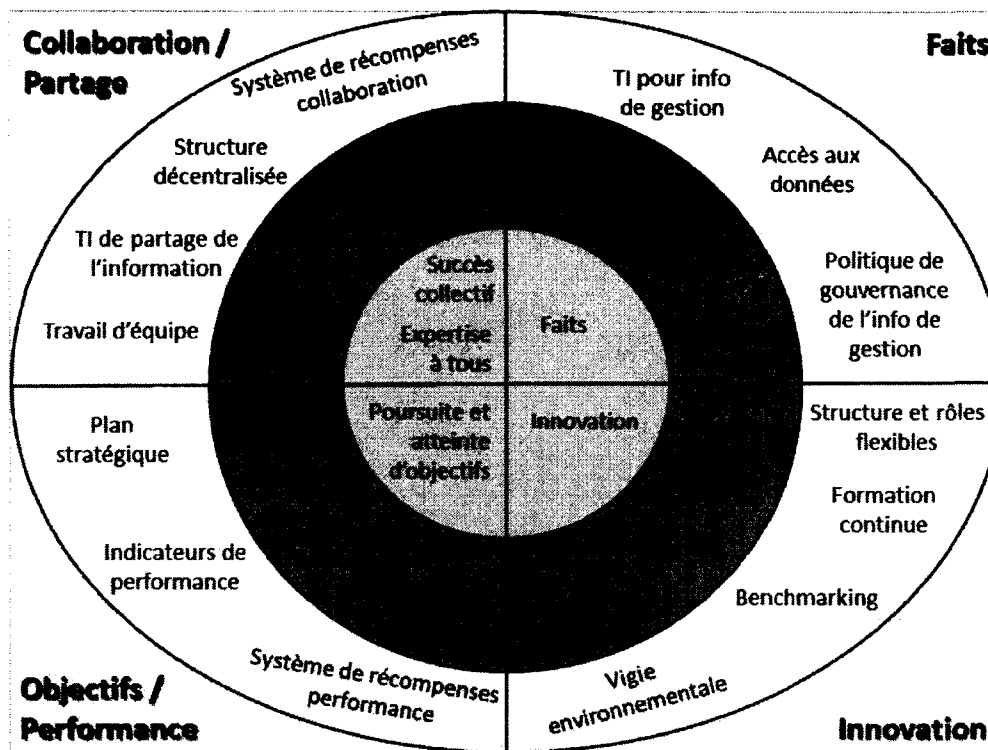


Tableau 7 : Synthèse de la revue de littérature pour le construit de culture BI

| | Croyances | Valeurs | Artéfacts |
|---------------------------------|--|---|--|
| Collaboration et partage | Chaque membre du personnel doit contribuer au savoir organisationnel par ses connaissances et son expertise afin de parvenir à un succès collectif (Hopkins et al. 2010 ; Dresner 2010). | Collaboration (Maoz 2011 ; Imhoff & White 2010) Partage (Hopkins et al. 2010 ; Miller 2000) Transparence (Davenport, Harris et Morrison 2010) | TI de partage de l'info (Redman 2008 ; Cabrera et Cabrera 2005 ; Neuhauser et al., 2000) Décentralisation (Dresner 2010) Travail d'équipe (Imhoff et White 2010) Système récompense collaboration (Schein 1999) |

| | | | |
|---------------------------------|---|--|--|
| Faits | Il est nécessaire de consulter, de comprendre et d'utiliser intelligemment l'information pour survivre (Sabherwal et B.-Fernandez 2011 ; Parr Rud 2009 ; Davenport et Harris 2007 ; Cabrera et Cabrera 2005). | Approche analytique (Saberwhal et B.-Fernandez 2011) Objectivité (Davenport et Harris 2007 ; Eckerson 2010) Valeur de l'information (Loshin 2003) | TI pour info de gestion (Williams et Williams 2007) Accès aux données (Davenport, Harris et Morrison 2010) Politique de gouvernance de l'info de gestion (Hopkins et al. 2010 ; Viviers et al. 2005) |
| Performance et objectifs | La poursuite et l'atteinte d'objectifs de performance précis constitue pour tous une nécessité afin d'avoir du succès à l'échelle organisationnelle (Davenport et al.2010). | Imputabilité (Dresner 2010) Autonomie (Hopkins et al. 2010 ; Williams et Williams 2007) Évaluation de la performance (Davenport et al. 2010) Compétition (Schelgel 2010; Genovese 2010) | Plan stratégique (Redman 2008 ; Prescott et al.1998) Indicateurs de performance (Bitterer, Laney et Schelgel 2011) Système récompense performance (Schein 1999) |
| Innovation | Il faut innover pour créer de la valeur, se différencier de la concurrence et survivre dans les marchés à long terme (Maoz 2011 ; Howson 2008) | Créativité (Parr Rud 2009) Adaptabilité (Schubart et Einbinder 2000) Apprentissage continu (Dresner 2010) Anticipation (Meehan et Roberts 2011) | Structure et rôles flexibles (Parr Rud 2009) Benchmarking (Davenport et al. 2010) Formation continue (Brown et Duguid 1991) Vigie environnementale (Davenport et al. 2010) |

QUATIÈME CHAPITRE MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. DESIGN DE RECHERCHE

Il a été démontré précédemment qu'il n'existe à ce jour aucune littérature scientifique portant sur la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. Conséquemment et tel qu'énoncé dans les chapitres précédents, l'objectif principal de la présente recherche est de développer, à partir de la littérature existante et d'évidences empiriques, une définition du construit de culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. La présente recherche vise donc à renforcer le modèle développé sous forme d'étude théorique grâce à une recherche empirique. Cette recherche est donc purement exploratoire et vise à éclaircir un cadre conceptuel bâti à partir de pistes théoriques. Pour débiter une étude exploratoire, nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature extensive sur le sujet (Eisenhardt 1989). Le fruit de cette recherche, présentée au chapitre précédent, constitue une représentation initiale du construit. Cette recherche empirique n'est donc pas basée sur la validation d'hypothèses précises, mais plutôt sur des pistes de recherche théoriques, afin de ne pas biaiser les résultats (Yin 1994).

Cette recherche est appuyée sur des méthodes qualitatives. Plusieurs arguments soutiennent ce choix. D'abord, la recherche est de nature exploratoire, ce qui nécessite un champ d'étude large pour renforcer le cadre conceptuel proposé par la littérature. L'étude qualitative permet de gagner en profondeur dans l'étude du sujet de recherche, ce qui s'avère nécessaire étant donné qu'il n'existe aucune définition ou hypothèse concrète provenant de la littérature académique (Paré 2004). De plus, une étude qualitative peut apporter de la valeur à la recherche en systèmes d'information. Selon l'article publié par Kaplan et Duchon dans le MIS Quarterly en 1988, l'utilisation d'études de cas qualitatives permet de mieux comprendre l'influence du contexte organisationnel sur l'implantation et l'acceptation des

systèmes d'information. Dans le cadre de cette recherche, l'utilisation de méthodes qualitatives permettra dans un premier temps de valider notre modèle théorique du construit de la culture BI, puis d'observer le phénomène de culture BI dans un contexte organisationnel.

La stratégie adoptée pour cette recherche prend la forme d'une étude de cas. L'étude de cas est une méthodologie reconnue en systèmes d'informations ayant été utilisée par de nombreux chercheurs auparavant (exemple : Benbasat 1987 ; Lee 1989 ; Orlikowski et Baroudi 1991 ; Alavi et Carlson 1992 ; Yin 1993). Selon Yin (1993), une étude de cas est une recherche empirique qui permet d'explorer un phénomène à même son contexte réel. Cette méthodologie est d'autant plus appropriée lorsque le phénomène étudié (en l'occurrence, la culture organisationnelle en contexte d'implantation d'une stratégie de l'intelligence d'affaires) est très large et indissociable de son contexte (Bonoma 1985 ; Benbasat 1987 ; Yin 1994). Il en est également à ses premiers développements théoriques, ce qui justifie l'utilisation de l'étude de cas pour non seulement valider le construit développé mais également l'enrichir et le préciser (Yin 1994). Selon Markus (1989), il est indispensable de fixer une unité d'analyse pour s'assurer de la validité de la recherche exploratoire et de son applicabilité. Ainsi, l'étude de cas est tenue dans une grande organisation du domaine financier, dont la culture constitue l'unité d'analyse de cette recherche. Cette organisation a été choisie parce qu'elle a une culture solide (sa fondation remonte à 1900) et qu'elle travaille actuellement au développement de sa stratégie de l'intelligence d'affaires. Ainsi, l'organisation étudiée correspond en quelque sorte à un cas unique, tel que conseillé par Yin (2003) lors du choix du milieu d'étude. De plus, et elle présente le concept que nous désirons étudier, la culture BI, de façon transparente et devrait constituer un exemple intéressant de notre sujet de recherche (Glaser et Strauss 1967 ; Pettigrew 1988).

La triangulation est employée pour renforcer cette étude de cas. Il s'agit de la combinaison de plusieurs techniques de cueillettes de données. Elle est

spécifiquement recommandée dans le cadre d'études qualitatives, puisqu'elle permet d'enrichir les résultats et d'approfondir la compréhension des concepts étudiés (Jick 1979). Elle augmente également la validité et la fiabilité de l'étude de cas (Yin 1994). Cette étude de cas est donc composée du croisement de plusieurs sources de données complémentaires, puisque cela permet d'obtenir une vision plus complète du phénomène étudié (Bonoma 1985 ; Denzin 1978). En fait, les impressions de la chercheuse lors de ses visites dans l'organisation ainsi que des documents publiés ouvertement ou fournis par l'organisation spécifiquement pour enrichir la recherche (Yin 1994) sont utilisés pour procéder à la triangulation de l'information recueillie (Stake, 2000). Les documents consultés sont la page d'accueil du site Intranet, la politique de gouvernance de l'information, la politique d'évaluation du rendement, la politique de rémunération, la politique de collaboration, l'organigramme de l'organisation, le site Internet, les rapports financiers et l'application interne vouée à la documentation des indicateurs de performance. Ces documents, qui constituent des artefacts et transfèrent souvent des valeurs déclarées par l'organisation, valident et complètent les perceptions des chercheurs quant à la culture du BI dans l'organisation.

Le cœur de la recherche est composé d'entrevues face à face semi-structurées réalisées auprès des employés de l'organisation (Kaplan et Maxwell 1994 ; Yin 1993), afin de saisir le plus de richesse informationnelle possible quant à la perception des gens par rapport au construit de culture BI et à ses manifestations dans l'organisation. Nous avons interrogé des professionnels de l'organisation qui travaillent ou ont des connaissances dans le domaine de l'intelligence d'affaires, afin de satisfaire à notre objectif de recherche principal, c'est-à-dire valider notre définition du construit de culture BI. Nous avons sélectionné des gens provenant de domaines d'activités différents dans l'organisation, ayant des rôles et des niveaux hiérarchiques variés.

2. COLLECTE DE DONNÉES

2.1 Échantillonnage

Étant donné que nous étudions un concept touchant tous les individus d'une organisation, nous avons choisi de concentrer notre recherche sur une seule organisation afin d'en cerner la culture du BI de façon plus complète. La personne-ressource de l'organisation sélectionnée a fourni une liste de participants potentiels selon le critère d'admissibilité suivant : nous désirons interroger des individus qui travaillent au sein de l'entreprise depuis au minimum 2 ans et qui travaillent ou ont des connaissances dans le domaine de l'intelligence d'affaires. Le critère d'ancienneté a pour objectif de s'assurer qu'ils sont imprégnés de la culture organisationnelle et qu'ils ont complété le processus de socialisation au cours duquel cette dernière leur a été transmise (Fang, Duffy et Shaw 2011). Puisque la liste des participants suggérés par l'organisation n'est absolument pas une liste exhaustive des employés correspondant à notre critère, il s'agit donc d'un échantillon de convenance. À partir de la liste de participants fournie, l'échantillon est sélectionné pour s'assurer d'interroger des individus provenant de différents secteurs d'activités et de différents niveaux hiérarchiques, afin d'avoir un échantillon le plus représentatif possible pour l'organisation. La taille de notre échantillon est de 15 répondants, donc 15 entrevues entre 50 minutes et 1h20, pour un total de 263 pages de transcription. Nous considérons notre échantillon de convenance raisonnable étant donné que nous avons un focus bien défini et nos entrevues étaient centrées sur le sujet de l'étude, ce qui nous a assuré d'obtenir du contenu pertinent à l'atteinte de nos objectifs (Mintzberg 1979).

2.2 La méthode de collecte des données

Un protocole a été établi pour assurer la fiabilité de la recherche. Il est présenté en annexe. Nous avons contacté tous les participants potentiels de la liste fournie par notre personne-ressource par courriel ou par téléphone. Nous avons pris rendez-vous avec toutes les personnes qui ont signifié leur intérêt et qui étaient disponibles pour nous rencontrer durant la période de l'étude. Les individus ont été interrogés par le biais d'entrevues sur leur lieu de travail entre juillet et décembre 2011. Cette décision est basée sur le fait que la méthode de collecte de données la plus répandue dans les études de cas est l'entrevue (Yin 1994; Paré 2004). La tenue d'entrevue à titre de méthode de collecte de données exige une procédure d'échantillonnage particulière : les chercheurs doivent déterminer qui sera interrogé et combien d'entrevues seront réalisées (Paré 2004). Ces décisions sont habituellement guidées par l'unité d'analyse et les objectifs visés par l'étude. En l'occurrence ici, notre unité d'analyse est la culture organisationnelle de l'organisation, qui est distincte des individus qui seront interrogés. Ainsi, tel que présenté plus haut, nous nous sommes assuré de sélectionner des individus provenant de différents secteurs d'activités et de différents niveaux hiérarchiques, afin d'avoir un échantillon permettant d'étudier la culture BI à l'échelle de l'organisation.

Un guide d'entrevue présenté en annexe a été utilisé pour s'assurer d'aborder tous les aspects de la présente recherche. Le guide comporte d'abord une introduction, puis plusieurs sections pour guider les chercheurs dans l'atteinte des résultats de la recherche. La première est une question pure et unique, « Qu'est-ce que la culture de l'intelligence d'affaires ? ». Par la suite, le guide est divisé en quatre sections, lesquelles correspondent aux axes de notre construit de culture BI. Le guide a été développé à partir du modèle détaillé, donc tous les concepts y sont intégrés. Enfin, la dernière section de l'entrevue porte sur l'intelligence d'affaires, plus précisément les perceptions du répondant sur le succès actuel et futur du BI dans l'organisation.

Les répondants de cette étude sont très variés, ce qui nous indique que nous avons une représentativité intéressante de l'organisation. Le Tableau 4 présente les statistiques descriptives des individus interrogés. Les numéros de participants ne sont pas associés aux statistiques afin de ne pas dévoiler l'identité de l'appartenance des citations.

Tableau 4 : Présentation des participants à l'étude

| Titre | Département | Profession | Ancienneté dans l'entreprise | Sexe |
|----------------------|---|---|-------------------------------------|-------------|
| Responsable | Architecture de solutions | Analyste en SI | 9 ans | Femme |
| Directeur | Gouvernance de l'information de gestion | Intelligence d'affaires | 12 ans | Homme |
| Conseiller | Segmentation et développement des clientèles | Analyste d'affaires | 3 ans | Homme |
| Directeur | Recherche marketing et information de gestion | Intelligence de marché, recherche marketing | 26 ans | Homme |
| Directeur | Information de gestion | Gestion de projets, comptabilité | 25 ans | Homme |
| Directeur | Architecture de données | Architecte de données | 2 ans | Homme |
| Directeur | Assurances générales | Intelligence d'affaires | 4 ans | Homme |
| Conseiller principal | Information de gestion | Analyste en SI | 22 ans | Homme |
| Conseiller | Gouvernance de l'information de gestion | Formation | 28 ans | Femme |
| Conseiller | Risque de crédit | Modélisation de données | 13 ans | Femme |
| Directeur | Information de gestion | Informaticien | 2 ans | Homme |
| Conseiller | Risque de crédit | Finances | 7 ans | Homme |
| Directeur | Intégration des données | Analyste en SI | 5 ans | Homme |
| Directeur | Information de gestion | Analyste en SI | 17 ans | Homme |
| Conseiller | Gestion de la performance | Intelligence d'affaires | 13 ans | Homme |

Tel que mentionné précédemment, une triangulation des données est effectuée. Les sources de données utilisées sont les suivantes :

- Les notes prises par la chercheuse, qui permettent d'immortaliser des informations importantes sur la réflexion des chercheurs, le contexte de la recherche et différents éléments clés qui ne se retrouvent pas nécessairement dans les données brutes.
- Les verbatims retirés des discussions en entrevues qui ont été codés à l'aide d'un schème de codage développé préalablement et grâce auquel nous avons pu valider la relation entre les entrevues et le modèle de culture de l'intelligence d'affaires. Le schème de codage est présenté en annexe.
- Les documents fournis par le personnel de l'organisation et les documents publics disponibles sur Sedar et en ligne.

3. L'ANALYSE DE DONNÉES

Avant de pouvoir analyser les résultats, nous avons transformé les données vocales obtenues au cours des entrevues en données textuelles. Pour ce faire, nous avons utilisé un logiciel de reconnaissance vocale, *Dragon Naturally Speaking*, qui nous a permis de transcrire les entrevues rapidement.

L'analyse des données est cruciale pour appuyer la recherche exploratoire qualitative développée dans le cadre de cette étude. Pour ce faire, deux schèmes de codage distincts ont été développés. Les données des transcriptions d'entrevues ont toutes été codées à l'aide du logiciel *NVivo*.

Le premier est un schème de codage par axes du modèle conceptuel. Donc il est composé de quatre catégories présentées dans le chapitre des résultats. Nous avons codés les résultats obtenus dans la première section des entrevues, c'est-à-dire lorsque

nous avons questionné les répondants sur ce qu'ils pensaient être le concept de culture BI, sans leur donner de pistes de solution. Tous les répondants ont signalé entre deux et quatre axes de notre modèle. Nous avons également codé les concepts qui ressortaient à plus d'une reprise dans les résultats. Nous avons ensuite choisi, selon des critères de décisions présentés au chapitre des résultats, de les conserver s'ils étaient adéquats, ou de les laisser tomber s'ils ne correspondaient pas à des axes de la culture BI. Cette première partie de l'analyse permet d'évaluer la validité de contenu de notre modèle conceptuel du construit de culture BI.

La seconde étape de l'analyse porte sur l'étude de cas dans l'organisation. Les données recueillies lors des entrevues ont été codées à l'aide d'un second schéma de codage. Celui-ci, beaucoup plus extensif, est présenté en annexe. Il contient tous les concepts du modèle détaillé de culture BI, incluant ceux qui ont été rajoutés suite à l'amélioration du modèle dans la première étape. Nous avons donc codé chacune des transcriptions pour dresser un portrait de la culture BI telle que perçue par chacun des répondants. Nous avons ensuite comparé tous les résultats obtenus pour nous assurer de prendre en considération toute l'information recueillie sur le sujet. Nous avons par la suite consulté chacune des sections de notre modèle individuellement (valeurs de l'axe de collaboration, artefacts de l'axe de collaboration, etc.) pour élaborer une description détaillée du concept de culture BI tel qu'observé dans l'organisation. Afin de valider nos résultats, nous avons effectué la triangulation des données. Pour ce faire, nous avons développé un tableau dans lequel nous avons compilé l'information recueillie auprès de nos trois principales sources d'information (transcriptions d'entrevues, documentation et observations sur le terrain) pour chacun des concepts du construit de culture BI.

4. SYNTHÈSE DES ATTRIBUTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

La méthodologie de recherche est grandement inspirée par la méthodologie d'analyse de données en recherche qualitative proposée par Eisenhart (1989). Nous avons également considéré dans le développement de notre méthodologie les recommandations et pratiques actuelles en termes de rigueur en recherche en systèmes d'informations présentées par Dubé et Paré (2003). Le Tableau 5 est inspiré du tableau intitulé « Attributes used to assess IS positivist case studies », une compilation des aspects méthodologiques contribués par Benbasat et al. (1987), Eisenhardt (1989), Yin (1994) et Lee (1989) selon le type de recherche qualitative. Nous avons utilisé cette liste de contrôle pour vérifier que notre méthodologie est cohérente avec le cadre de notre recherche.

Tableau 8 : Liste de contrôle de la méthodologie

| Attributs méthodologiques des études de cas en systèmes d'information | Notre recherche exploratoire |
|--|---|
| 1. Design de recherche | |
| Questions de recherche claires | Qu'est-ce que la culture de l'intelligence d'affaires ? Comment se manifeste-t-elle dans une organisation ? |
| Spécification des construits a priori | Le modèle conceptuel théorique (issu de la littérature) est développé avant la recherche. Le construit et les concepts qui le composent sont provisoirement définis à partir de la littérature existante. |
| « Clean theoretical slate » | La validité apparente du modèle est testée en ne prenant aucunement en considération le modèle théorique, en demandant purement une définition du construit de culture BI aux professionnels. |
| Nature du design de l'étude de cas unique | Nous avons effectué une étude de cas dans une entreprise unique, et l'avons sélectionné parce qu'il avait les conditions requises pour tester notre modèle (culture organisationnelle forte, implantation de l'intelligence d'affaires récente, développement d'une culture BI) |
| Unité d'analyse | La culture BI dans l'organisation |
| Contexte de l'étude de | L'étude est réalisée dans l'organisation, à l'automne 2011. Elle |

| | |
|---|--|
| cas | porte sur la culture BI dans l'organisation au moment de la visite de la chercheuse (étude en coupe), en se penchant également sur l'évolution de la culture BI avant son observation (donc les données sont à la fois rétrospectives et actuelles). La chercheuse a passé une trentaine d'heures sur place. |
| 2. Collecte de données | |
| Élucidation du processus de collecte de données | La méthode de collecte de données primaire est l'entrevue face-à-face semi-structurée. La méthode d'échantillonnage est de convenance. Les 15 entrevues réalisées ont été enregistrées sur une bande audio et transcrites textuellement. |
| Multiplés méthodes de collecte de données | La principale méthode de collecte est l'entrevue. Nous avons également utilisé la documentation disponible, les artefacts et l'observation directe. |
| Triangulation des données | Les sources de données sont combinées et comparées dans la synthèse de l'étude de cas afin de rendre les conclusions plus convaincantes et précises. |
| Protocole d'étude de cas | Un protocole est utilisé pour assurer la fidélité de l'étude de cas et qu'elle puisse être répliquée. |
| Base de données d'étude de cas | Les chercheurs ont conservé une base de données contenant les entrevues en format audio, les transcriptions, les données codées, les schèmes de codage, le profil de culture BI pour chaque répondant, les notes prises lors des visites dans l'organisation et la documentation consultée. |
| 3. Analyse de données | |
| Élucidation du processus d'analyse des données | La procédure d'analyse des données est décrite dans la section « analyse des données ». Elle fait état de l'utilisation des schèmes de codage. |
| Notes de chercheurs | Les chercheurs ont pris des notes lors de conversations « hors bande audio » avec les participants, pour immortaliser le non-verbal des répondants, ainsi que lors d'un événement auquel elles ont assisté. |
| Codage | L'utilisation de schèmes de codage permet de coder l'information (la classer et la synthétiser) tout en conservant la fiabilité de l'étude. |

| | |
|---|---|
| Présentation des données | De nombreux tableaux sont présentés dans les sections de résultats et de discussions pour synthétiser l'information et démontrer les interprétations des chercheurs. |
| Processus flexible et opportuniste | Étant donné que la collecte de données s'est étendue sur une longue période, les chercheurs ont transcrit et codé les premières entrevues avant de compléter la collecte. Ainsi, ils ont pu réorienter leurs entrevues subséquentes pour obtenir plus d'information sur les zones qui requéraient de l'attention. |
| Chaîne d'évidence logique | Le chapitre de résultat présente la réflexion des chercheurs qui a mené de la question de recherche aux résultats empiriques apportés par l'étude de cas. |
| Développement d'explication | Notre test empirique a permis d'observer le construit de culture BI dans l'organisation et de valider les concepts qui en font partie. L'explication textuelle de la culture BI dans l'organisation est reliée au modèle théorique. |
| Citations (preuves) | De nombreuses citations sont utilisées tout au long de l'étude de cas pour supporter les descriptions des chercheurs. Il s'agit de preuves qui permettent au lecteur de porter un jugement indépendant sur les mérites de l'analyse. |
| Révision de projets | Afin de corroborer l'étude de cas, cette dernière est présentée à l'organisation à la fin de la recherche. |
| Comparaison avec la littérature existante | Dans le chapitre de discussion, les concepts apportés par les répondants sont justifiés et discutés à l'aide de la littérature existante. |

Tableau fourni par Dubé et Paré 2003 et adapté à cette étude

CINQUIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS ET ÉTUDE DE CAS

Dans le but de confirmer la validité apparente de notre modèle de culture BI, nous avons sélectionné une organisation qui travaille activement depuis quelques années à développer une stratégie de l'intelligence d'affaires. Suite à notre collecte de données, nous avons analysé les données en deux temps. Nous avons d'abord testé la validité de contenu (apparente) de notre définition de la culture BI. Ensuite, nous avons réalisé une étude de cas portant sur la culture BI dans l'organisation pour vérifier que notre modèle conceptuel est applicable et cohérent avec la réalité. Cette étude est développée dans le contexte d'un changement structurel important opéré dans l'organisation au cours des dernières années, dont les objectifs principaux sont étroitement reliés à la stratégie de l'intelligence d'affaires de l'organisation.

1. VALIDITÉ APPARENTE DU MODÈLE CONCEPTUEL DE CULTURE BI

La culture de l'intelligence d'affaires est un sujet relativement nouveau sur lequel nous tentons de bâtir de la théorie. Le modèle conceptuel développé à partir de la littérature n'a jamais été prouvé ou démontré empiriquement. Notre objectif principal est de produire une première définition théorique valide du construit de culture BI. Il est donc logique de réaliser une étude exploratoire sans bases théoriques pour déterminer les éléments clés de la culture BI. Afin de préserver la nature exploratoire de la recherche, nous avons décidé de demander aux gens « Qu'est-ce qu'est selon vous une culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires? ». Nous avons ensuite compilé les réponses obtenues et les avons comparées à notre modèle théorique pour le valider. Cette méthodologie permet de conserver de la flexibilité dans la recherche, tout en évitant de biaiser ou de limiter les résultats en produisant une recherche dans un carcan prédéfini (Eisenhardt, 1989).

1.1 Validité du construit de culture BI : Les quatre axes

À partir des réponses obtenues, nous avons d'abord tenté de valider la présence des quatre axes de la culture BI qui avaient émergé de la littérature. Pour ce faire, nous avons repris les définitions de chacun des quatre axes présentées au chapitre trois, et nous avons codé chacune des réponses des participants selon les quatre axes. Nous voulions connaître quels sont les éléments que les répondants considèrent comme devant faire partie d'une culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. Le Tableau 6 présente chacun des quatre axes avec la définition y étant associée et un exemple de contenu de réponse ayant été codé comme représentatif.

Tableau 9 : Schème de codage pour la validité de contenu des axes de la culture BI

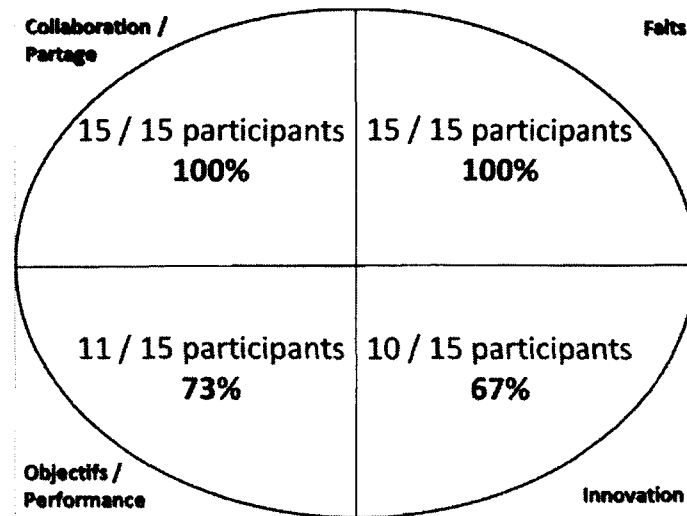
| Axe culturel | Définition | Exemple (citations) |
|---|--|--|
| <p>Collaboration & Partage</p> | <p>L'organisation doit favoriser le partage de l'information et des connaissances à travers une communication ouverte et des pratiques de collaboration afin de capitaliser sur l'expertise de ses ressources et de bénéficier de toute l'information de gestion lui étant accessible.</p> | <p>« <i>La première affaire c'est une culture de partage. Il faut que tout le monde voit la valeur ajoutée d'avoir un partage d'information. De démocratiser l'information. Il faut que le monde comprenne la valeur ajoutée corporative de démocratiser l'information. [...] C'est difficile pour moi de comprendre qu'est-ce que ça apporterait aux autres d'avoir accès à certaines informations qui sont chez nous ou d'investir dans le partage de cette information-là. Quand on va réussir à voir la valeur ajoutée de démocratiser l'information et d'avoir une vision commune, là... je pense que la culture du partage c'est vraiment un point important. Ça prend vraiment [...] une vision corporative au lieu d'une vision en silos.</i> » [répondant no 6]</p> |

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Faits | L'organisation doit valoriser l'utilisation d'information de gestion pertinente, précise, objective et de haute qualité dans la prise de décision en tout temps. | « Pour moi pour faire virer cette culture-là et la rendre intrinsèque dans l'organisation c'est démontrer l'intérêt que l'utilisation de l'information peut avoir dans le processus décisionnel de l'organisation et la rendre compétitive à la fois sur gérer sa gestion de ses relations d'affaires, de développement de produits, de l'optimisation de ses opérations puis la capacité de gérer... parce qu'on est rendu des organisations qui tournent autour de l'information. [...] est-ce qu'on met quatre-vingt-cinq rendez-vous avant de faire une vente, est-ce que je suis capable d'avoir cette information-là je suis capable d'améliorer mon taux... fait que ça pour moi là cette courbe-là de... cet éveil-là à cette réalité-là de l'information qui est comme un ingrédient de différenciation et de succès par rapport aux concurrents, pour moi ça va être un indicateur que le BI est vraiment inséré dans la culture de l'organisation. » [répondant no 13] |
| Performance & Objectifs | L'organisation doit accorder de l'importance à la gestion serrée de sa performance en fixant des objectifs stratégiques précis à atteindre et en s'assurant de mesurer ses résultats afin de connaître ses forces et ses faiblesses et d'améliorer sa performance globale. | « Selon moi, la culture qui permettrait de soutenir l'intelligence d'affaires ça passe premièrement par le désir de s'améliorer. Donc il faut au départ que l'organisation et les gens qui la composent cherchent à améliorer leur performance. C'est la clé du succès. Sans ça, ça sert à rien. Donc les gens désirent s'améliorer, sont de bonne foi. Bien là il faut qu'on ait en terme de culture, et je le disais, il faut qu'on ait des gens qui comprennent très bien le besoin d'affaires et qui ont une bonne expertise au niveau de ces outils-là pour pouvoir comprendre le besoin et comprendre comment faire pour aider les gens à s'améliorer. Donc quand on va parler à ces gens-là qui cherchent à s'améliorer, généralement ils savent ce qui va mal et ce qui va bien. Maintenant, eux pensent que ça va bien ou que ça va mal, mesurons-la. » [répondant no 9] |
| Innovation | L'organisation doit valoriser l'innovation en demeurant ouverte aux nouvelles idées, en désirant continuellement s'améliorer et apprendre | « Parce que tu sais on peut aller chercher juste des données puis les ressortir mais à moment donné c'est l'aspect intelligence dans le mot intelligence d'affaires c'est de savoir ajouter de la valeur à cette information-là puis d'en faire un pivot stratégique. De dire ok on a |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>tout en demeurant à l'affût des nouvelles opportunités en tout temps.</p> | <p><i>découvert ça ces données-là, maintenant qu'est-ce qu'on fait avec ça puis quelle opportunité on fait puis des fois ça implique de modifier la donnée pour pouvoir l'interpréter. Puis c'est de développer des modèles puis plusieurs éléments, de vouloir aller plus loin. Donc pour moi si on a une culture d'intelligence d'affaires c'est vraiment de trouver à partir des données, d'orienter l'organisation sur des pistes stratégiques.»</i> [répondant no 14]</p> |
|--|--|--|

Une fois les réponses codées pour chacun des quatre axes de la culture BI, nous avons compilé le nombre de répondants pour lesquels chacun des axes avait émergé de leur définition du construit. La Figure 5 démontre quels sont les axes de la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires qui ont ressorti au fil des entrevues avec les participants. Sans être directement questionnés sur les axes du modèle, tous les répondants ont signalé que la collaboration et la valorisation des faits devaient faire partie du concept de culture BI. Plus de la moitié des répondants ont également souligné l'importance de la performance et de l'innovation comme éléments de la culture BI. Il est donc clair que les quatre axes représentés dans le modèle font partie du concept.

Figure 5 : Validité apparente du concept de culture BI



Les quatre axes semblent ressortir comme étant importants pour qualifier le concept de culture BI. Aucun nouvel axe n'a émergé des entrevues. Les concepts ayant fait l'objet de plus d'une mention comme faisant partie du construit de culture BI sont présentés au Tableau 7 ainsi qu'une brève description de la raison pour laquelle aucun d'entre eux n'a été ajouté au modèle. Nos critères de sélection sont simples : l'élément doit faire être un axe culturel, donc englober des valeurs, des artefacts et des croyances partagées dans l'organisation, et il doit être spécifique à l'intelligence d'affaires. Bien que toutes les idées soient reliées à l'intelligence d'affaires et à son acceptation dans l'organisation, aucune d'entre elles ne constituait un élément de la culture de l'organisation.

Tableau 10 : Idées additionnelles rejetées comme concepts à intégrer au modèle

| Nouveau concept suggéré par au minimum 2 répondants | Raison du rejet |
|--|---|
| Gestion du changement | Le concept de gestion du changement est très large et réfère à de nombreux mécanismes de gestion utilisés pour inhiber les répercussions d'un changement, le faciliter et limiter la résistance de la part du personnel. Il ne fait pas partie de la culture de l'organisation, puisqu'il se manifeste uniquement lorsqu'un changement se produit et ne fait pas partie du quotidien ou des valeurs de l'organisation. |
| Leadership | Selon Schein (1985), le leadership crée, maintient et renforce la culture dans l'organisation. Il y est étroitement relié, mais n'en fait pas partie. Les bienfaits d'un leader qui va être un « sponsor » de l'intelligence d'affaires dans l'organisation pour faciliter l'implantation du BI sont reconnus (Howson 2008) mais le leadership ne fait pas partie de la culture du BI puisque le leadership n'est pas une composante culturelle, il est une composante attribuée à un ou à certains individus uniquement. |
| Support de la haute direction | Le support de la haute direction constitue également un facteur de succès du BI (Parr Rud 2009), mais il ne s'agit pas d'un élément culturel. Le support de la haute direction devrait avoir pour résultat des valeurs épousées cohérentes avec la culture BI. |
| Communication entre les unités d'affaires et les TI | Cet élément est inclus dans l'axe de la collaboration grâce aux valeurs (collaboration, partage de l'information) et aux artefacts (décloisonnement, travail d'équipe, etc.). Bien que cet élément constitue un facteur clé de succès selon l'étude menée par Yeoh et Koronios (2010), il ne constitue pas un élément distinctif de la culture organisationnelle. |
| Ressources financières | Les ressources financières ne font pas partie des facteurs humains et culturels, mais plutôt de la capacité de l'organisation à implanter le BI. |

1.2 Validité du construit de culture BI : Les trois niveaux

Nous avons choisi le modèle de culture organisationnelle de Schein (1985) pour baser notre développement de modèle de la culture BI. Ce modèle fortement reconnu dans la littérature académique comporte trois niveaux interdépendants soient les artefacts, les valeurs épousées et les croyances. D'après nos observations de la culture BI dans l'organisation, les trois niveaux sont cohérents avec notre modèle.

Sans nécessairement reconnaître l'existence des trois niveaux dans leur description, les participants ont fait référence à des concepts provenant des différents niveaux de la culture BI dans leurs descriptions. Le Tableau 8 présente une brève explication ainsi qu'un exemple concret d'une citation d'un participant qui correspond à chacun des niveaux de la culture BI.

Tableau 11 : Démonstration de la cohérence des niveaux avec exemples

| Niveau | Explication | Exemple |
|------------------|---|---|
| Artéfacts | Les artéfacts sont des manifestations observables de la culture. En BI, il s'agit surtout de comportements et de mécanismes développés dans l'organisation pour favoriser l'utilisation et la propagation des outils d'intelligence d'affaires (accessibilité à de l'info structurée, ti de partage de l'info, politique de gouvernance de l'info de gestion, etc.). Les artéfacts sont également des moyens pour faciliter la transformation de l'analyse et de la consultation de l'information en prise de décision et en actions concrètes (structure décentralisée, expérimentation, planification stratégique, etc.). | « <i>Puis par la suite, pour moi la culture de l'intelligence d'affaires c'est de structurer l'information pour en faire une analyse facile. C'est de la structurer pour qu'elle soit très visuelle, et très facile pour prendre des décisions.</i> » [répondant no 4] |

| | | |
|-------------------------|--|---|
| Valeurs épousées | <p>Les valeurs épousées permettent à l'organisation de justifier ses actions et ses choix. Dans la culture BI, elles se doivent donc d'être alignées avec la stratégie BI. Si l'organisation veut que l'intelligence d'affaires soit acceptée et utilisée au quotidien par le personnel, elle se doit de valoriser l'évaluation de la performance, l'imputabilité, le partage de l'information, la valeur de l'information pour prendre de meilleures décisions, l'approche rationnelle, la créativité, etc. Ces nombreuses valeurs permettent de justifier l'implantation de l'intelligence d'affaires et son utilisation pour permettre à l'organisation de s'améliorer.</p> | <p><i>« Peut-être que dans la culture ce qui doit être présent c'est la volonté de faire partager et de faire accepter ses décisions, de les vendre plus facilement au monde. Que ça ait une importance que tout le monde comprennent leurs décisions. Si ça n'a pas d'importance, en effet dans la culture de l'entreprise, on l'impose aux employés et puis c'est ce qui se fait beaucoup quand même. Alors que si ça a de l'importance, peut-être que c'est encore plus important d'avoir cette intelligence d'affaires pour étayer notre vente entre guillemets. [...] Il y a aussi l'idée du profit, le profit c'est sûr qu'ils ont besoin de l'intelligence d'affaires pour prendre de bonnes décisions donc c'est important aussi que ce soit dans la culture. »</i> [répondant no 15]</p> |
| Croyances | <p>Les croyances sont prises pour acquies et non-négociables. Elles ont fait leurs preuves comme pouvant mener au succès et sont considérées comme des règles d'or pour tous. Pour la culture du BI, les quatre axes doivent être considérés comme des vérités absolues pour le succès de l'organisation. Ces croyances sont alignées avec la stratégie de l'intelligence d'affaires.</p> | <p><i>« Bien une culture BI je pense que c'est d'avoir le réflexe d'aller voir les rapports, d'aller voir les informations, de demander, de s'intéresser à ça. D'intégrer ces informations-là dans le quotidien, dans le day-to-day des gestionnaires dans leur gestion de la performance. »</i> [répondant no 3]</p> |

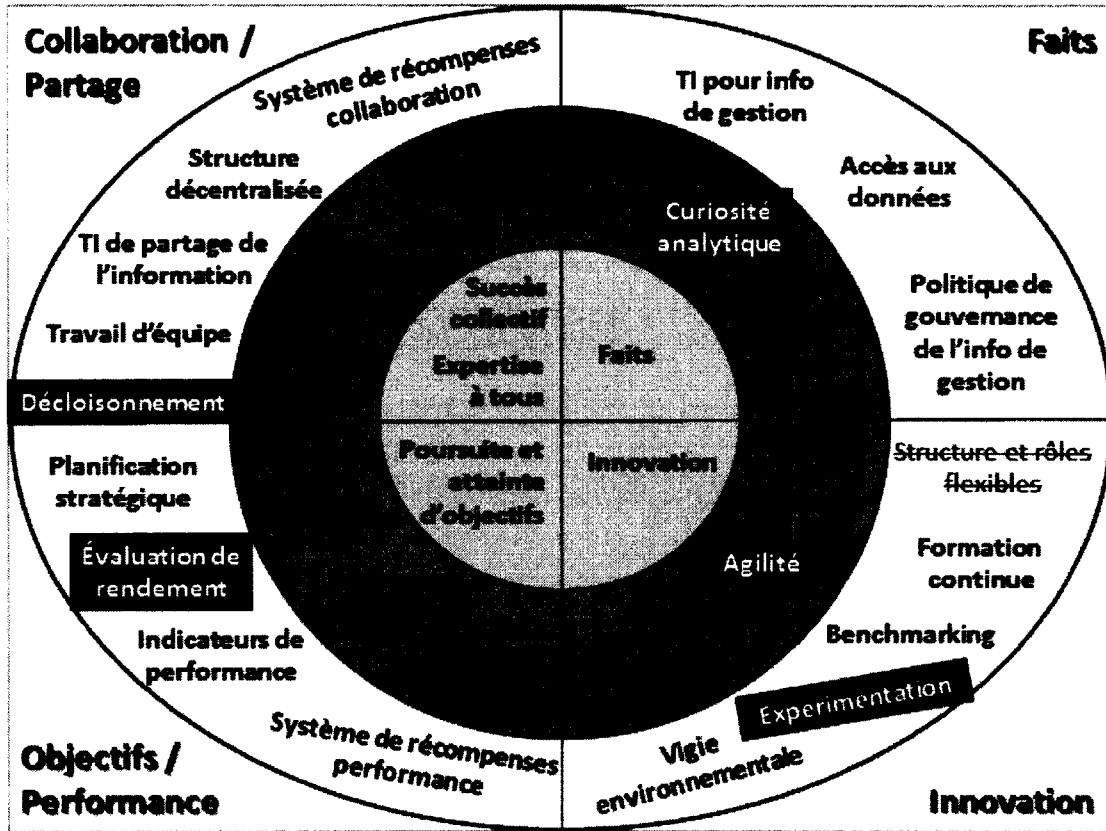
1.3 Amélioration du modèle grâce à la recherche qualitative

Notre modèle conceptuel a été validé par les répondants comme étant complet avec les quatre axes et les trois niveaux. Les conclusions que nous avons tirées de notre analyse de la validité de contenu du construit nous ont cependant guidées à apporter des changements au modèle.

Nous avons choisi de retirer deux concepts du modèle de base pour le raffiner. Le premier est l'adaptabilité. En fait, nous avons choisi d'intégrer le concept d'adaptabilité dans un concept plus large que nous avons ajouté, qui est l'agilité. L'agilité englobe l'adaptabilité, l'ouverture au changement et l'amélioration continue, ce qui en fait une valeur plus représentative de l'innovation dans la culture BI. Le second concept retiré est « structure et rôles flexibles ». Cet élément faisait partie du modèle dans l'optique de la remise à jour constante des pratiques de travail, mais il ne permet pas à l'organisation de mieux évoluer en BI. Dans l'organisation étudiée, les rôles et la structure sont très rigides, et le personnel ne trouve pas que cela constitue un inhibiteur de la stratégie BI. En fait, une organisation qui prône l'agilité doit pouvoir détecter des problématiques, les analyser et leur apporter des solutions rapidement. Cependant, cela ne requiert pas des rôles ou une structure flexibles, mais plutôt un bon réseau de collaboration interne et des ressources innovatrices.

De plus, certains concepts clés de la culture BI se sont révélés importants lorsqu'ils ont été mentionnés par plusieurs participants de l'étude. Nous avons décidé de les intégrer dans le modèle, ce qui a permis d'obtenir un modèle amélioré, présenté à la Figure 6. Les concepts qui sont écrits en blanc sur fond noir ont été ajoutés suite à l'étude de cas, et ceux qui sont raturés ont été retirés. Tous les autres concepts et axes du modèle sont demeurés intacts.

Figure 6 : Modèle amélioré du construit de culture BI



Le Tableau 9 présente chacun des cinq concepts ajoutés au modèle avec une brève explication et un exemple de citation qui supporte sa présence dans la culture du BI.

Tableau 12 : Ajouts au modèle et justifications

| Concept ajouté | Répondants ayant mentionné l'item | Justification | Citations |
|------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Décloisonnement | 2, 4, 6, 9, 10, 11 | Décloisonner l'organisation facilite les flux d'information, le partage de découvertes, le développement de processus et la cohérence interne des données, ce qui supporte la stratégie de l'intelligence d'affaires. | <p><i>« On s'est dit ça marchait bien, mais de la façon dont l'organisation a évolué faisait en sorte qu'il fallait changer l'information de gestion vers l'intelligence d'affaires. On avait une valeur d'intégrer l'information. Donc ce n'est plus l'information de l'actuariat, l'information du marketing. Faut intégrer ça à la source et non pas en aval comme on faisait et ça prenait beaucoup d'effort. » [répondant no 2]</i></p> <p><i>« Puis le fait de pouvoir briser ces silos-là va favoriser le partage de processus communs et d'information commune, les deux. » [répondant no 10]</i></p> |

| | | | |
|------------------------------------|---------------------------|---|--|
| <p>Curiosité analytique</p> | <p>1, 2, 6, 9, 13, 14</p> | <p>La curiosité analytique est une valeur qui permet de justifier l'utilisation du BI en poussant les gens à toujours aller plus loin. Qu'est-ce que cette donnée signifie? Quels sont les facteurs qui ont influencé ce résultat? Quelles sont les conséquences de telle décision? Comment est-ce que je pourrais aller chercher plus loin que cette information? Etc. La curiosité analytique se traduit par une facilité de jouer et de faire parler les chiffres pour obtenir de l'information de gestion pertinente à la prise de décisions.</p> | <p><i>« En intelligence d'affaires comme je le disais on ne veut plus juste avoir un rapport avec de l'information dedans, on veut pouvoir se projeter un peu plus loin puis regarder davantage les capacités et les possibilités d'exploitation, donc cette pensée-là c'est une gymnastique qu'il faut inculquer graduellement. -là.» [répondant no 9]</i></p> <p><i>« Parce que tu sais on peut aller chercher juste des données puis les ressortir mais à moment donné c'est l'aspect intelligence dans le mot intelligence d'affaires c'est de savoir ajouter de la valeur à cette information-là puis d'en faire un pivot stratégique. De dire ok on a découvert ça ces données-là, maintenant qu'est-ce qu'on fait avec ça puis quelle opportunité on fait puis des fois ça implique de modifier la donnée pour pouvoir l'interpréter. Puis c'est de développer des modèles puis plusieurs éléments, de vouloir aller plus loin. Donc pour moi si on a une culture d'intelligence d'affaires c'est vraiment de trouver à partir des données, d'orienter l'organisation sur des pistes stratégiques.» [répondant no 14]</i></p> |
|------------------------------------|---------------------------|---|--|

| | | | |
|--------------------------------|-----------|--|--|
| Évaluation de rendement | 1, 6 | L'évaluation de rendement est une manifestation tangible de l'axe de performance. Elle permet de concrétiser les objectifs de l'employé dans la perspective de la stratégie de l'organisation, et lui donne l'opportunité de connaître son avancement par rapport à ces objectifs. | « Avant de faire tout ça, moi j'ai fait un plan d'affaires pour notre équipe. Et c'est un peu en tant qu'équipe, ou est-ce qu'on s'en va, et qu'est-ce qu'on veut réaliser en tant qu'équipe cette année? C'est un peu la vision d'équipe. Au niveau de l'employé individuel, on considère son rôle dans l'équipe. Une première section des objectifs vise à savoir par rapport au plan de l'équipe, comment est-ce que tu peux nous aider à faire en sorte que les objectifs de l'équipe soient atteints? » [répondant no 6] |
| Expérimentation | 3, 11, 12 | L'expérimentation est un artéfact de l'axe de l'innovation. Il constitue une mise en pratique des valeurs de créativité, d'anticipation et d'agilité par la mise en œuvre d'expérimentation (prototypes, modèles prédictifs, etc.) et de recherche et développement. | « Par contre ce qui donne une valeur ajoutée [...] beaucoup de recherche au niveau technologique, beaucoup de vigie, des développements en mode laboratoire, en mode prototypage de sorte qu'on a une capacité de développer beaucoup à l'avant de produits qui vont être des leaders sur le marché. » [répondant no 3] |
| Agilité | 2, 11, 13 | L'agilité est une valeur de l'axe d'innovation de la culture BI. L'organisation valorise l'ouverture au changement, la proactivité, la recherche de nouvelles solutions, l'adaptabilité aux dynamiques de marché, et l'amélioration continue de ses pratiques d'affaires comme des facteurs clés du succès et de la pérennité de son organisation. | « On essaie d'être le plus agile possible pour se tourner vers les nouveaux changements » [répondant no 2] « On n'aurait jamais été capables d'absorber la croissance qu'on a eue avec le même staff sans cette culture-là d'amélioration continue ou systématiquement... on a une BD d'amélioration continue et il y a plein de pistes qui sont identifiées, évidemment on en sort toujours les meilleures. Les gens s'assoient ensemble, on vote sur les meilleures puis après on en sort mettons une dizaine qu'on met dans le processus des ateliers, identification des zones d'amélioration avec recommandations et mise en œuvre de la solution, tu sais on va jusqu'au bout là. » [répondant no 13] |

2. APPLICATION DU CONSTRUIT EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Notre recherche qualitative au sein d'une entreprise nous a également donné l'opportunité de réaliser une étude de cas portant sur le construit de culture BI dans un contexte organisationnel. Nous avons recueilli de l'information sur les valeurs, les artefacts et les croyances actuelles de l'organisation dans une perspective d'intelligence d'affaires. Cela nous a permis de confirmer que notre modèle conceptuel du construit de culture BI est applicable et cohérent avec la réalité. Par la suite, une seconde sous-section de l'étude portera sur l'interprétation des résultats. En dernier lieu, nous avons préparé un tableau synthèse de nos observations de la culture BI dans l'organisation.

Pour l'étude de cas, nous avons décidé d'orienter nos questions d'entrevues vers les concepts qui avaient émergés de la littérature comme étant des éléments déterminants du construit de culture BI. Cette technique, employée par Eisenhardt et Bourgeois (1988) dans une étude portant sur la prise de décision, permet de faire émerger des bases théoriques solides en confirmant le modèle grâce aux informations recueillies.

2.1 Présentation de l'entreprise

L'organisation que nous avons étudiée est implantée au Canada depuis de nombreuses années. Elle œuvre dans le domaine des finances et de l'assurance, et est considérée comme une grande entreprise. Sa mission est de contribuer au bien-être économique et social de la collectivité. Depuis sa fondation, les valeurs partagées au sein de l'organisation sont la solidarité, l'honnêteté, la transparence et la responsabilité. La culture de l'organisation, fortement teintée par son histoire et ses valeurs fondamentales, influence ses pratiques et son évolution, tel que l'explique un employé:

« [...] c'est une entreprise qui est centenaire, donc pour avoir été dans d'autres entreprises centenaires comme Bell Canada, ce sont des entreprises qui ont je dirais la fibre longue, c'est-à-dire qu'elles ont beaucoup d'histoire, beaucoup de mémoire. Ce faisant, un peu comme quand les États-Unis parlent des vieux pays Européens, il y a souvent une question de rituels extrêmement développés qui sont enracinés. Les gens ont l'habitude de vivre d'une certaine manière donc je pense que cette culture-là fait en sorte qu'il y a une certaine rigidité dans la manière de fonctionner. Ce qui fait que, comme le monde change rapidement, c'est plus difficile de s'adapter à ces changements-là. En même temps en étant très cohésif, [...] et bien quand on décide quelque chose ensemble, on va très rapidement. Dans le fond souvent on dit 'qui marche seul va vite et qui marche en groupe va loin', donc on est capable de construire. »

[répondant no 8]

L'organisation s'est développé un langage, des pratiques et des critères décisionnels propres à ses convictions, ce qui la caractérise et la différencie beaucoup des autres organisations dans son milieu. Au cours des dernières années, l'organisation a effectué une importante restructuration, qui a transformé non seulement sa structure, mais aussi sa culture et ses orientations stratégiques. Trois objectifs majeurs guident ce changement: l'abolition des silos fonctionnels, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et le lancement d'un programme de gestion axé sur la performance et la productivité. Les mots d'ordre qui émanent du message envoyé lors de cette restructuration sont proximité, performance, simplicité et cohésion.

Au début des années 2000, l'intelligence d'affaires a fait son entrée dans l'organisation. Au fil des ans, elle a amplement proliférée grâce à de nombreux projets mis sur pied. Parmi-ceux-ci figurent l'implantation de technologies d'intelligence d'affaires tel que des outils Cognos achetées auprès du fournisseur, des

cubes analytiques développés à l'interne et des tableaux de bords personnalisés pour supporter la prise de décision des gestionnaires. En 2012, selon les personnes interrogées, la stratégie est désormais largement acceptée dans l'organisation et toujours commanditée par la haute direction. Ainsi, à ce jour, des milliers d'utilisateurs ont accès à de l'information de gestion structurée sous forme de tableaux de bords et de rapports de gestion produits grâce aux systèmes d'intelligence d'affaires de l'organisation.

Le changement majeur et l'implantation d'une stratégie de l'intelligence d'affaires ont eu de nombreuses répercussions sur sa culture organisationnelle. La culture se transforme et s'oriente de plus en plus vers l'intelligence d'affaires. La section qui suit présente nos observations quant à la culture BI dans l'organisation, et est divisée selon les trois niveaux de culture et les quatre axes spécifiques à la culture BI.

2.2 Description de la culture BI dans l'organisation

2.2.1 Collaboration

2.2.1.1 Valeurs

Depuis aussi loin que les employés se souviennent, l'organisation a toujours préconisé la collaboration au sein de l'organisation. Les valeurs épousées par l'organisation ont toujours été étroitement reliées à l'axe de collaboration de la culture. C'est tellement clair que lorsqu'on demande aux employés comment ils décriraient la culture de l'organisation, ils nous répondent naturellement : « C'est une culture de consultation et de collaboration ». Non seulement encourage-t-on toujours la collaboration et le partage de l'information entre collègues, mais on valorise de plus en plus le partage sur le plan vertical pour favoriser une collaboration

généralisée, tel que l'explique un employé : « *Donc, il y a vraiment une volonté à partir du CIO en descendant de demander aux gens leur avis et donc de faire en sorte que collectivement on travaille dans un certain sens.* » [répondant no 8]

2.2.1.2 Artéfacts

Les artéfacts de collaboration ont été affectés positivement par la récente transformation de l'organisation. Dans un premier temps, le décloisonnement entre les unités fonctionnelles a favorisé la communication et le partage entre les divisions. De plus, la restructuration donne plus de pouvoir décisionnel aux gens et favorise les flots de partage d'information entre les gestionnaires, tel que l'affirme un employé :

« Les employés vont commencer à prendre eux-mêmes les décisions. [...] Il y a certains niveaux où c'est moi qui prends les décisions, puis j'en informe ma gestionnaire. Il y a des décisions que c'est elle qui prend, et moi je vais lui donner toute l'information et les références dont elle a besoin pour y arriver. » [répondant no 2].

En fait, la restructuration a également permis d'ouvrir des portes et de favoriser un flux de partage d'information et de nouvelles idées dans le sens ascendant, ce qui n'était pas facile auparavant, comme l'explique un employé :

« Quand moi je suis arrivé c'était très descendant comme organisation c'est-à-dire que les décisions se prenaient, étaient exécutées, et il y avait des mécanismes de contrôle très fort avant d'arriver plus bas. Donc c'était très politique, très contrôlé. Aujourd'hui, il y a une plus grande volonté de nous donner une imputabilité, une responsabilité, mais en même temps de faire en sorte qu'on est capable de proposer des plans, et

donc évidemment d'amener une meilleure innovation. C'est dans les deux sens que ça va aujourd'hui. » [répondant no 8].

Sur le plan des technologies de l'information, de nombreux projets visent à améliorer la diffusion et le partage de l'information de gestion. Des portails sont développés et rendus accessibles aux gens d'affaires et au personnel des services connexes, pour leur permettre de partager de l'information de gestion, des découvertes, et de l'expertise corporative. Des plateformes virtuelles de collaboration sont également mises en place, par exemple pour faciliter le partage d'information pour la fixation des indicateurs de performance. Dans le même ordre d'idées, le décloisonnement entre les unités d'affaires permet notamment une accessibilité accrue à de l'information de gestion pertinente grâce à la fédération des entrepôts de données. Les unités d'affaires étant plus rapprochées, elles peuvent bénéficier de l'expertise des autres pour capitaliser sur le savoir corporatif. Il en va de même spécifiquement en intelligence d'affaires :

« Disons exemple en BI, en intelligence d'affaires dans les secteurs TI au lieu que chaque unité chaque secteur se développe une expertise bien là tu la développes au niveau [de l'organisation], fait que c'est la vision où est-ce que tu as accès à des ressources spécialisées là-dedans, un peu la même chose qu'en recherche marketing. » [répondant no 12].

Dans toutes les facettes de l'organisation, le travail d'équipe est omniprésent. Les rencontres sont nombreuses, la consultation est très importante dans la prise de décision et les nombreux projets permettent une collaboration matricielle dans l'organisation.

Le système de récompense de groupe constitue un artéfact de l'axe de collaboration de la culture. Quelque temps avant la restructuration, un boni pour la

performance calculé selon les indicateurs de performance de l'organisation et de la vice-présidence a été implanté. Le niveau d'engagement des employés envers l'organisation est exemplaire et très impressionnant, mais il ne semble pas être relié avec cet incitatif financier. Les employés le considèrent comme « une carotte intéressante » puisque dépendant de la performance de l'organisation et des dynamiques de marchés, il peut être substantiel. Cependant, les employés ne sentent pas qu'ils ont une influence sur ces résultats. Ils trouvent cet incitatif loin de leur quotidien et de leur champ d'action, ce qui rend le programme plus symbolique qu'effectif.

2.1.1.3 Croyances

Il est reconnu par tous que le travail collectif et le partage des connaissances sont nécessaires au succès de l'organisation. Par exemple, plutôt que d'aller chercher de l'information à l'externe, le réflexe premier des employés est de profiter de l'expertise corporative, en demandant à des membres de leur réseau de contact s'ils ont interagi avec tel ou tel fournisseur, s'ils ont étudié auparavant tel ou tel type de clientèle, etc. Une fierté émane des professionnels lorsqu'ils transmettent leurs connaissances et expertise, et ils ont le désir d'aider leurs collègues : « [...] *le sentiment qu'on est tout le monde dans la même chaloupe. Autrement dit s'il y a de l'eau qui rentre dans la chaloupe, je ne vais pas dire 'c'est pas ma job' je veux mettre la main à la pâte pour garder la chaloupe à flot.* » [répondant no 13] Le personnel sait qu'il doit travailler en équipe pour réussir : « *J'ai du fun, j'ai une belle équipe et puis on sent qu'on travaille pour un but commun. (...) tu sais les gens ils veulent la gagner la coupe Stanley, ça travaille fort là.* » [répondant no 6]. Pour tous, le succès est une réussite collective : « *Mais aussi, c'est une culture d'ensemble donc si chacun met du sien, c'est sûr que le succès va être là.* » [répondant no 4]

2.2.2 Faits

2.2.2.1 Valeurs

L'organisation a toujours transmis l'importance de la valeur de l'information à ses employés. Les employés sont tous d'accord : « de l'information de gestion, il y en a beaucoup, et il y en a toujours eu. » On accorde beaucoup d'importance aujourd'hui aux faits en regard des affaires, et on accorde de l'importance à la vérité. Un employé explique :

« De s'assurer de transmettre la bonne information au bon moment ça je pense aussi que c'est très très important. Puis je pense sous-jacent à tout ça c'est les valeurs du gestionnaire. Si le gestionnaire est transparent et qu'il est digne de confiance, faut que ce soit senti. C'est pas juste de dire bon bien je suis digne de confiance et je donne la bonne information, il faut vraiment que ce soit senti. Donc ça ça fait référence aux valeurs, donc ça ça ne ment pas si je peux dire, donc c'est très très important et ça fait le succès du gestionnaire je pense. » [répondant no 9]

Le personnel et l'organisation valorise la « bonne » information de gestion, la vérité, l'objectivité et l'ouverture à partager l'information à l'interne. Également, et cela revient constamment, on valorise la curiosité analytique dans l'organisation aujourd'hui. Cela découle potentiellement de la nouveauté insufflée par le changement organisationnel, mais l'organisation valorise aujourd'hui énormément la curiosité analytique, accordant beaucoup d'importance à faire parler les données et à les appliquer dans un contexte d'affaires. Dans le même ordre d'idée, on comprend l'importance de l'esprit critique et de la remise en question des prémisses implantées dans nos méthodes traditionnelles et dans l'information produite et utilisée. Un employé s'exprime :

« Tu sais lorsque quelqu'un nous demande une information on va avoir le réflexe d'aller la chercher toujours à la même place, il y a peut-être des éléments qu'on n'a pas dans nos bases de données actuellement puis il faut qu'on se dise ça, ça nous aiderait sur le plan stratégique si à plus long terme on pouvait compter sur cette information-là. » [répondant no 14]

On accorde beaucoup d'importance à l'objectivité et aux faits vérifiés.

2.2.2.2 Artéfacts

Sur le plan des artéfacts, de nombreux petits projets d'intelligence d'affaires ont démarré suite à la transformation. Ils sont considérés comme extrêmement importants et se multiplient un peu partout dans l'organisation. La haute direction encourage fortement l'instrumentation des gens et une plus grande accessibilité à l'information de gestion, comme l'explique un employé : *« C'est une façon de faire les choses différemment, d'aller plus rapidement dans la recherche d'information, dans le croisement d'information, dans l'accessibilité à l'information, sans avoir beaucoup de connaissances techniques. »* [répondant no 9] Sommairement, l'information de gestion a toujours été présente dans l'organisation, mais aujourd'hui on la rend plus facile d'accès, plus démocratique et plus simple à utiliser. De plus, la fédération des données et le couplage de sources de données est de plus en plus fréquent depuis la restructuration, ce qui permet à l'organisation d'avoir accès à plus de données et de questionner son savoir de façon plus complète. Parallèlement, le développement de la politique de gouvernance de l'information de gestion constitue également un artéfact important de l'axe de l'importance des faits pour l'organisation. En fait, cette politique améliore grandement la qualité de l'information structurée distribuée auprès du personnel, en donnant une version unique de la vérité. Un employé explique :

« On a une gouvernance en information de gestion, et cette gouvernance-là travaille très fort sur le produit du BI. Tous les rapports produits, si c'est écrit marge de bénéfice, ça veut dire la même chose que dans n'importe quelle autre place ou c'est écrit marge bénéfice, puis il y a du monde qui vérifie que tout est bon. C'est bien monté. » [répondant no 10].

2.2.2.3 Croyances

Les membres du personnel disent croire en la valeur des faits et de l'information. Un employé explique : *« Faut comprendre que dans le domaine financier, jouer avec les chiffres c'est inné. (...) Et puis les gens sont avides d'information (...) »*. [répondant no 10]. Cependant, la croyance en la nécessité d'utiliser des faits pour prendre des décisions n'est pas partagée à l'échelle de l'organisation. Alors que certains affirment qu' *« il n'y a pas beaucoup de feeling ici »*, d'autres semblent plutôt croire que *« les gestionnaires font beaucoup appel à leur intuition, parce qu'ils ont beaucoup d'expérience et de vécu dans l'organisation »*. Des employés affirment également que les informations ne sont pas toujours utilisées pour prendre des décisions rationnelles : *« Puis des fois on se rend compte que tu sais de l'information on en a sorti à la pelle puis dans le fond au bout du compte il n'y a pas eu d'actions qui ont été mises de l'avant. »* [répondant no 14]. Plusieurs employés nous indiquent qu'ils ne consultent pas toujours des faits avant de prendre des décisions, soit par faute de temps, parce qu'ils sont inondés d'information ou parce que l'information ne leur est pas fournie en temps opportun. Bien que le personnel croie fermement en l'objectivité et l'intégrité de l'organisation comme facteurs de son succès, les actions concrètes posées quotidiennement nous portent à croire que la croyance de la nécessité de baser actions et décisions sur des faits vérifiés et un processus d'analyse rationnel ne semble pas encore intrinsèque pour tous.

2.2.3 Performance

2.2.3.1 Valeurs

Les valeurs de performance commencent à être déclarées dans l'organisation. Par le passé, les valeurs de collégialité et de collaboration avaient empêché les valeurs de performance de pénétrer dans le discours des gestionnaires. Un employé ayant plus de 20 ans d'expérience explique à quel point la performance était un sujet tabou il y a quelques années :

« [...] moi quand je suis arrivé [dans l'organisation] on pouvait à peine parler de marketing [...] le mot vente n'existait pratiquement pas. On développait des produits et services pour les vendre puis that's it. Les points de services s'organisaient pour les communiquer aux gens tout simplement. Puis on ne parlait pas de marketing de masse puis de marketing institutionnel. Donc ça, ça s'est développé avec le temps, graduellement. Puis bien sûr les notions de gestion de performance, de productivité, etc. ça n'existait pas dans le temps. » [répondant no 3]

Il était très rare d'entendre parler de performance ou de profits, et les gestionnaires n'étaient pas imputables de leurs actions et de leurs décisions. Un membre du personnel ira jusqu'à affirmer qu'« Avant on pouvait dire qu'un directeur avant de perdre sa job, [...] il fallait pratiquement qu'il casse la jambe du président. » [répondant no 8]. Dans le cadre du changement, l'organisation désire réaliser ce qu'elle appelle un « virage de la performance ». Le message est clair : l'organisation se doit de constamment améliorer sa performance pour assurer sa survie à long terme. Il est primordial de prendre de bonnes décisions d'affaires et d'atteindre ses objectifs d'affaires à tous les niveaux (parts de marché, ventes, rétention de clientèle, etc.) afin d'assurer la pérennité. De plus, l'organisation encourage l'imputabilité, notamment

en donnant plus de pouvoir décisionnel aux employés. Elle offre à ses employés de l'autonomie dans leurs actions afin d'atteindre leurs objectifs d'affaires, comme le soutient un employé : *« Les gestionnaires savent qu'ils font affaire avec des professionnels. Ils savent qu'on est capable de gérer notre barque. »* [répondant no 5] L'organisation encourage un sein esprit de compétition, qui se fait sentir dans les équipes. Les employés parlent d' « être gagnants » et de « se dépasser ».

2.2.3.2 Artéfacts

Les artéfacts de la performance ont été mis en place dans l'optique du « virage », mais ils sont déficients. Les succursales sont relativement indépendantes de l'organisation sur le plan de leurs objectifs. Ainsi, l'organisation réalise sa planification stratégique et attribue des objectifs d'affaires pour ses lignes d'affaires et ses produits. Ces derniers sont déclinés par succursales proportionnellement par rapport à sa clientèle, à son chiffre d'affaires, à son potentiel de croissance, etc. Ensuite, elle évalue si les objectifs qui lui sont attribués sont convenables et peut les modifier si nécessaire. Un membre du personnel explique les conséquences de cette relative autonomie :

« Puis là-dessus, on ne se fera pas de cachettes, le directeur général il a des objectifs à rencontrer puis il y a une bonification à la fin de l'année, alors si il met les objectifs trop hauts puis si il ne les atteint pas, il va être pénalisé. Donc souvent on a la tendance de dire bon bien on va en couper un petit peu. Ça fait partie de la game. » [répondant no 1]

Un phénomène similaire se produit dans les bureaux du siège social. Les objectifs sont décidés en début d'année par l'employé et son gestionnaire. La plupart du temps, ils ne sont pas calculables ni objectifs et bon nombre des employés ne semblent pas les prendre au sérieux. Un employé précise :

« Je dirais que c'est pas toujours challengeant. Je pense qu'on n'a pas trouvé la formule magique pour dire « Ah wow, c'est le fun, j'ai des objectifs stimulants ». Des fois ça se répète d'année en année, on ne sait pas trop quoi mettre, et tout ça. Donc on sait qu'il faut en mettre, qu'il faut en faire. Mais en tant qu'employé, si je me fie aux commentaires échangés, je pense qu'on prend pas mal tous ça comme un mal nécessaire. Souvent moi personnellement je trouve ça vraiment pas challengeant. [...] la méthode d'évaluation des objectifs est supposée être objective et quantitative, calculée, [donc si on obtient mathématiquement un rendement supérieur aux attentes de notre gestionnaire, on devrait obtenir une rétribution en conséquence.] Mais dans les faits ce n'est pas ça. » [répondant no 5].

Concrètement, les évaluations de rendement se font annuellement entre le professionnel et son gestionnaire, avec une révision en mi-année. Le rendement évalué de l'employé a une influence sur son augmentation salariale, mais cela ne semble pas avoir d'impact sur la motivation du personnel. Bien que l'opinion à ce sujet soit partagée, cela trahit énormément le fait que le personnel ne s'est pas approprié les artéfacts d'évaluation de performance individuelle et de système de récompense pour la performance. De surcroît, même les gestionnaires n'utilisent pas les évaluations de rendement à leur plein potentiel, tel que l'explique un employé : *« il n'y a pas beaucoup de gens assez courageux pour mettre de l'inacceptable. [...] ça servait à rien premièrement parce qu'on ne pouvait pas agir là-dessus. »* [répondant no 8]. Et ce n'est pas tout. Les artéfacts mis en place par la direction ne sont pas utilisés. Plus précisément, des tableaux de bords sont développés mais leurs propriétaires ne suivent pas de formation, ce qui lance un signal que cet outil de gestion de la performance ne fait plus partie de leurs priorités à l'heure actuelle. Un autre employé dénote que les outils d'évaluation de la performance sont produits mais peu utilisés :

« À la haute direction il y a un gros programme de gestion de la performance. Ce qui fait que les gens demandent des tableaux de bords. Mais est-ce qu'ils les utilisent? Ça c'est la question dont on ne connaît pas la réponse. On ne sait pas ça. » [répondant no 10].

Clairement, les artéfacts de performance sont mis en place par l'organisation mais ils ne sont pas aussi utilisés qu'on semble le souhaiter.

2.2.3.3 Croyances

Les employés sont conscients du discours de la performance, mais ne le prennent pas nécessairement au sérieux, comme le témoigne cette citation : *« Bon il y a la mode de la performance, on travaille beaucoup sur la performance. Je suppose que dans 10 ans ça va être autre chose. »* [répondant no 4]. Cela peut s'expliquer entre autres par le fait que le « virage de la performance » entre en conflit avec les valeurs fondamentales de l'organisation, ce qui empêche la croyance de s'intégrer dans la réalité des employés. Suite au changement, l'organisation déclare de nouvelles valeurs relevant de l'axe de performance de la culture BI, mais les croyances ne parviennent pas à s'intégrer au cœur de l'organisation puisque cet axe culturel est contre-intuitif pour le personnel valorisant toujours la collégialité, la collaboration et l'engagement social plutôt que le profit ou l'excellence opérationnelle. Lors de nos entrevues, les gens sont peu réceptifs à la mention de concepts comme le « contrôle ». Pour eux, ce n'est pas acceptable, ce n'est pas réaliste. On parle plutôt de « suivi » ou de « meilleure connaissance de son entreprise ».

2.2.4 Innovation

2.2.4.1 Valeurs

Le changement organisationnel a également eu un impact important sur la place de l'innovation dans l'organisation. Un employé s'exprime : *« Avec la restructuration et la nouvelle haute direction, on sent comme une impulsion, une envie de renouveau, de brasser les choses de faire avancer, de faire bouger. Et dans ce sens-là l'innovation a une grande place. »* [répondant no 15]. Avant la restructuration, les gestionnaires étaient « homegrown », c'est-à-dire qu'ils étaient dans l'organisation depuis de très nombreuses années et étaient montés tranquillement dans la hiérarchie. L'organisation ne parvenait pas à faire valoir à son personnel l'importance de s'adapter puisqu'elle était très concentrée sur les activités quotidiennes, la conformité interne ainsi que les règles et les méthodologies traditionnelles. Depuis la restructuration, la majorité des gestionnaires ont 10 ans ou moins d'ancienneté dans l'organisation, plusieurs vice-présidents en ayant trois ou moins à leur actif. Cela apporte une volonté de changement et d'évolution, ainsi que beaucoup de créativité. Les employés affirment qu'on encourage beaucoup plus l'application de nouvelles idées et on s'intéresse à ce qui se passe ailleurs comparativement à ce qui se faisait auparavant. La formation continue est fortement encouragée. Les gestionnaires recherchent aujourd'hui des personnes ouvertes qui sont prêtes à s'adapter et à créer :

« Et là tu vas comprendre les personnes que j'aime engager [...] j'adore les personnes qui osent, qui prennent des risques, qui sont innovateurs. Donc qui sont capables de remettre continuellement en question ce qu'ils font puis d'explorer de nouvelles avenues. » [répondant no 13]

Sur le plan quotidien, l'organisation encourage fortement l'amélioration continue de ses pratiques et la remise en question de ses processus les moins performants.

2.2.4.2 Artéfacts

Non seulement les valeurs se font sentir plus importantes, mais même les artéfacts commencent à prendre forme. Bien que le personnel s'entende sur le fait que ce soit toujours difficile d'appliquer des innovations à grande échelle, les petits changements se font sentir grâce au vent de nouveauté apporté par le changement de nombreux gestionnaires. En fait, le changement n'a pas apporté que de nouveaux visages, il a également permis une ouverture aux marchés, aux nouvelles pratiques, aux nouvelles façons de fonctionner, concrètement, un contexte qui permet d'innover. Un employé affirme : « *On sent vraiment un réel changement, il y a beaucoup plus de proactivité, des nouveaux outils, des façons de faire un peu archaïques qu'on est en train d'abandonner.* » [répondant no 1] Certainement, le changement s'amorce dans la bonne direction pour implanter de plus en plus de fraîcheur et de nouvelles idées dans l'organisation. On sent une ouverture à développer de nouvelles opportunités et à investir des montants importants dans de nouvelles technologies. Le changement organisationnel n'a pas permis à l'organisation de devenir totalement agile et leader dans son industrie, mais il a certainement augmenté sa flexibilité et son ouverture. Un employé explique :

« On fait beaucoup de recherche au niveau technologique, beaucoup de vigie, des développements en mode laboratoire, en mode prototypage de sorte qu'on a une capacité de développer beaucoup à l'avant de produits qui vont être des leaders sur le marché. On travaille beaucoup sur le virtuel de ce temps-ci et on recherche beaucoup sur le virtuel et on risque

de mettre en place des choses qu'on va être les premiers à ce niveau-là prochainement. » [répondant no 3].

Dorénavant, l'organisation s'intéresse beaucoup plus aux nouvelles tendances. Elle expérimente, développe des nouvelles méthodologies, elle fait de la recherche sur les médias sociaux, les nouvelles technologies (récemment elle développe des applications pour favoriser l'accès par mobile), elle teste et découvre les opportunités et les limites de ce qui est utilisé et développé dans le marché. La formation va dans ce sens. L'apprentissage continu était déjà important pour l'organisation, mais aujourd'hui on se tourne beaucoup plus vers la formation externe, les webinaires, et la formation dans des domaines émergents comme l'intelligence d'affaires. Par ailleurs, l'organisation est très à l'affût des dynamiques du marché, de l'actualité et des activités de ses concurrents, tel que l'explique un employé :

« On a un service de vigie interne ici où on a toutes les nouvelles qui sortent dans le marché, telle banque a sorti tel produit ou telle banque a sorti telle carte, puis on réagit directement à ça on est quand même on est en temps réel là [...] c'est d'être proche du marché puis de suivre dans le fond au rythme de l'actualité, d'avoir à modifier puis d'avoir à vivre par rapport à ça. Bon bien dernièrement ils sortaient un portrait sur l'endettement des jeunes, bon bien nous on regarde de notre côté c'est quoi la question puis qu'est-ce qu'on fait pour s'améliorer... ».
[répondant no 14].

Les initiatives de l'organisation en innovation au cours des dernières années sont nombreuses. La recherche et le développement sont très forts dans l'organisation, beaucoup d'argent y est investi et cela permet à l'organisation de se démarquer de sa concurrence grâce à de gros projets démarrés selon les besoins d'affaires. L'organisation a développé une plateforme virtuelle sur laquelle tous les

employés sont invités à donner des idées et à commenter sur les idées de leurs collègues. Cet outil permet de compiler de nouvelles idées du personnel ou des idées trouvées ailleurs dans l'actualité ou dans des entreprises connexes, et d'en faire ressortir les meilleures, celles qui peuvent apporter de la valeur pour l'organisation.

2.2.4.3 Croyances

Sur le plan des croyances, les employés ont assimilé la nécessité d'innover et de créer de nouvelles pratiques pour réussir à atteindre les buts fixés par l'organisation dans des délais raisonnables et selon les normes de rigueur de l'entreprise. Les employés sont convaincus que l'innovation est requise à la fois pour la survie de l'organisation : « *Et de toute façon une organisation qui n'encourage pas la créativité elle est vouée à l'échec parce qu'elle va se faire manger assez rapidement sur les marchés. Donc, chaque jour il faut être créatif parce que sinon ça n'avancerait pas assez vite.* », [répondant no 7] et également pour lui permettre d'avoir du succès à long terme : « [...] *là-dessus je n'ai pas de doutes parce que c'est par la créativité des gens qu'on fait évoluer l'organisation.* » [répondant no 9].

3. INTERPRÉTATION ET ANALYSE DE L'ÉTUDE DE CAS

Nous avons utilisé notre modèle théorique du construit de culture BI pour représenter son occurrence dans une organisation spécifique.

3.1 La culture BI et l'intelligence d'affaires

Selon notre modèle théorique, chacun des axes de la culture BI exerce une influence sur la stratégie de l'intelligence d'affaires de l'organisation. Nous avons décidé de souligner ces liens à travers l'interprétation de l'étude de cas. Avant de

débuter, voici un bref rappel de ce qu'est l'intelligence d'affaires tel que nous l'entendons dans cette interprétation :

« Business intelligence (BI) is a combination of processes, policies, culture, and technologies for gathering, manipulating, storing, and analyzing data collected from internal and external sources, in order to communicate information, create knowledge, and inform decision making. BI helps report business performance, uncover new business opportunities, and make better business decisions regarding competitors, suppliers, customers, financial issues, strategic issues, products and services. » (Foley & Guillemette, p.4)

L'axe de collaboration permet à l'organisation de transformer son information de gestion en intelligence d'affaires. L'intelligence d'affaires permet de profiter du savoir collectif de l'organisation (ses données et son expertise) pour pouvoir prendre de meilleures décisions. Si l'organisation valorise la collaboration et le partage de l'information comme étant des clés du succès dans l'organisation, les employés seront nécessairement plus enclins à partager leur savoir et à s'intéresser aux données dans une perspective beaucoup plus large que leur champ d'activité routinier. L'organisation met donc en place des artéfacts de collaboration, comme un environnement technologique ouvert (TI de partage de l'information, entrepôts de données fédérés) et une structure beaucoup plus décloisonnée avec de l'interdépendance et une imputabilité distribuée entre les unités d'affaires sur les projets réalisés en collaboration. Les croyances sont fortement intégrées dans l'organisation, ce qui signifie que les membres du personnel sont convaincus qu'ils doivent partager leur savoir et collaborer avec leurs collègues pour que l'organisation ait du succès. Ainsi, ils décideront de donner de l'information de gestion pertinente, de partager leur savoir ou de diffuser les résultats d'une étude ouvertement à leurs collègues pour qu'ils puissent en bénéficier dans leurs activités, parce qu'ils croient que c'est bien de le faire.

L'axe des faits est le plus étroitement relié au succès de l'intelligence dans l'organisation. Il est primordial, pour que le personnel s'approprie l'intelligence d'affaires, que l'organisation valorise l'objectivité, la rationalité et l'utilisation de l'information pour prendre des décisions. Ces valeurs font état de l'importance de l'information pour la gestion de l'organisation et ses prises de décisions, tant sur le plan opérationnel que tactique et stratégique. Pour signifier ces valeurs, l'organisation développe des artefacts concrets comme des applications accessibles pour permettre au personnel de consulter de l'information structurée et une politique de gouvernance de l'information de gestion qui fait état de l'importance de la qualité et de l'intégrité de l'information de gestion. Jusqu'à présent, l'axe des faits dans l'organisation se limite aux valeurs épousées et aux artefacts mis en place par l'organisation. Actuellement, l'organisation n'est pas unanime à ce sujet puisque ce ne sont pas toutes les unités d'affaires qui utilisent l'information de gestion au même degré, et certaines lacunes dans les artefacts (l'information n'est pas livrée en temps opportun, la majorité des rapports de gestion sont en mode « push », plusieurs unités d'affaires n'ont pas accès à de l'information sur leurs pratiques de gestion, etc.) empêchent les faits de s'intégrer dans le quotidien de tous. Une fois que l'importance des faits sera partagée et que tous comprendront à quel point il est primordial de baser ses décisions sur des faits pour avancer en affaires, l'axe des faits pourra pleinement supporter l'intelligence d'affaires. En fait, les gens seront convaincus qu'ils ont besoin de l'information de gestion pour remplir leur devoir d'employé ou de gestionnaire, donc ils seront très enclins à intégrer l'intelligence d'affaires dans leur quotidien.

Sur le plan de l'axe de la performance, l'organisation doit valoriser l'évaluation et l'atteinte des objectifs de performance, la compétition (au sens du dépassement de soi), l'imputabilité et l'autonomie dans l'atteinte des objectifs. Ces valeurs supportent le non seulement le développement de métriques de performance et le suivi de la performance, qui sont des activités faisant partie de la stratégie de l'intelligence d'affaires, mais également encouragent le personnel à vouloir connaître leur performance et les conséquences de leurs actes et décisions, afin d'agir pour

s'améliorer. Les artefacts développés pour rendre le « virage de la performance » visible dans l'organisation sont des indicateurs de performance, un système de récompenses basé sur la performance et une planification stratégique claire décomposée en objectifs précis. Ces artefacts facilitent l'intégration de l'intelligence d'affaires dans le quotidien, bien qu'ils éprouvent plusieurs difficultés au niveau de l'acceptation et de l'adoption par le personnel. Le constat que nous avons fait dans l'organisation est que les artefacts de performance mis en place par l'organisation ne sont pas pris au sérieux par le personnel qui n'a pas absorbé la croyance en la performance et l'atteinte des objectifs. Le personnel a beau dire qu'il croit que c'est important de performer pour réussir, il ne s'agit pas d'une priorité pour eux. Ils désirent plutôt offrir des produits et services de qualité, un bon service à la clientèle, etc. Ils ne sont pas encore conscients que la performance est cruciale à la survie de l'organisation. Ce qui fait qu'ils n'intègrent pas les outils de suivi de la performance, qui sont un produit de l'intelligence d'affaires, dans leur quotidien. L'intelligence d'affaires ne les soutient donc pas dans un suivi serré de leur performance et dans l'amélioration de la performance. De nombreux outils de visualisation présentant des indicateurs de performance sont développés et rendus disponibles, mais ils ne sont pas utilisés autant qu'on le désirerait.

L'axe de l'innovation joue un rôle crucial dans le support de la stratégie de l'intelligence d'affaires. L'organisation doit valoriser l'agilité, c'est-à-dire qu'elle doit favoriser l'ouverture au changement, la rapidité dans la transformation des pratiques ou le développement de nouveaux produits et services, l'amélioration continue, etc. Cette valeur est primordiale pour assurer que les résultats de l'intelligence d'affaires (nouvelles opportunités d'affaires, décisions d'affaires sur les produits et services ou les concurrents, découverte de déficiences dans les processus d'affaires, etc.) sont réellement mises à profit par l'organisation. L'organisation doit également encourager la créativité. L'intelligence d'affaires est un domaine émergent qui compte encore peu de professionnels. Ainsi, le personnel de l'organisation devra être créatif pour développer des processus et utiliser l'information de gestion de façon

novatrice. Enfin, l'apprentissage continu permet à l'organisation de cumuler beaucoup de savoir et de bénéficier de connaissances pointues qui proviennent de l'externe. Ces valeurs se traduisent en des artefacts concrets comme de la veille environnementale, du benchmarking, de la recherche et développement, etc. Ces manifestations concrètes de l'axe d'innovation font la preuve de l'importance que l'organisation désire accorder à la recherche et la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Ces pratiques novatrices supportent notamment la collecte d'information externe ainsi que la mise en œuvre des opportunités mises en lumière par l'intelligence d'affaires. Enfin, la croyance de la nécessité d'innover est intrinsèque pour les membres de l'organisation. Cela signifie que l'axe de l'innovation supporte l'intelligence d'affaires puisque le personnel désire continuellement améliorer les pratiques de gestion, s'enquérir de l'actualité pour se remettre à jour et observer constamment l'information qui est mise à sa disposition pour découvrir de nouvelles opportunités et faire preuve de créativité afin de supporter la croissance et le succès de l'organisation.

3.2 Synthèse de l'observation de la culture BI dans un contexte organisationnel

Le Tableau 10 fait état de la culture BI dans l'organisation étudiée. La première section est le pendant théorique de la comparaison, alors que la seconde est la représentation de la culture BI dans l'organisation sous forme d'une triangulation. La première colonne correspond à un code pour identifier à quel niveau (croyance, valeur, artefact) et à quel axe (collaboration, faits, performance, innovation) appartient le concept. La seconde est le concept théorique issu du modèle développé au chapitre 3. Les concepts précédés d'un astérisque sont ceux qui ont été ajoutés suite à l'étude de cas. La troisième colonne est composée de mots clés décrivant le concept tel qu'il a été perçu dans le discours des répondants. La quatrième colonne fait état des concepts ayant émergés de la documentation que nous avons consultée, c'est-à-dire le site Intranet, la politique de gouvernance en information de gestion, la politique d'évaluation du rendement, la politique de rémunération, la politique de

collaboration, l'organigramme de l'organisation et le système interne voué à la documentation des indicateurs de performance. La cinquième et dernière colonne du tableau fait état des observations des chercheurs dans l'organisation, lors des visites pour les entrevues et lors d'un événement interne auquel nous avons assisté. Cela inclut également des discussions informelles et les notes des chercheurs.

Tableau 13 : Tableau comparatif du modèle théorique et de la culture BI observée dans l'organisation

| | Concept théorique | La culture BI dans l'organisation | | |
|----|--------------------------------------|---|--|--|
| | | Discours des participants | Documentation (s'il y a lieu) | Notes, observations et discussions informelles (s'il y a lieu) |
| CC | Succès collectif | Le personnel est comme une grosse équipe/famille et tout le monde doit participer pour réussir | | |
| CC | Expertise à tous | Les expertises complémentaires donnent de la valeur au savoir corporatif, il faut partager ses connaissances pour réussir | | |
| VC | Partage | Encourage partage de l'information et des connaissances pour capitaliser sur l'actif informationnel | | Démocratiser l'information |
| VC | Collaboration | Encourage collaboration entre départements pour faire avancer l'organisation | Évalué sur solidarité, collaboration et mobilisation | Promotion de la collaboration, partenariat, co-développement |
| VC | Transparence | Beaucoup de communication, approbation des unités pour les projets, présentations des résultats | | Communication ouverte, présentation au personnel des nouvelles avenues |
| AC | Système de récompenses collaboration | Boni à la performance corpo/vice-présidence mais difficile de voir comment on peut l'influencer | Bonification collective | Boni |
| AC | Structure décentralisée | Moins de niveaux de gestion → répartition du pouvoir décisionnel | Décentralisation mixte fédérée | |

| | | | | |
|----|-----------------------------|--|---|--|
| AC | TI partage de l'information | BI fédéré, portails de communication entre unités, plateforme pour partage d'idées | Portails internes, intranet | Plateforme standard de diffusion de l'information |
| AC | Travail d'équipe | Énormément de travail d'équipe | Comités | Réunions |
| AC | *Décloisonnement | Transformation de silos/fonctions vers une structure horizontale | Organigramme inter relié pour limiter barrières | Décloisonnement physique entre équipes, portes de bureaux ouvertes |
| CF | Faits | Croyance pas uniforme, certains croient fermement à la nécessité de faits pour décider, d'autres parlent d'intuition, d'expérience | | |
| VF | Objectivité | Importance d'avoir la « bonne » information, la vérité → esprit critique | | |
| VF | Valeur de l'information | Information primordiale pour prendre de bonnes décisions | Valorisation de l'information de gestion pour prendre décisions | Encourage analyse et exploitation de l'actif informationnel |
| VF | Approche rationnelle | Favorise l'approche rationnelle pour prendre décisions et les expliquer | Rationnel car pouvoir diffus (vente décision) | Présentation des projets et du BI en démontrant les bénéfices |
| VF | *Curiosité analytique | Encourage le personnel à rechercher de l'information, comprendre les causes/effets, faire parler les données | | |

| | | | | |
|----|--|--|---|--|
| VF | TI pour info de gestion | Information structurée, présentée dans des rapports/tableaux de bords mais niveau d'utilisation faible | BD avec couche normalisée multidimensionnelle + BI fédéré | |
| VF | Accès aux données | Accès aux données très « push » et peu en temps réel. Mais beaucoup de données accessibles. | Applications analyse, cubes, visualisation mais pas de temps réel | Solution BI libre-service |
| AF | Politique de gouvernance de l'information de gestion | Politique rend l'information de gestion cohérente et utile | Politique de gouvernance de l'information de gestion complète | |
| CP | Poursuite et atteinte d'objectifs | Difficile d'accepter virage performance car réalité collégiale, objectifs pas pris au sérieux | | |
| VP | Autonomie | De + en + d'autonomie dans la façon d'atteindre les objectifs d'affaires | | Autonomie pour choisir ses priorités d'action pour atteindre objectifs |
| VP | Imputabilité | Valorise de + en + l'imputabilité, la responsabilisation | | Imputabilité mot d'ordre de campagne « performance » |
| VP | Évaluation performance | Valorise la mesure de la performance pour optimiser les activités | Virage : « Optimisation de la performance » | |
| VP | Compétition | Compétition très amicale entre départements | | Stimule compétition en comparant résultats, challengeant |

| | | | | |
|----|------------------------------------|---|--|---|
| AP | Planification stratégique | Plan stratégique global décomposé en objectifs par niveau de gestion, alignés avec la stratégie | Planification stratégique globale à long terme, objectifs clairs et précis en « poupées russes » | Cibles plan stratégique: Hexagone préoccupations |
| AP | Indicateurs de performance | Calculés pour certaines unités, mais beaucoup n'ont aucun outil quantitatif pour suivi des activités | Indicateurs de résultats, documentation référentielle | Tableaux de bord au service de l'info de gestion (indicateurs pour suivi) |
| AP | Système de récompenses performance | Système de récompense pour la performance pas aligné avec la performance (objectifs subjectifs, difficilement mesurables) | Récompense \$/promo + reconnaissance avec cote de rendement | |
| AP | *Évaluation de rendement | Certains ne comprennent pas le lien entre stratégie et leurs objectifs, ne les trouvent pas stimulants parce qu'ils ne peuvent pas agir sur eux | Évaluation annuelle rendement objectifs + savoir-être | |
| CI | Innovation | Il faut innover pour évoluer/survivre | | |
| VI | Créativité | Encourage la créativité dans les activités quotidiennes pour relever des défis (temps, manque données) | | Demande suggestions |
| VI | Anticipation | Commence à valoriser l'analyse prédictive pour prendre des décisions proactives mais difficile à appliquer | | On veut passer de réactif à proactif |
| VI | Apprentissage continu | Valorise la mise à jour des connaissances techniques et professionnelles (communication, ...) | Développement des compétences supporté | Éducation collective, journal interne |
| VI | *Agilité | Amélioration continue, remise en question perpétuelle, ouverture au changement/nouvelles idées | Priorité = croissance et développement | Orientation = croissance et innovation |

| | | | | |
|----|------------------------|---|--|---|
| AI | Vigie environnementale | Constamment à l'affût de l'actualité, des dynamiques de marchés, de l'évolution de la clientèle | | Suivre l'évolution de la clientèle/du marché, la veille est responsabilité collective |
| AI | Benchmarking | Il faut en savoir au moins autant que les autres, connaître ses concurrents | | À l'écoute des concurrents / vigie concurrentielle |
| AI | Formation continue | Beaucoup de formations offertes à l'interne, inscription à des webinaires, séminaires, conférences | Politique : Au moins 1 formation externe par année | Séance de formation médias sociaux |
| AI | *Expérimentation | Beaucoup de R&D, essai nouvelles technologies (BI, mobile), ... mais difficile d'appliquer nouvelles idées à grande échelle car standardisation, approbation, politique, etc. | | Prototypage et projets « petits pas » |

SIXIÈME CHAPITRE DISCUSSION

1. CONTRIBUTIONS

1.1 Contributions scientifiques

La présente recherche avait pour but d'élucider le mystère de la culture BI. Selon Barki et al. (2008), la définition et la mesure d'un construit permet de comprendre les phénomènes organisationnels qui en résultent. Ainsi, la conceptualisation du construit de culture BI constitue un avancement important pour la recherche. Nous considérons que la compréhension du concept de culture BI est essentiel à la fois pour les académiciens et pour les gestionnaires, étant donné que la culture BI constitue un facteur de succès de l'intelligence d'affaires. La présente recherche a permis de mettre en lumière un modèle théorique basé dans la littérature scientifique et professionnelle, lequel a été validé dans un contexte organisationnel réel. Cette étude de cas constitue une première démarche scientifique sur le sujet, et elle nous a permis de comprendre concrètement comment se manifeste la culture BI dans une organisation ainsi que comment ce phénomène évolue en symbiose avec la croissance et la transformation de l'entreprise.

Notre recherche a donc permis de développer une définition concise de ce qu'est la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. La culture du BI est axée sur les faits, la collaboration, la performance et l'innovation. Elle est composée de valeurs déclarées, d'artéfacts concrets et de croyances partagées pour chacun de ces quatre axes principaux.

L'étude de cas que nous avons réalisée nous a permis de mettre notre modèle conceptuel à l'épreuve en deux temps. D'abord, nous avons évalué la validité

apparente du concept en demandant aux répondants de nous indiquer ce qui constituait selon eux le concept de culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires. Par la suite, tout au long de l'entrevue, nous avons discuté des différents axes de la culture BI à savoir comment ces facettes se reflètent dans l'organisation. Nous avons également discuté avec les gens du changement structurel, de son impact sur la culture, et de comment la culture impacte selon eux sur la stratégie de l'intelligence d'affaires de l'organisation. Les entrevues nous ont permis de découvrir certains détails qui nous avaient échappé lors du développement théorique du modèle et c'est à partir de nos impressions et des informations qui nous ont été transmises par les professionnels que nous avons amélioré le modèle.

1.2 Confirmation du modèle conceptuel

Les résultats empiriques de la présente recherche ont démontré que notre modèle théorique est valide et complet. En effet, tous les axes ont été confirmés par leur reconnaissance par plus de 65% des répondants. De plus, tel qu'expliqué dans le chapitre précédent, aucun des axes additionnels mentionnés par les répondants n'a été retenu pour faire partie du modèle selon nos critères.

1.3 Discussion et justification des modifications apportées au modèle

Tel que décrit au chapitre précédent, nous avons décidé de retirer un concept de notre modèle (rôles et structures flexibles), d'en changer un (changer « adaptabilité » pour « agilité ») et d'en ajouter quatre nouveaux (décloisonnement, évaluation du rendement, curiosité analytique et expérimentation). Le chapitre précédent expliquait comment notre recherche qualitative nous avait mené à incorporé ou retiré ces éléments à notre modèle. La présente section constitue une discussion pour justifier ces modifications à partir de la littérature existante.

Le concept de structure et rôles flexibles était considéré comme un artéfact de manifestation des valeurs d'agilité. Si l'organisation valorise le changement et l'amélioration continue, le personnel doit être en mesure d'appliquer de nouvelles pratiques et de modifier son travail. Dans cette optique, l'organisation doit offrir de l'autonomie à son personnel dans ses opérations et ses méthodes de travail. Cela ne constitue pas nécessairement des rôles et des structures flexibles, puisque le personnel doit en tout temps viser l'atteinte de ses objectifs, alignés avec la stratégie de l'organisation. Ainsi, le concept de « rôles et structures flexibles » ne convient pas comme un artéfact d'innovation dans notre modèle de culture BI. Parallèlement, l'autonomie du personnel pour favoriser son agilité n'est pas tangible et ne peut pas constituer un artéfact observable. Nous avons donc simplement retiré cet aspect de notre modèle.

Un changement est apporté aux valeurs du spectre de l'innovation. Suite à notre analyse des données recueillies et à de la recherche dans la littérature portant sur la culture de l'innovation nous avons choisi de remplacer la valeur d'adaptabilité par une valeur d'agilité, beaucoup plus large (Angel 2006). L'agilité doit être valorisée par l'organisation pour favoriser son ouverture, son évolution et son adoption de nouvelles pratiques et technologies (Shapiro 2002). En fait, en valorisant l'agilité, l'organisation favorise l'amélioration continue de ses processus, elle encourage l'ouverture au changement et l'adaptabilité de ses pratiques aux dynamiques de son environnement et aux nouvelles opportunités, le tout rapidement et avec une vision à long terme (Howson 2008). Dans une perspective d'intelligence d'affaires, l'organisation doit favoriser l'agilité pour être constamment à l'affût des dynamiques internes et externes qui ont une influence sur ses activités, et pour prendre action rapidement afin de trouver des solutions aux problématiques émergentes et de bénéficier des nouvelles opportunités (Genovese 2010; Dresner 2010; Williams & Williams 2007).

Sur le plan de la collaboration, nous avons ajouté le décloisonnement. Le décloisonnement est le retrait des barrières entre les équipes, les unités d'affaires, etc. Il peut être à la fois physique (espace de travail ouvert) et structurel (réorganisation du travail par projet/équipe, destruction des silos fonctionnels, imputabilité matricielle, etc.). Le décloisonnement est une manifestation tangible de la collaboration dans l'organisation, et elle favorise également les flux de communication. Dans une optique d'intelligence d'affaires, le décloisonnement permet à l'organisation de mieux profiter de ses ressources informationnelles et intellectuelles (Dresner 2010). Concrètement, briser les frontières entre les équipes et les silos fonctionnels favorise le partage d'information, encourage la transparence, facilite une vision d'ensemble de l'organisation et permet au personnel de s'intéresser au travail des autres unités.

Au sein de l'axe des faits, nous avons ajouté la valeur de curiosité analytique. L'organisation devrait valoriser les comportements de recherche d'information et encourager les individus qui désirent comprendre et connaître une situation en profondeur pour prendre des décisions ou détecter des opportunités. L'organisation ayant une culture BI valorise la curiosité analytique pour éviter que son personnel devienne des rationnels paresseux. Elle encourage le personnel à chercher plus loin que les coutumes et à se questionner sur tout. Le concept de curiosité analytique est fortement discuté par Davenport, Harris et Morison (2010) ainsi que par Vercellis (2009) dans une perspective de culture analytique, laquelle est selon eux critique pour prendre de meilleures décisions d'affaires.

Un élément a été ajouté à titre d'artéfact de l'axe de performance. Dans une perspective d'intelligence d'affaires, l'employé doit comprendre pour quel comportement il reçoit de la reconnaissance et comment il peut arriver à s'améliorer dans son travail. Pour ce faire, l'évaluation du rendement a été ajoutée comme un artéfact de performance, puisqu'il s'agit d'une pratique concrète qui permet à l'organisation de mieux orienter son personnel vers ses objectifs stratégiques (Bosilj-

Vuksic et al. 2008). Cet outil de gestion permet également de familiariser le personnel avec les concepts de performance et leur importance pour le succès de la firme.

Nous avons ajouté l'artéfact d'expérimentation à l'axe de la performance. L'expérimentation est la mise en œuvre des pratiques d'innovation. Par exemple, il peut s'agir de l'utilisation de modèles prédictifs, de prototypage, ou de recherche et développement sur de nouvelles technologies. L'expérimentation est la matérialisation de l'ouverture de l'organisation à prendre des risques et à essayer de nouvelles avenues. Elle favorise l'utilisation de l'intelligence d'affaires puisqu'elle encourage le personnel à utiliser l'information de gestion pour découvrir de nouvelles opportunités d'affaires et les mettre à l'épreuve (Parr Rud 2009).

1.4 Utilisation du modèle conceptuel pour diagnostiquer une culture BI

Les résultats empiriques de notre étude de cas justifient non seulement la pertinence de notre modèle conceptuel mais également son applicabilité. Ainsi, le modèle conceptuel que nous avons développé peut être utilisé pour dresser un diagnostic de la culture BI dans une organisation. Cette section démontre un diagnostic précis et concis de la culture BI dans l'organisation étudiée.

Notre application du modèle conceptuel de culture BI dans l'organisation étudiée a fait ressortir certains éléments importants. D'abord, l'axe qui nous a semblé le plus fort et omniprésent dans l'organisation est la collaboration. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de l'axe le plus important du construit de culture BI ni qu'il sera toujours le plus fort dans n'importe quel contexte organisationnel. On peut expliquer cette découverte par le fait que l'organisation étudiée était déjà collaborative bien avant de s'intéresser à l'intelligence d'affaires. La collaboration est intrinsèque dans ses pratiques et dans les croyances des individus qui composent l'organisation. Lorsqu'on demande aux gestionnaires ce qu'ils recherchent en phase de recrutement,

la première réponse que l'on obtient est le travail d'équipe. L'organisation est comme « une grosse famille », et les pratiques de collaboration et de partage font partie de ses coutumes les plus fondamentales. Bien qu'on puisse en déduire que sa propension à la collaboration et au partage de l'information soit un précurseur à une meilleure utilisation de l'intelligence d'affaires, l'organisation doit également se pencher sur les trois autres axes de la culture BI pour produire un environnement culturel propice au développement et au succès d'une stratégie BI.

Sur le plan des faits, l'organisation était déjà préparée puisqu'elle œuvre dans des domaines d'activités où les chiffres et les données ont beaucoup d'importance. Ses valeurs déclarées sont donc axées sur la qualité de l'information et l'analyse des données. Cependant, il s'est avéré que les artéfacts étaient déficients et que l'information était trop peu utilisée, ce qui nous indique que les croyances n'ont peut-être pas été intégrées à l'échelle organisationnelle. Il est important de comprendre que certains secteurs de l'organisation semblent beaucoup plus à l'aise à exiger des faits pour prendre des décisions et à aller de l'avant dans l'analyse statistique pour comprendre ses clients et guider ses actions, alors que d'autres le sont beaucoup moins. Puisque l'organisation comporte de nombreuses lignes d'affaires ainsi que des départements qui leur viennent en support, il est difficile d'unifier les croyances de chacun et c'est un point sur lequel l'organisation devra travailler. La taille de l'organisation est certainement un obstacle, mais la restructuration et l'abolition des barrières entre les entités devrait favoriser ce changement.

La performance, quant à elle, ne faisait pas du tout partie des valeurs fondamentales de l'organisation. Un virage a été amorcé, puisque de nouvelles valeurs de productivité et d'optimisation sont lancées par la haute direction, mais l'organisation est très loin d'avoir fait proliférer cet axe de la culture BI à son plein potentiel. Le personnel commence à reconnaître que l'organisation doit surveiller sa performance et optimiser ses opérations pour survivre, mais quand vient le temps d'agir, personne n'est à l'aise de faire passer le profit ou la performance avant

l'humanisme inhérent à l'organisation. Les gestionnaires semblent beaucoup plus ouverts aux concepts de performance que les employés. Plusieurs artéfacts sont déployés pour concrétiser cet axe mais le personnel ne les intègre pas à son quotidien.

Enfin, l'innovation est un sujet sur lequel la transformation organisationnelle a énormément d'influence. Avant le changement, l'organisation était beaucoup plus rigide et enracinée dans ses traditions. Il fallait qu'il y ait un problème majeur pour qu'elle considère effectuer un changement. Aujourd'hui, grâce aux changements de personnel de gestion et à une grande volonté de faire bouger les choses, l'organisation est beaucoup plus agile et ouverte aux nouvelles opportunités qui s'offrent à elle. Il n'est pas encore facile de mettre en pratique les nouvelles idées lancées par le personnel, mais tous s'intéressent à l'actualité et aux dynamiques de l'environnement et sont invités à partager leurs découvertes pour en faire bénéficier l'organisation. De nouveaux projets sont démarrés et il semble qu'un réel changement au niveau de l'innovation soit amorcé.

Les Figures 7 à 9 constituent une représentation graphique approximative du construit de culture BI tel que nous l'avons observé dans l'organisation en 2011. Ces diagrammes ont été créés à partir de notes accordées à chacun des axes pour chacun des niveaux de la culture. Pour ce faire, nous avons interprété l'ensemble des résultats obtenus (en juxtaposant les profils culturels de chacun des répondants) pour déterminer quels axes étaient les plus forts pour chaque niveau de culture et à quel point. Pour ce faire, nous avons créé un profil pour chacun des répondants (15 profils au total) à l'aide d'un code de couleur (rouge, jaune et vert) appliqué sur une copie du modèle conceptuel. Nous avons ensuite considéré chacun des diagrammes individuels pour avoir une vue d'ensemble de la culture BI à partir des résultats obtenus pour chacun des axes et chacun des niveaux. Pour les valeurs épousées, nous avons analysé le discours des gestionnaires et de la direction, ainsi que les perceptions recueillies auprès des répondants, pour déterminer la force de chacun des quatre axes. Au niveau des artéfacts, nous avons compilé les artéfacts tangibles retrouvés dans l'organisation

(présence et utilisation) pour chacun des axes de culture BI. Pour les croyances, nous avons accordé une note correspondant à nos impressions quant à l'assimilation des croyances pour chacun des quatre axes. Nous avons comparé la force de chacune (ex. véhémence des propos, insistance mise sur les concepts par les répondants, impression générale de l'attitude des répondants face à l'axe en question, etc.) pour donner une note proportionnelle à la force de chacun des axes. Il s'agit donc d'un jugement de la part des chercheurs sur la force de chacun des axes qui a mené à la création des graphiques radars.

Figure 7 : Représentation graphique approximative des valeurs épousées de la culture BI observées dans l'organisation

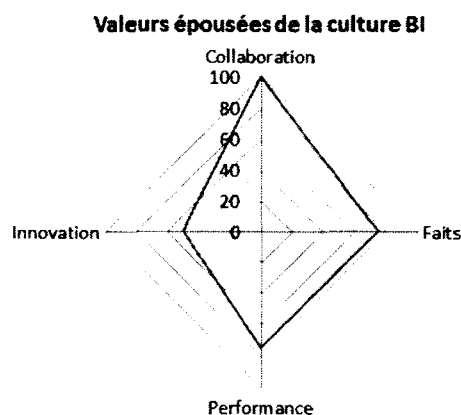


Figure 8 : Représentation graphique approximative des artéfacts de la culture BI observés dans l'organisation

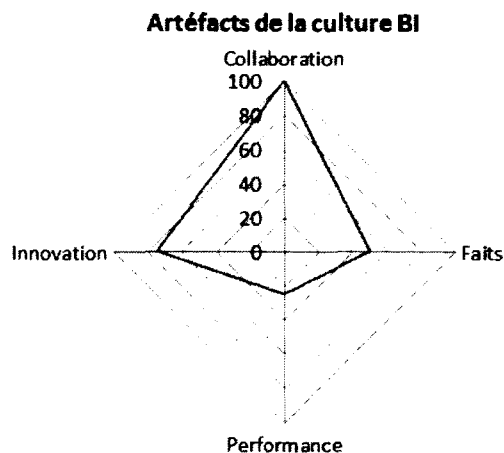
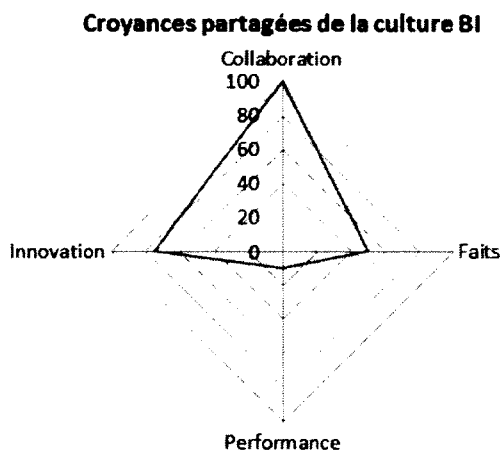


Figure 9 : Représentation graphique approximative des croyances partagées de la culture BI observées dans l'organisation



1.5 Contributions pratiques

Le développement d'une définition du concept de culture BI a également des répercussions sur la pratique. Le modèle conceptuel que nous avons développé peut permettre aux gestionnaires de comprendre les enjeux culturels à gérer dans leur organisation pour se préparer à évoluer en intelligence d'affaires. La littérature professionnelle faisait déjà mention du concept de culture BI comme un facteur de succès de l'intelligence d'affaires (Gartner). Cependant, en comprenant ce que ce concept implique, il est enfin possible pour les gestionnaires de diagnostiquer leur culture et d'agir pour lui permettre de catalyser le succès d'initiatives BI. Schein (2009) souligne que lorsqu'une organisation s'ouvre à une nouvelle stratégie, en l'occurrence une stratégie de l'intelligence d'affaires, il est nécessaire de se questionner sur comment la culture va l'influencer. Grâce au modèle conceptuel que nous avons développé, il est possible d'évaluer une culture organisationnelle dans une perspective BI et s'assurer de travailler sur les bons éléments pour rendre sa culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires.

Nos découvertes sur la culture BI mettent également en lumière un phénomène important. Il ne suffit pas de changer la structure ou la gouvernance des données dans une organisation pour produire de la valeur grâce à l'intelligence d'affaires. Il faut aussi s'attaquer aux objectifs et aux valeurs de l'organisation pour les aligner avec la stratégie de l'intelligence d'affaires. Encore plus complexe, il faut également prendre en considération les croyances et les prémisses les plus fondamentales. Pour se faire, l'organisation doit se connaître et comprendre sa stratégie BI. Il faut ensuite travailler à la fois sur le plan des valeurs organisationnelles et des artéfacts qui en découlent, mais aussi sur le plan des individus qui doivent partager des croyances supportant le BI dans l'organisation. La culture organisationnelle doit supporter l'intelligence d'affaires pour lui permettre de s'intégrer dans le quotidien de l'organisation et de porter fruit.

1.5.1 Développer une culture BI dans une perspective de changement

Notre perspective par rapport à la culture BI dans l'organisation étudiée était en regard d'un changement organisationnel important. Cette restructuration a fait s'unir plusieurs filiales de l'organisation entre elles pour former un seul et unique groupe. Selon Schein (2009), un tel changement favorise énormément la transformation d'une culture. Notre analyse nous a permis de remarquer des disparités entre les entités par rapport à nos quatre axes spécifiques de la culture BI. Malheureusement, nous n'avions pas assez d'information (nos échantillons de répondants pour certaines entités étaient inexistantes ou d'un seul) pour poser des diagnostics séparés. Il est toutefois clair que certains axes de la culture sont plus forts dans certaines filiales que d'autres, notamment l'axe des faits et celui de la performance. L'organisation pourrait fortement bénéficier de cette restructuration pour renforcer sa culture du BI. Schein (2009) indique que quatre résultats possibles peuvent se produire sur le plan culturel suite à la fusion de plusieurs groupes ou organisations. En premier lieu, on retrouve la séparation, c'est-à-dire que les entités conservent leurs identités culturelles différentes et cohabitent puisqu'elles sont

alignées. On retrouve également la domination, lorsqu'une des cultures domine les autres et s'impose dans l'ensemble de l'organisation comme vérité commune. Le mélange ou l'intégration des cultures est reconnu sur le plan théorique comme la meilleure option. Cependant, en pratique, Schein soutient qu'il est très rare de retrouver des organisations prêtes à éliminer complètement leurs pratiques et leur culture pour remplacer le tout par une nouvelle culture « standardisée » construite à partir du meilleur de chacun. Enfin, le conflit se produit lorsque les cultures sont trop différentes et qu'elles ont des objectifs incohérents qui ne peuvent se réunir pour former une unique culture corporative. Dans le cas de l'organisation étudiée, il semble que la volonté soit présente pour l'intégration des cultures, mais elles demeureront probablement séparées. Les différentes lignes d'affaires transigent et gèrent des produits très différents les uns des autres et ont des priorités différentes malgré qu'ils travaillent pour un bien commun. Les cultures sont assez semblables pour cohabiter, et les changements de personnel de gestion vont également permettre à certaines entités de bénéficier des points forts des autres. Cependant, grâce à la volonté d'intégrer ces cultures, il sera probablement possible grâce au partage d'information et à l'apprentissage collectif, d'améliorer chacune des cultures grâce aux points forts des autres.

1.5.2 Meilleures pratiques pour préparer une culture à accueillir l'intelligence d'affaires inspirées de l'étude de cas

Comment préparer sa culture à l'implantation d'une stratégie de l'intelligence d'affaires si l'organisation n'est pas dans un contexte de changement organisationnel? Selon Schein (2009), la meilleure méthodologie d'action pour transformer une culture organisationnelle et l'améliorer débute par une analyse approfondie de la culture. Étant donné que chaque culture organisationnelle est très large, il faut se questionner sur les valeurs, les artefacts et les croyances de l'organisation dans une perspective concise. Ainsi, en choisissant d'analyser la culture dans une perspective d'intelligence d'affaires (grâce au modèle conceptuel de la culture BI), il devient

possible d'identifier les forces et les faiblesses de la culture du BI actuelle. Ensuite, il faudra produire des plans d'actions pour stimuler les axes culturels BI les plus forts, et changer certains éléments qui constituent des obstacles ou des inhibiteurs à la stratégie de l'intelligence d'affaires. Une fois les changements à apporter identifiés, il faut « dégeler » la culture, c'est-à-dire apporter un élément de motivation ou de traumatisme pour que l'organisation se dise « ça y est, il faut changer cet aspect de notre culture pour survivre ». C'est un peu ce qui s'est produit dans l'organisation sur le plan de l'innovation et de la performance.

L'étape suivante est l'apprentissage. L'organisation doit déployer des ressources, développer des systèmes et changer des structures pour favoriser l'acceptation des nouvelles valeurs. Par exemple, pour rendre sa culture plus collaborative, l'organisation pourrait organiser des ateliers de travail d'équipe, décroiser les espaces de travail et les équipes, offrir de la formation sur la communication, investir dans des plates-formes virtuelles de collaboration, encourager ses gestionnaires à préparer leurs présentations en équipe, etc. Ou encore, pour développer son axe des faits, l'organisation pourrait organiser des formations en intelligence d'affaires pour ses gestionnaires, acheter des abonnements à des banques de données externes, développer des applications de visualisation de l'information de gestion pour les gestionnaires, préparer des articles pour expliquer au personnel comment les gestionnaires prennent certaines décisions majeures, etc. Il s'agit de développer des artefacts qui doivent être utilisés et acceptés par le personnel pour arriver à la dernière phase, le « Regel ». Le nouveau concept doit être intégré dans le quotidien du personnel et stabilisé comme faisant parti de l'équilibre culturel. Si la majorité des employés adoptent des comportements qui témoignent de leur croyance envers le nouvel élément intégré, il va s'intégrer naturellement dans leur réalité.

L'étude de cas a démontré que certains des axes de la culture BI s'intégraient naturellement dans la réalité organisationnelle alors que d'autres s'avéraient plus complexes à adopter. Il ne s'agit pas d'une vérité universelle du concept de culture

BI, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un axe plus « facile » qu'un autre à maîtriser. En fait, pour favoriser l'implantation d'une culture BI, l'entreprise se doit de concentrer ses actions sur les axes qui sont les plus étroitement reliés avec sa stratégie, sa culture organisationnelle, son histoire, son domaine d'activité et ses principales préoccupations (Schein, 2009). De plus, selon Schein (2009), il sera plus facile d'intégrer des composantes culturelles qui sont compatibles et cohérentes avec la culture organisationnelle que de remettre en question les idéaux actuels.

Le développement d'une culture BI peut s'avérer beaucoup plus complexe qu'il ne le paraît. Il ne suffit pas de changer nos valeurs épousées pour les rendre plus favorables à la stratégie de l'intelligence d'affaires. Cette première étape est un pas dans la bonne direction, mais elle n'est pas suffisante. Il faut favoriser le développement d'artéfacts pour chacun des quatre axes et s'assurer qu'ils sont acceptés et intégrés au quotidien par les membres du personnel. Si les artéfacts ne sont pas utilisés et que le personnel éprouve de la réticence à se les approprier, il s'agit d'un signe que la croyance ne se retrouve pas dans la culture de l'organisation (Schein, 2009). Nous avons pu observer un exemple concret de ce phénomène dans l'organisation. Lors de l'analyse des données recueillies, nous avons remarqué que malgré sa présence indéniable dans l'organisation, l'un des artéfacts de collaboration semblait avoir peu d'impact. Le système de récompense de groupe, sous forme d'un bonus annuel attribué selon la performance globale de l'organisation, est implanté depuis plusieurs années dans l'organisation. Cependant, il ne confère pas au personnel la motivation ou l'appartenance escomptée. L'objectif d'un tel programme de rétribution est d'encourager la performance d'équipe et la collaboration pour un succès collectif, mais les employés interrogés affirment ne pas sentir qu'ils peuvent avoir une influence sur ce système de récompense. Selon Michael Hammer (2007), il est nécessaire de réfléchir au calcul des métriques de performance et au système de récompense qui en découle. Les métriques et les récompenses devraient être tangibles, on devrait pouvoir prendre action à partir des résultats, et ces systèmes doivent être imbriqués dans un programme d'amélioration de la performance.

2. LIMITES

Bien avant toutes les limites méthodologiques, un obstacle majeur rencontré lors de cette recherche est la complexité de son sujet. Non seulement la culture BI est un concept n'ayant jamais été défini auparavant, mais elle est également intangible. La culture est un sujet sur lequel les chercheurs en sciences humaines se sont penchés depuis de nombreuses années. Il est très difficile à mesurer et à évaluer. Bien que nous ayons choisi la méthodologie de recherche la plus prônée par les chercheurs pour un sujet aussi difficile d'approche, soit une étude de cas qualitative sous forme d'entrevues, la phase d'analyse des données a demandé beaucoup d'interprétation et de déduction. Nous avons mis en place des mécanismes structurés pour nous assurer que les conclusions tirées étaient le reflet des données recueillies. Par exemple, la section portant sur la validité apparente est basée sur une unique question qui a été posée de la même façon à tous les répondants sans biaiser les réponses avec notre modèle. Nous avons utilisé un schème de codage tout au long de l'analyse afin de nous assurer d'associer les occurrences des données aux construits étudiés. Cela nous a permis de confirmer les perceptions qui étaient généralement partagées dans l'organisation, puisque nous avons pu faire une synthèse et déterminer combien de répondants considéraient que le concept était absent ou présent dans l'organisation. Nous avons dressé le portrait de la culture BI de l'organisation vue par chacun des répondants et nous les avons ensuite comparés. Malgré toutes les précautions que nous avons prises, nous ne sommes pas des chercheurs en sciences cognitives et nous ne pouvons pas être certains que le discours des participants reflète leurs réelles croyances, lesquelles sont intrinsèques à chaque individu.

La limite la plus flagrante de notre étude de cas est que nous avons dressé un portrait de la culture BI dans une grande organisation à partir d'un nombre restreint d'entrevues. Il aurait fallu en réaliser beaucoup plus pour obtenir une vision globale du phénomène et atteindre le point de saturation. Conséquemment, cette limite a influencé notre application du concept pour diagnostiquer la culture dans

l'organisation, sans altérer la valeur de notre modèle conceptuel. Notre diagnostic est donc limité par notre échantillon. Concrètement, Schein (1985) soutient qu'il existe dans toute organisation des sous-cultures, c'est-à-dire des sous-groupes au sein desquels certaines facettes de la culture sont différentes, étant soit intensifiées ou atténuées par rapport à l'ensemble des membres du personnel. Si nous avions l'opportunité de rencontrer des membres du personnel de vente travaillant dans les succursales, nous aurions probablement découvert une culture différente puisque c'est ce que les impressions des gens que nous avons interrogés nous portent à croire.

Une autre limite de cette étude réside dans le choix des participants. Notre échantillon de convenance a été réalisé à partir d'une liste fournie par un professionnel de l'intelligence d'affaires. Nous avons consulté des gens dont la profession et l'expérience dans l'organisation étaient reliées, de près ou de loin, à l'intelligence d'affaires. Cette particularité donne de la valeur aux résultats obtenus lors du test de la validité apparente du modèle conceptuel, mais peut constituer un biais dans l'application pratique du modèle pour diagnostiquer la culture BI dans l'organisation étant donné que les participants connaissent l'intelligence d'affaires, ses implications et sa valeur pour l'organisation, ils ont peut-être une propension à adopter plus facilement la culture BI. Cependant, nous étions conscients de ce biais possible lors de notre choix mais avons tout de même sélectionné ces participants puisque nous désirions confirmer la validité apparente de notre modèle.

3. AVENUES DE RECHERCHE

Le construit de culture BI proposé constitue une base à partir de laquelle d'autres recherches pourront voir le jour et approfondir notre connaissance du sujet.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons interrogé surtout des gestionnaires et quelques personnes ayant des titres d'analystes ou de conseillers.

D'après nos impressions et les données recueillies, il semble y avoir des différences quant aux perceptions et aux convictions des gestionnaires versus les employés. Les gestionnaires étant plus près de la direction, ils semblent avoir mieux assimilé les valeurs et les avoir transformées en croyances avec plus de certitude. Une étude intéressante serait d'interroger plus de répondants et de les classer selon leur niveau hiérarchique, pour vérifier si cette impression s'avère véridique. Si c'est le cas, on pourrait développer des meilleures pratiques pour la propagation de la culture BI.

La culture BI, tout comme la culture organisationnelle, est un phénomène qui est propre à chaque organisation. Ainsi, toutes les organisations ne retrouvent pas les quatre axes dans les mêmes proportions ou avec la même force dans leur culture. Nous avons également appris, lors de notre étude de cas, que certains métiers ou lignes d'affaires ont plus de facilité à s'approprier et à utiliser l'intelligence d'affaires que d'autres. Ainsi, il serait intéressant d'effectuer une recherche pour tenter de déterminer si des profils de culture BI pourraient être associés à certaines industries.

Tel que le soutient Schein (2009), l'étude de la culture organisationnelle doit se faire avant tout sous forme d'étude qualitative pour en comprendre l'essence et la profondeur. Cependant, une étude quantitative a également beaucoup de valeur, puisqu'elle permet de comparer les organisations entre elles, de diagnostiquer les cultures et de les classer. Ainsi, le développement d'un outil de mesure (questionnaire) permettant d'évaluer le concept de culture BI dans une organisation aurait énormément de valeur à la fois sur le plan scientifique mais également des bénéfices significatifs pour les gestionnaires en organisation. Une telle recherche permettrait aux organisations de se diagnostiquer et de se comparer pour mieux comprendre leur situation, ainsi que de mesurer l'évolution de leur culture BI en réalisant le test à plusieurs occurrences au fil d'une transformation.

La transformation d'une culture organisationnelle pour la rendre plus propice à l'intelligence d'affaires n'est pas une opération facile. Il serait intéressant pour la communauté professionnelle de développer un modèle évolutif en symbiose avec un modèle reconnu en intelligence d'affaires, soit le modèle de maturité d'Eckerson, pour aider les gestionnaire à savoir sur quels aspects culturels travailler pour favoriser l'ascension à un prochain niveau de maturité en BI. En réalisant de nombreuses études de cas, il serait possible de comprendre à quoi ressemble la culture BI pour des organisations réelles dépendant de leur niveau de maturité.

Il est reconnu que la culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires est un facteur clé du succès en BI. Cependant, nous n'avons pas eu la chance de démontrer son influence sur le succès en BI dans notre étude de cas. L'organisation étudiée évolue actuellement en BI et accumule les succès, mais nous n'avons pas pu mesurer son succès en BI avant et après la transformation de sa culture. Une étude longitudinale pourrait permettre d'évaluer l'impact direct de la culture BI sur le succès. Le succès en BI est généralement défini par les bénéfices résultant de son utilisation, soient la rentabilité (Eckerson 2003), la réduction des coûts (Prittimaki et al. 2006) et l'amélioration de l'efficacité (Wells 2003). Par contre, il est difficile de chiffrer le succès d'une initiative d'intelligence d'affaires puisque de nombreux facteurs entrent en cause dans les résultats d'une organisation. De nombreux bénéfices du BI sont également intangibles. Cependant, plusieurs chercheurs s'entendent sur le fait que les organisations qui ont eu du succès dans l'implantation du BI ont créé une approche stratégique pour le rendre cohérent avec les objectifs de l'organisation (Eckerson 2003; McMurchy 2005). Cette manifestation de succès est directement alignée avec le concept de culture BI. L'amélioration des processus et de la rentabilité de Continental Airlines grâce à un processus d'intelligence d'affaires en temps réel est un exemple de l'alignement stratégique d'une implantation BI (Watson et al. 2006). Il serait intéressant de vérifier si la culture BI offre un support aux organisations pour leur permettre d'utiliser le BI pour mener à bien leurs missions et leurs compétences fondamentales.

CONCLUSION

Depuis plus de 50 ans, les chercheurs s'intéressent à la culture organisationnelle. Ils étudient ses dynamiques, développement des théories et des modèles diagnostics, et ils tentent d'établir le lien entre la culture des organisations et leur performance. La culture organisationnelle est un concept tellement complexe, qu'encore aujourd'hui il en existe de nombreuses définitions. Schein (2009) soutient que la culture est un phénomène profond et très large, qui diffère énormément d'une organisation à l'autre mais qui demeure stable dans un contexte particulier. Il soutient que l'analyse de la culture est très intéressante dans le contexte où elle peut soutenir un réalignement stratégique ou un nouveau mode de fonctionnement dans l'organisation. Ainsi, il s'avère très intéressant d'analyser la culture d'une organisation dans une perspective d'adoption d'une stratégie de l'intelligence d'affaires. Grâce au modèle conceptuel de culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires, il est possible de diagnostiquer l'organisation et de mieux comprendre son évolution en BI et comment supporter l'adoption de processus BI. Le modèle développé a beaucoup de richesse, mais il ne peut pas tout expliquer.

Si nous ne sommes pas parvenus, en 2012, à élucider le mystère de la culture organisationnelle et à comprendre son impact sur les réalités de l'entreprise, nous sommes encore bien loin de comprendre le phénomène de la culture BI. Le modèle développé est basé sur la littérature et englobe quatre axes culturels solidement basés dans la réalité académique qui ont fait leurs preuves sur le terrain. Les quatre facettes de la culture BI sont la collaboration (Parr Rud 2009), les faits (Davenport, Harris & Morison 2010; Vercellis 2009; Lönnqvist & Pirttimäki 2006), la performance (Parr Rud 2009; Lönnqvist & Pirttimäki 2006) et l'innovation (Parr Rud 2009; Vercellis 2009). Cette recherche est un pas dans la bonne direction, elle ouvre la porte à de grandes découvertes sur le concept, mais nous sommes encore bien loin de connaître la recette miracle pour transformer la culture de toute organisation et la rendre propice au processus d'intelligence d'affaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Alavi, M., et Carlson, P. (1992). A review of MIS research and disciplinary development. *Journal of Management Information Systems*, 8(4), 45-62.
- Alavi, M., Kayworth, T.R., et Leidner, D.E. (2004). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Al-Shammari, M. (2009). *Customer knowledge management: People, processe and technology*. Hershey, PA: IGI Global.
- Angel, R. (2006). Putting an innovation culture into practice. *Ivey Business Journal Online*, Jan/Feb 2006, 1-5.
- Argyris, C., et Schon, D.A. (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley
- Barki, H., Paré, G., et Sicotte, C. (2008). Linking IT implementation and acceptance via the construct of psychological ownership of information technology. *Journal of Information Technology*, 23(4), 269.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K., et Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-385.
- Bessant, J., et Tidd, J. (2005). *Managing innovation : Integrating technological, market and organization change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bitterer, A., « The BI(G) Discrepancy: Theory and Practice of Business Intelligence », *Gartner Report #00176038*, 2 août 2010
- Bitterer, A., Schelgel, K., et Laney, D. « Predicts 2012: Business intelligence still subject to nontechnical challenges », *Gartner Report #00227192*, 13 décembre 2011.
- Bonoma, T.V. (1985). Case research in marketing: Opportunities problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22, 199-208.
- Bosilj-Vuksic, V., Indihar-Semberger, M., et Kovacic, A. (2008). Business process management and business intelligence as performance measurement drivers. *The Business Review*, 10(1), 338-343.

- Bradley, R.V., Pridmore, J., et Byrd, T.A. (2006). Information systems success in the context of different corporate cultural types: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 267-294.
- Brown, J.S., et Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice : Towards a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-51.
- Burke, W.W. (2010). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Cabrera, A., Cabrera, E.F., & Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change, *International Journal of Information Management*, 21, 245-261.
- Cabrera, A. et Cabrera, E.F. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Cooke, R., et Lafferty, J. (1987). *Organizational Culture Inventory*. PlymouthL Human Synergetics.
- Davenport, T.H., Harris, J.G., et Morrison, R. (2010). *Analytics at work : Smarter decisions, better results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., et Harris, J.G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. et Quirk,. K. (2006). Competing on Analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98-107.
- Deal, T., et Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. San Francisco, CA: Addison-Wesley.
- Denison, D.R. (1994). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-23.
- Denison, D.R., et Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Dube, L., et Pare, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research : Current practices, trends and recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597-636.
- Dyché, J., Geiger, J.G., McGivern, M., McKnight, W., et Zeid, A. (2011). BI center of excellence, *Business Intelligence Journal*, 16(1), 42-49.
- Dresner, H. (2010). *Profiles in performance: Business intelligence journeys and the roadmap for change*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Eckerson, W. (2010). *Performance dashboards: Measuring, monitoring, and managing your business*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Eckerson, W. (2003). Smart companies in the 21st century: The secrets of creating successful business intelligence solutions. *TDWI The Data Warehousing Institute Report Series*, 1-35.
- Eisenhardt, K.E. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.E., et Bourgeois, L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a mid-range theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.
- Fang, R., Duffy, M.K., & Shaw, J.D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Foley, E., et Guillemette, M.-G. (2010). What is business intelligence? *International Journal of Business Intelligence Research*, 1(4), 1-28.
- Genovese, Y. (2010). *Pattern-based strategy: Increasing competitive advantage by seeking, modeling and adapting to emerging patterns of change*, de http://www.gartner.com/it/content/1331000/1331040/may_5_increase_comp_advantage_ygenovese.pdf
- Glaser, B., et Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wlendenfeld and Nicholson.

- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. 4e édition. New York: Oxford Business Press Inc.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Howson, C. (2008). *Successful business intelligence: Secrets to making BI a killer app*. New York: Mc-Graw Hill.
- Hammer, M. (2007). The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 19-28.
- Iivari, J., et Huisman, M. (2007). The relationship between organizational culture and the deployment of systems development methodologies," *MIS Quarterly*, 31(1), 35-58.
- Imhoff, C., et White, C. (2010). Business intelligence and collaboration: A natural marriage. *Business Intelligence Journal*, 15(3), 44-48.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action, *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Kaplan, B., et Duchon, D. (1988). Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: A case study. *MIS Quarterly*, 12(4), 571-584.
- Kaplan, B., et Maxwell, J.A. (1994). « Qualitative research methods for evaluating computer information systems », dans *Evaluating Health Care Information Systems : Methods and Applications*, Anderson, J.G., et Jay, S.D. (eds.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc., pp. 45-68.
- Kotter, J.P. et Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.
- Kroeber, A.L., et Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. NY: Vintage Books.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lee, A.S. (1989). A scientific methodology for MIS case studies. *MIS Quarterly*, 13(1), 33-52.

- Leidner, D.E. et Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Lönnqvist, A., & Pirttimäki, V. (2006). The measurement of business intelligence, *Information Systems Management*, 23(1), 32-40.
- Loshin, D. (2003). *Business intelligence: The savvy manager's guide, getting onboard with emerging IT*. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann Publishers.
- Manglik, A., et Menhra, V. (2005). Extending enterprise BI capabilities : New patterns for data integration. *Business Intelligence Journal*, 10(1).
- Miller, J. (2000). *Millenium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford, NJ: CyberAge Books.
- Moore, G.C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation, *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Malone, R. (2005). Data warehousing: Information under control, de http://www.forbes.com/logistics/2005/12/23/cardinal-data-warehousecx_rm_1222cardinal.html
- Markus, M.L. (1989). "Case selection in a disconfirmatory case study" dans Cash, J.I., et Lauwence, P.R. (eds.), *The information systems research challenge: Qualitative research methods* (Volume 1), Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 20-26.
- McMurchy, N. (2008). Take these steps to develop successful BI business cases, de www.gartner.com/id=594023
- Meehan, P., et Roberts, J.P. (2011). *Executive summary : Business intelligence and decision impact*, de Gartner.
- Miller, J.P. (2000). *Millenium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford, NJ: Information Today Inc.

- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 20, 160-197.
- Neuhauser, P., Bender, R.m et Stromberg, K. (2000). *Culture.com : Building corporate culture in the connected workplace*. Toronto: John Wilen and Sons Canada Ltd.
- Orlikowski, W.J., et Baroudi, J.J. (1991). Studying IT in organizations : Research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2(1), 1-28.
- Pare, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 233-264.
- Parker, A.R. (2000). Impact on the organizational performance of the strategy-technology policy interaction. *Journal of Business Research*, 47(1), 55-64.
- Parr Rud, O. (2009). *Business intelligence success factors: Tools for aligning your business in the global economy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Pettigrew, A. (1988). Longitudinal field research on change: Theory and practice. Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin TX.
- Pirttimaki, V., Lonnqvist, A., et Karjaluo, A. (2006). Measurment of business intelligence in a Finnish telecommunications company. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 83-90.
- Posner, Z.P., et Munson, M. (1979). The importance of values in understanding organizational behavior. *Human Ressource Management*, 18(3), 9-14.
- Prescott, J., Herring, J., et Panfely, P. (1998). Leveraging information into action: A look into the competitive and business intelligence consortium benchmarking study. *Competitive Intelligence Review*, 9(1), 4-10.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management : Mastering paradoxes and competing demands of high effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. et Speitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on

- quality of live. *Research in organizational change and development*, 5, 115-142.
- Redman, T. (2008). Put your data to work in the marketplace. *Harvard Business Review*, 86(9), 34.
- Reed, M.I., & Hugues, M. (1992). *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*. Londres: Sage Publications.
- Rygielski, C., Wang, J., et Yen, D. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. *Technology in Society*, 24(4), 483-502.
- Sabherwal, R. (2007). Succeeding with business intelligence: Some insights and recommendations. *Cutter Benchmark Review*, 7(9), 5-15.
- Sabherwal, R. (2008). KM and BI: From mutual isolation to complementarity and synergy. *Cutter Consortium Executive Report*, 8(8), 1-18.
- Sabherwal, R., et B.-Fernandez, I. (2011). *Business intelligence : Practices, technologies and management*. Hoboken, NJ : Jown Wiley & Sons, Inc.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publications.
- Schein, E. (1989). *The corporate culture survival guide*, San Francisco, California: John Wiley and Sons.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (1999). *Sense and nonsense about culture and climate*. Boston, MA: Sloan School of Management Press.
- Schein, E. (2009). *The corporate culture survival guide*, 2ème édition, San Francisco, California: John Wiley and Sons.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4ème édition. San Francisco, California: Jossey-Bass Publications.
- Schlegel, K. « Key Issues for Analytics, Business Intelligence and Performance Management, 2010 », *Gartner Report #00210971*, 21 mars 2011.

- Shapiro, S. (2002). Innovation: Your stealth weapon against global competition. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 13(6), 9-15.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30, 63-74.
- Vercellis, C. (2009). *Business intelligence : Data mining and optimization for decision making*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Viviers, W., Saayman, A., et Muller, M.L. (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-589.
- Watson, H.J., Wixom, B.H., Hoffer, J.A., Anderson-Lehman, R., et Reynolds, A.M. (2006). Realtime business intelligence: Best practices at Continental Airlines. *Business Intelligence*, 23(1), 7-18.
- Watson, H.J. (2011). Business analytics insights: Hype or here to stay? *Business Intelligence Journal*, 16(1), 4-8.
- Wells, D. (2003). Ten best practices in business intelligence and data warehousing, de <https://www.tdwi.org/Publications/display.aspx?id=6638&t=y>
- Westerman, P. (2001). *Data warehousing: Using the Wal-Mart model*. San Diego, CA: Academic Press.
- Williams, S. & Williams, N. (2004). Assessing BI Readiness, *Business Intelligence Journal*, 9(3), 1-11.
- Yeoh, W., et Koronios, A. (2010). Critical success factors in business intelligence implementation. *The Journal of Information Systems*, 50(3), 23-32.
- Yin, R.K. (1993). *Application of case study research: Applied social research methods series*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research, Design and methods*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications Inc.

ANNEXE A: PROTOCOLE DE COLLECTE DE DONNÉES

1. Premier contact avec le participant

Le premier contact avec le participant se fait sous forme d'un courriel.

Bonjour *nom du participant*,

Nous réalisons actuellement un projet de recherche académique intitulé « Culture organisationnelle en contexte d'intelligences d'affaires ». Votre organisation a accepté de participer à cette étude et nous avons obtenu votre nom par *nom et titre de la personne contact dans l'organisation*. Il a pensé que vous seriez un bon candidat pour participer à ce projet.

Nous aimerions donc solliciter votre participation sous forme d'une entrevue d'une durée de 1h30 sur votre lieu de travail. Cette entrevue porterait sur différents aspects touchant votre travail et l'environnement de travail chez *nom de l'entreprise*.

Tous les renseignements recueillis sont strictement confidentiels et ni votre organisation, ni vous-même ne serez nommés dans notre étude ni les publications qui en découleront. Ni vos supérieurs ou ni vos collègues ne sauront ce que vous nous avez dit, cela restera confidentiel entre vous et nous. Seules nos conclusions, tirées de notre analyse, seront divulguées.

Si vous acceptez de participer à notre étude, pourriez-vous nous indiquer dans quelle ville se trouve votre bureau afin que nous puissions prendre rendez-vous pour notre rencontre en conséquence.

Merci de considérer la participation à cette recherche et si vous avez des questions n'hésitez pas.

Josiane Papineau-Larocque
Candidat M.Sc., UdeS

Manon G. Guillemette, Ph.D.
Professeure agrégée, UdeS

2. Contact de suivi

Un second contact est établi avec le participant, au cours duquel le participant donne ou non son accord à participer à notre recherche. S'il désire participer, nous prenons rendez-vous avec lui pour une entrevue. Nous lui donnons un bref aperçu de notre objectif de recherche et de ce qui lui sera demandé dans l'entrevue.

3. L'entrevue

L'entrevue se déroule selon le protocole établi :

1. Présentation de la ou des chercheuses
2. Présentation de la recherche
 - a. Présentation du contexte de la recherche en intelligence d'affaires
 - b. Explication des objectifs de la recherche
 - i. Identifier et définir le concept de culture organisationnelle du BI
 - ii. Étudier le lien entre une culture organisationnelle propice au BI et le succès de projets d'intelligence d'affaires
3. Présentation et signature du formulaire de consentement
4. Démarrage de l'enregistrement audio
5. Brève présentation du répondant et de son rôle dans l'entreprise
6. Déroulement de l'entrevue semi-structurée basée sur le guide d'entrevue
7. Première partie : AUCUNE mention du modèle théorique, question unique : « Qu'est-ce qu'est selon vous une culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires? »
8. Deuxième partie : Discussion générale sur l'organisation et sur ses principaux enjeux
9. Troisième partie : Discussion ouverte sur la culture BI dans l'organisation, sur les valeurs, artéfacts et croyances pour chacun des axes (collaboration, faits, performance, innovation)
10. Quatrième partie : Discussion sur la place et le succès de l'intelligence d'affaires dans l'organisation
11. Vérification que tous les éléments du guide (les concepts du modèle du construit de culture BI) ont été couverts
12. Fermeture et remerciements
13. Suite de la discussion de façon informelle
14. Prise de notes de la chercheuse sur ses impressions par rapport au répondant, sur le non-verbal pendant l'entrevue, sur son impression générale de la perception du répondant par rapport au BI et sur tout élément intéressant pour le sujet de recherche qui a été discuté en dehors de la période d'entrevue.

ANNEXE B : FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre de la recherche: Définition du concept de culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires dans une perspective organisationnelle

Membres de l'équipe de recherche :

Josiane Papineau-Larocque, étudiante à la Maîtrise en Administration (M.Sc.) avec une concentration en Stratégie de l'intelligence d'affaires,

Manon G. Guillemette, professeure agrégée, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke,

Olivier Caya, professeur adjoint, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke,

Financement : La chercheuse a reçu des fonds du Centre de Recherche en Sciences Humaines du Canada dans le cadre du programme de bourses d'études supérieures du Canada Joseph-Armand-Bombardier pour mener à bien ce projet de recherche.

Objectif du projet : Approfondir notre compréhension du concept de culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires.

Raison et nature de la participation : Votre organisation a accepté de participer à cette étude. À titre d'employé, nous sollicitons votre participation à une entrevue d'environ deux heures. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions sur vos perceptions par rapport à votre organisation et les valeurs qu'elle porte. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio.

Avantages, inconvénients et risques de votre participation : Compte tenu des thèmes qui seront abordés, le fait de participer à ce projet de recherche ne devrait vous causer aucun préjudice ni vous profiter directement. Par votre participation, vous acceptez de donner de votre temps et les résultats recueillis contribueront à l'avance des connaissances scientifiques.

Retrait de l'étude : Vous pouvez vous retirer en tout temps de cette étude. Advenant que vous vous retirerez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui Non

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Confidentialité, partage, surveillance et publications : Tous les renseignements recueillis demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Dans tous les documents écrits, vous serez identifié par un code. Les données recueillies seront conservées sous clé et/ou protégées par mot de passe (documents numériques), pour une période n'excédant pas 5 ans après la fin de la collecte des données, après quoi elles seront détruites. Soyez assuré qu'aucune information permettant de retracer votre identité ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche, ni auprès de votre employeur. Les résultats seront diffusés lors de congrès ou dans des articles publiés. Nous transmettrons à votre entreprise une copie des résultats de la recherche.

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **Mme Dominique Lorrain**, présidente du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : _____, ou par courriel à :

Vous pouvez également utiliser le numéro sans frais de l'Université :

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en lettres moulées*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____
Fait à _____, le _____ 201_

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, Josiane Papineau-Larocque, chercheuse principale de l'étude, déclare que les chercheurs collaborateurs ainsi que mon équipe de recherche sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheuse principale : _____
Fait à _____, le _____ 201_

ANNEXE C : GUIDE D'ENTREVUE

Section 1 : Validation de contenu du modèle de construit de la culture BI

« Qu'est-ce qu'est selon vous une culture organisationnelle propice à l'intelligence d'affaires? »

Les chercheuses peuvent poser des questions pour faire réfléchir leur interlocuteur mais ne jamais donner d'indices sur le modèle théorique de culture BI

Section 2 : Discussion sur l'organisation, sa mission et son environnement

L'organisation

- Quelle est la mission fondamentale de votre organisation?
- Considérez-vous que la mission de l'entreprise reflète la réalité quotidienne dans l'organisation?
- Quelle est la stratégie de l'organisation?
- Comment les stratégies sont-elles décidées dans l'organisation?
- Avez-vous été affecté par des changements structurels récemment? Pourquoi ont-ils été appliqués?
- Quels sont les principaux enjeux que vous tentez de relever présentement?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la structure actuelle de l'organisation?
- À quoi attribuez-vous le succès de votre organisation?

La culture de l'organisation

- Comment décririez-vous la culture dans votre entreprise?
- Quelles sont les valeurs fondamentales de l'entreprise? Lesquelles vous parlent plus? Est-ce que les valeurs sont explicites, connues de tous? Y en a-t-il d'autres qui vous marquent mais qui ne sont pas nécessairement intégrées dans le discours actuel?
- Quels types de comportements sont valorisés dans l'entreprise?

Section 3 : Discussion sur la culture organisationnelle en contexte d'intelligence d'affaires

Axe culturel - Faits

- Qu'est-ce qui fait le succès d'un gestionnaire : son jugement ou l'information sur laquelle il se base pour prendre des décisions?
- Comment faites-vous pour vous valider lorsque vous prenez une décision?
- Faites-vous souvent appel aux données issues des systèmes d'information pour soutenir votre prise de décision?
- Qu'est-ce qui donne le plus de valeur à une décision : la personne qui l'a prise ou les preuves concrètes à partir desquelles elle a été prise?
- Comment défend-t-on les projets dans l'organisation? Sur quelles bases ceux-ci sont-ils approuvés?

Axe culturel – Innovation

- Considérez-vous plutôt votre organisation comme rigide ou flexible?
- Quelles formations avez-vous suivies au cours des dernières années? Est-ce que la formation continue est importante pour vous?
- Votre organisation encourage-t-elle la créativité dans vos activités quotidiennes? Quelle forme cela prend-il?
- Est-il courant d'utiliser des outils de simulations ou de scénarios pour prédire l'impact de différentes solutions afin de prendre des décisions éclairées?
- Considérez-vous que votre organisation met à jour régulièrement ses paradigmes et ses pratiques de gestion? Exemple?
- Comment votre organisation réagit-elle au marché? Diriez-vous qu'elle est plutôt au-devant de la concurrence, en retard ou si elle va au même rythme?
- Votre organisation lance-t-elle souvent de nouveaux produits? Par rapport à quoi vous comparez-vous pour affirmer ceci?

Axe culturel - Performance

- Quels systèmes d'information sont utilisés dans votre organisation pour détecter les erreurs?
- Comment pouvez-vous savoir que vous n'atteignez pas les buts et les objectifs que vous vous êtes fixés?
- Comment mesurez-vous la performance du personnel dans l'organisation?
- Recevez-vous couramment des commentaires et des rétroactions concernant votre performance de la part de vos dirigeants?
- Comment s'assure-t-on que le travail de tous est en lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation?
- Qu'est-ce que vous trouvez le plus motivant dans votre travail? Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans votre emploi?
- Qu'est-ce qui fait que vous travaillez toujours ici? Qu'est-ce qui vous ferait changer de place?
- Considérez-vous que vous soyez autonome dans votre façon d'atteindre les buts et les objectifs fixés par l'organisation?
- Y a-t-il un esprit de saine compétition dans l'organisation?
- Y a-t-il des régimes de récompenses liés à la performance individuelle? Du service? De l'organisation?

Axe culturel – Collaboration et partage

- Est-ce que votre organisation favorise la communication entre les individus et le partage de leurs connaissances? Comment?
- Comment se matérialisent vos pratiques de collaboration avec vos collègues au quotidien?
- Diriez-vous que votre organisation travaille surtout à l'intérieur de silos fonctionnels ou êtes-vous couramment appelé à interagir avec des personnes provenant d'autres fonctions pour travailler sur des projets? Dans ces circonstances, comment est distribuée l'imputabilité entre les gens?

- Le travail d'équipe fait-il partie de vos fonctions et est-il courant dans l'organisation? Est-ce que l'entreprise supporte ce type de travail et comment?
- Qu'est-ce que vous aimez dans le travail d'équipe? Qu'est-ce qui vous déplaît? Si vous aviez le choix, que préféreriez-vous?
- Vous arrive-t-il de partager votre expertise et votre expérience pour en faire bénéficier à vos collègues? Exemple?

Section 4 : Succès de l'intelligence d'affaires

- Quelle est la place de l'intelligence d'affaires au sein de votre entreprise? (importance, contexte d'utilisation, etc.)
- Êtes-vous en avance sur la concurrence à cet égard? En retard? Comparable?
- L'intelligence d'affaires a-t-elle été bien acceptée au quotidien dans l'organisation?
- Diriez-vous que l'information de gestion fournie par le processus d'intelligence d'affaires est bénéfique pour prendre de meilleures décisions?
- Êtes-vous satisfait du projet d'implantation d'une stratégie de l'intelligence d'affaires dans votre organisation? S'agit-il d'un succès?

ANNEXE D : SCHÈME DE CODAGE

| COLLABORATION / PARTAGE | | |
|--|--|---|
| Code | Définition/Explication | Exemple |
| Système de récompense pour la collaboration (Artéfact) | Incitatifs financiers à la collaboration, Rétribution pour le succès des équipes/directions/vice-présidence | « Puis quand il y a des sondages de satisfaction, ça c'est la beauté de la chose, si on dit que la DPSIG livre des rapports en retard qui ne sont pas de qualité, c'est l'ensemble de la direction principale qui prend le blâme, c'est pas juste deux ou trois individus. » (P13) |
| Travail d'équipe (Artéfact) | Structure du travail en équipes, Facilitation technique du travail en équipe | « Moi j'ai l'impression qu'on est plus de l'autre côté qu'on a le biais qu'on travaille beaucoup en équipe même que les gens ça discute pas mal des projets autour puis je pense qu'il y a une bonne communication comme ça puis le problème c'est vraiment à moment donné de trouver l'efficacité là-dedans puis à force d'impliquer tous les gens puis demander l'opinion de tous puis essayer de travailler en groupe. » (P14) |
| Décentralisation (Artéfact) | Participation de tous aux décisions, Aplatissement des hiérarchies | « Une décision ça ne se prend jamais seul, il y a des fois où il faut trancher, et c'est de la prendre au bon niveau. Chez [nom de l'entreprise], ils veulent descendre de plus en plus la prise de décision. Les employés vont commencer à prendre eux-mêmes les décisions. En aplanissant la structure, ça fait moins de monde, puis ça peut faire plus de goulots d'étranglement, mais l'idée c'est de rendre les gens plus imputables. » (P2) |
| Décloisonnement (Artéfact) | Travail en collaboration avec les différentes fonctions, Abolition de la structure en silos pour limiter les barrières, Aménagement de l'espace de travail pour favoriser la communication | « Comme je disais, une des stratégies c'est justement de briser les silos. Simple de même. Puis le fait de pouvoir briser ces silos-là va favoriser le partage de processus communs et d'information commune, les deux. Par exemple, plutôt que d'avoir neuf centres de traitement informatique, bien il y en a juste un. Plutôt que d'avoir neuf banques de données clients, on voudrait en avoir juste une. » (P10) |
| TI de partage liées au BI (Artéfact) | Accès ouvert à l'information de gestion, Facilitation technique du partage de l'information par les réseaux/systèmes | « C'est de développer un outil, un lieu d'échange des cibles stratégiques entre le réseau de succursales, les composantes puis les unités d'affaires. Un lieu Web où on va pouvoir partager des cibles. Dire regarde voici la cible |

| | | |
|--|---|--|
| | | <i>qu'on te propose. » (P11)</i> |
| Collaboration (Valeur) | Le support entre les employés est valorisé, Il est bien vu dans l'entreprise de travailler en synergie avec les employés de départements connexes, de demander de l'aide et d'offrir son aide | <i>« Donc il y a ça, mais je dirais sur le plancher la valeur qui ressort vraiment beaucoup là c'est vraiment l'aspect collaboration, solidarité, tout le monde on est dans la même chaloupe. » (P13)</i> |
| Communication / Transparence (Valeur) | La communication entre les équipes et les échanges sont encouragé afin de bénéficier au bien commun. | <i>« Sinon par exemple moi je suis en charge du groupe de recherche, et en marketing il y a trois responsable. Je te dirais qu'on est en contact pas à toutes les semaines, mais quasiment. Parce qu'on s'échange de l'information. Tu connais tu tel fournisseur? Avez-vous essayé tel nouveau logiciel? Avez-vous fait une étude qui touche à ça, tel type de clientèle? » (P1)</i> <i>« Puis ça c'est un art. De s'assurer de transmettre la bonne information au bon moment ça je pense aussi que c'est très très important. » (P9)</i> |
| Partage (Valeur) | Il est bien vu de partager son expérience, son savoir et son expertise avec ses collègues. | <i>« C'est sûr qu'il y a des comportements qui sont toujours moins le fun à voir ou à subir. Par rapport au travail d'équipe, si tu as quelqu'un qui garde toute l'information pour lui, ce n'est pas une chose intéressante. C'est quelqu'un qui veut s'accaparer un peu le pouvoir mais à un moment donné si cette personne-là n'est plus là pour x ou y raison, le transfert de connaissances ne se fait pas. Donc le travail d'équipe est très reconnu et important, à tous les niveaux. Le partage d'information. Alors quand on voit l'effet contraire, ce sont des freins. » (P5)</i> |
| Succès collectif (Croyance) | Les gens considèrent le succès de l'organisation comme celui de l'ensemble des employés qui se complémentent et travaillent en synergie pour y parvenir. | <i>« Mais aussi, c'est une culture d'ensemble donc si chacun y met du sien, c'est sûr que le succès va être là. » (P4)</i> <i>« Moi je regarde mon équipe puis pour moi ça fait partie du quotidien parce que les valeurs c'est une chose mais les gestes au quotidien qui sont posés pour manifester la valeur... le sentiment qu'on est tout le monde dans la même chaloupe. Autrement dit s'il y a de l'eau qui rentre dans la chaloupe, je vais pas dire « c'est pas ma job » je veux mettre la main à la pâte pour garder la chaloupe à flot. » (P13)</i> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Expertise corporative (Croyance)</p> | <p>L'expertise et les connaissances sont considérées intrinsèquement comme des actifs corporatifs, donc les individus veulent offrir leur apport individuel au savoir collectif.</p> | <p><i>« C'est très informel. Les gens de marketing vont faire la même chose, les gens de risques vont faire la même chose, les gens d'informatique vont faire la même chose, etc. Puis ça on a vraiment ces réflexes-là parce que, pourquoi aller à l'extérieur et appeler Hydro-Québec ou Radio-Canada pour dire « hey avez-vous utilisé telle technique de recherche, on se demandait voir si ça donne des bons résultats » vu qu'à l'intérieur ici on a plusieurs équipes de recherche, on peut facilement s'échanger de l'information. Quand on fait des études qui touchent je ne sais pas la satisfaction de la clientèle, ça va être partagé, parce que c'est de l'information qui touche plusieurs secteurs d'affaires, etc. Donc il y a vraiment de l'informel, il y a des connaissances des gens, etc. »</i> (P1)</p> <p><i>« pour moi l'intelligence d'affaires c'est la mise en commun de tous les talents de l'entreprise »</i> (P11)</p> |
|---|--|--|

| FAITS | | |
|---|---|---|
| Code | Définition/Explication | Exemple |
| TI pour l'information de gestion (Artéfact) | Dans l'organisation, les TI sont couramment utilisées pour supporter la prise de décision. Les données sont une source d'information fortement utilisée (tableaux de bords, entrepôts/bases de données, etc.) | « Je te dirais que oui c'est beaucoup utilisé parce que... on ne fait pas que des tableaux de bord avec l'information de gestion ici, on fournit beaucoup de requêtes, ce qu'on appelle des rapports ad hoc, [REDACTED] et aux autres unités pour qu'ils prennent des décisions donc oui je dirais que l'information de gestion est beaucoup utilisée puis sous toutes les formes. » (P4) |
| Accessibilité des données (Artéfact) | Les données sont facilement accessibles, l'architecture technologique favorise l'accès aux données corporatives | « Et ça pour moi là, parce qu'il y a une barrière d'accès à cette information-là comme je disais on a une mine d'or qui est accessible par une communauté restreinte, là on va faire exploser l'accès à l'information avec des outils point and click, des données normalisées, standardisées et ainsi de suite. Ça pour moi ça va faire shifter l'organisation dans une autre sphère du BI au niveau du positionnement d'affaires, puis tout ce que je disais tantôt là, c'est un petit peu la configuration que je suis en train d'entrevoir. » (P13) « Avant c'était des entrepôts de données, puis l'accès à ces entrepôts de données par des utilisateurs bien spécifiques. Là depuis dix ans là on est en mode démocratisation de l'information si on veut puis le BI prend de plus en plus d'importance depuis 3-4 ans ou 4-5 ans là. Fait qu'on est encore au stade de mettre en place les morceaux, les morceaux qui vont permettre aux utilisateurs d'avoir plus... de faciliter l'accès aux informations, d'avoir de plus en plus la possibilité d'accéder aux informations. On commence à mettre en place des tableaux de bord, on a mis en place des cubes dans les 4 ou 5 dernières années, des cubes d'informations, mais c'est très, les cubes et les tableaux de bords c'est assez embryonnaire je dirais. On n'est pas rendu à un niveau très avancé là-dedans. » (P3) |
| Politique de gouvernance de l'information de gestion (Artéfact) | Une politique et des pratiques de gouvernance de l'information de gestion font la preuve de l'importance accordée par l'organisation à de l'information | « Pour nous c'est d'appliquer des bonnes pratiques de gouvernance en information de gestion pour s'assurer que cette information soit de qualité. » (P6) |

| | | |
|--|---|--|
| | structurée de haute qualité et cohérente. | |
| Curiosité analytique (Valeur) | La curiosité analytique est une facilité de jouer et de faire parler les chiffres pour obtenir de l'information de gestion pertinente à la prise de décisions. Les individus doivent prendre l'initiative de tester et de questionner les données pour les faire parler et en tirer de la valeur. | « Donc je pense que ça prend plusieurs personnes lorsqu'on arrive pour prendre une décision, par exemple un indicateur stratégique. Et il faut non seulement le bâtir l'indicateur mais il faut le challenger aussi. La donnée qu'il y a là, est-ce que c'est vraiment la réalité? On a des gens qui sont capables de dire « Le chiffre que tu me mets-là, il n'est pas bon. Tu peux pas avoir 0 dans telle case ». Moi ça m'est encore arrivé récemment, un rapport qu'une personne m'a demandé de valider juste une données, bien j'ai été voir plus loin que ce qu'elle me disait, je suis curieuse, puis j'ai dit « ça se peut pas que t'aies 0 à cette place-là ». Donc finalement on est revenu à la source et effectivement il y avait un petit problème. Donc des fois juste un visuel d'un autre œil ça peut aider. » (P5) |
| Objectivité (Valeur) | Le recours aux données objectives de haute qualité est valorisé pour prendre des décisions. Il est bien vu de remettre en question des décisions et de demander des preuves concrètes. | « Qui est capable d'apprendre des erreurs des autres, de lire beaucoup sur ce qui se passe dans la vraie vie. » (P8) « Fait que ça c'est un des bons enjeux là c'est qu'il faut avoir l'esprit critique on peut pas juste dire on s'en va chercher une donnée parce qu'il faut l'analyser voir est-ce que ça fait du sens puis la comparer avec d'autres sources. » (P14) |
| Utilisation de l'information pour la prise de décision (Valeur) | Il est légitime dans l'organisation d'utiliser de l'information de gestion pour prendre des décisions stratégiques et guider ses actions. L'information sur laquelle les décisions sont prises doit être de haute qualité, vérifiée et pertinente dans le contexte d'affaires. | « Ça ne sert à rien de regarder des statistiques sur des dossiers qui sont fermés, alors il faut les prendre quand les dossiers sont ouverts, être proactifs et agir à temps. Mais ça c'est tout un changement de culture! Donc pourquoi tu regardes de l'information? C'est pour prendre des décisions. Si c'est comme lire un journal, tu ne changeras rien. Que tu aies lu le journal ce matin ou non, ça ne changera rien dans ta vie. À moins de lire la météo, qui dit qu'il pleut, là j'amène un parapluie, mais autrement ça ne change rien. Nous on veut que les gens lisent des rapports pour après faire des actions, prendre des décisions. » (P2) « Regarde, nous quand on fait des modèles de risque, on ne les fait pas sur le coin d'une table, en se disant « tiens, cette variable est intéressante » on fait appel à |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | | <p><i>des firmes professionnelles : Moody's, Standard & Poor, etc. Donc les décisions, c'est pas juste nous-autres qui les prend. Et les décisions qu'ils nous donnent sont basées sur des modèles mathématiques éprouvés. » (P5)</i></p> <p><i>« Donc on s'assure d'abord d'avoir une information de qualité. En termes de qualité de l'information on va toujours faire de la double-vérification. » (P9)</i></p> |
| Approche rationnelle (Valeur) | L'organisation valorise une démarche analytique pour la prise de décision afin de supporter le jugement du décideur. | <p><i>« C'est un mix des deux. C'est sûr que tu as besoin d'information mais t'auras jamais toute toute toute l'information qu'il te faut pour... tu sais on va dire tu mets ça dans un système d'intelligence artificielle, il ne pourra pas prendre les meilleurs décisions. On n'a pas toujours toute l'information tout cuit dans le bec. Donc c'est sûr qu'il y faut faire preuve d'intuition et de bon jugement. Mais ça prend de l'information pertinente disponible. » (P6)</i></p> |
| Faits (Croyance) | Chacun est conscientisé envers l'utilisation de l'information et la nécessité de connaître et de consulter des faits pour mieux diriger ses actions. | <p><i>« Faut comprendre que dans le domaine financier, jouer avec les chiffres c'est inné. Ils font tous ça. Donc le problème c'est qu'il faut les arrêter. C'est vrai là. Et puis les gens sont avides d'information, ce qui fait que nous autres ce qu'on dit tout le temps, c'est qu'on a un entrepôt de données qui n'est vraiment pas state-of-the-art. Vraiment mais vraiment pas. Mais elle est très utilisée. Dans l'ancienne entreprise, c'était excessivement utilisé. Non les gens sont assez ouverts à l'intelligence d'affaires je te dirai. » (P10)</i></p> |

| PERFORMANCE | | |
|---|--|---|
| Code | Définition/Explication | Exemple |
| Décomposition de la stratégie en objectifs / Planification stratégique (Artéfact) | Les objectifs sont décomposés hiérarchiquement pour que le travail de chacun fasse du sens avec la stratégie organisationnelle. | <p>« Donc si je reviens à aujourd'hui, comment on fait pour faire ça, en fait on est comme n'importe quelle entreprise, on se donne des objectifs d'affaires. En se donnant des objectifs par exemple de vente, de rétention de clientèle pour différents produits, bien en bout de ligne on sait que ça va nous donner un rendement qui va être X, et on va décliner pour [REDACTED] à ce moment-là. [...] Il y a un souci je pense qui est plus grand, et je le disais tantôt, on doit faire des profits pour assurer la pérennité de l'entreprise, mais ce n'est pas ça ... moi jamais j'ai entendu à tous les jours que c'était l'objectif numéro un. J'ai jamais entendu ça. » (P1)</p> <p>« C'est toujours à chaque année, le comité de gestion mouvement se réunit et fixe ses grands axes de travail, ses grands chantiers sur lesquels il veut travailler dans la prochaine année. Puis après ça il s'agit de trouver de quelle manière on peut venir en appui à ces grands axes-là dans nos métiers respectifs. » (P11)</p> |
| Indicateurs de performance (Artéfact) | Les indicateurs de performance sont utilisés couramment dans l'organisation pour contrôler la performance ainsi que surveiller la position et l'avancement par rapport aux objectifs. | <p>« C'est beaucoup des suivis de ventes qui permettent de voir si on est en lien avec nos objectifs puis après ça s'il y a des plans d'actions à mettre en place, bien les gens après une couple de mois se rendent compte... » (P1)</p> <p>« Donc pour mesurer notre groupe, le centre d'expertise, on est en train cette année c'est un des objectifs que notre directrice principale a de trouver un moyen de se mesurer, trouver des mesures qui vont qualifier c'est quoi la performance de notre centre d'expertise en tant que contributeur au succès de DGAG. » (P2)</p> |
| Évaluation de rendement (Artéfact) | Une évaluation de rendement est effectuée afin de faire connaître aux membres du personnel leurs points fort, leur degré de performance quant à leurs objectifs, et leur offrir une rétroaction par rapport à leurs actions. | <p>« On a un mécanisme dans l'entreprise qui est standardisé qui est en début d'année on identifie une rencontre pour identifier les objectifs avec l'employé, ses objectifs annuels, les attentes envers lui annuelles. Une rencontre de mi-année qui est plus formelle mais moi j'essaie d'y aller plus fréquemment que ça aussi pour que la</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | <i>personne ait le pouls et une rencontre de fin d'année de suivi plus de performance. » (P12)</i> |
| Système de récompense sur la performance (Artéfact) | Un système de rémunération ou de valorisation permet de récompenser les hauts niveaux de performance des employés. Des évaluations objectives permettent de déterminer quelle rétribution sera accordée. | « <i>On fixe les objectifs, on les ajuste, puis si ils sont dans les lignes bien on leur donne 100% puis les augmentations qui vont avec, c'est comme ça qu'on les mesure individuellement, donc c'est personnellement pour chaque personne, les gestionnaires inclus. » (P2)</i> « <i>Oui c'est directement relié au salaire bien en fait c'est l'augmentation de salaire qui est déterminée par le rendement. » (P3)</i> |
| Autonomie (Valeur) | L'organisation favorise l'autonomie dans les méthodes et pratiques adoptées par les employés pour atteindre leurs objectifs. | « <i>Dans mon groupe à moi c'est une dimension qui m'anime beaucoup de dire regarde c'est important que les gens se développent dans leur travail, c'est pas juste de les utiliser puis de les presser comme un citron, c'est vraiment que les gens trouvent leur place, puissent évoluer, se développer puis performer dans leur travail. » (P11)</i> « <i>(...) mais aussi qu'il laisse de la latitude au monde dans son équipe dans le sens qu'il faut qu'on soit capable d'avancer puis même des fois on a des projets puis ce qu'on se fait dire c'est écoute moi j'irais comme ça mais t'es libre d'y aller comme tu veux. Moi j'opterais pour cette option-là mais dans le fond si on sent que si on n'est pas d'accord avec ça ou... on a toujours la latitude d'y aller dans la direction qu'on veut. » (P14)</i> |
| Atteinte des objectifs (Valeur) | Les hauts niveaux de performance sont encouragés, notamment en valorisant l'atteinte des objectifs à tous les niveaux dans l'organisation. | « <i>On est du côté des affaires, donc tout ce qu'on fait au niveau de l'intelligence d'affaires c'est de supporter des projets, et tous ces projets-là sont enlignés pour l'atteinte de ces objectifs-là. On a toujours en tête une culture de résultats. Chez nous, faut qu'on livre. » (P2)</i> « <i>C'est les valeurs humaines aussi mais aussi je te dirais la détermination d'atteindre les objectifs d'entreprise. » (P11)</i> |
| Imputabilité (Valeur) | Dans l'organisation, chacun est imputable de ses décisions et de ses actions, bonnes comme mauvaises. Les responsabilités sont attribuées clairement. | « <i>Aujourd'hui, il y a une plus grande volonté de nous donner une imputabilité, une responsabilité, (...) Mais en même temps on est imputable, ce qui fait que le risque on le gère plus qu'avant. Avant on</i> |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | | <p><i>pouvait dire qu'un directeur avant de perdre sa job, il fallait vraiment comme on dit qu'il fallait pratiquement qu'il casse la jambe du président. Mais aujourd'hui c'est moins vrai, on est plus sur le fer comme on dit. » (P8)</i></p> <p><i>« C'est le responsable clientèle qui va avoir un projet puis c'est lui qui va être responsable de la finalité puis de l'application puis c'est lui qui va répondre à ses gestionnaires après ça sur la façon que ça a été fait. » (P14)</i></p> |
| <p>Compétitivité (Valeur)</p> | <p>La compétitivité est encouragée, que ce soit avec soi-même ou avec les autres, pour favoriser le dépassement de soi.</p> | <p><i>« Mais je pense que c'est plus une attitude personnelle. En fait il y en a qui ont à se prouver à chaque jour qu'ils veulent performer personnellement. » (P4)</i></p> <p><i>« Performance, oui, mais tout en ayant du plaisir. Faut créer un climat, créer en sorte qu'on ait une équipe performante mais sans perdre de vue que c'est des humains, et qu'il faut que les gens aient le goût de venir travailler le matin. Les gens ont le goût de gagner la coupe Stanley. Y'a pas personne que je connais qui va me dire qu'il est super fier de faire partie d'une équipe perdante. Puis ça gagnant/perdant, c'est pas parce qu'on est en compétition. Je ne suis pas en train de vouloir gagner contre quelqu'un, mais on gagne ensemble. En bout de ligne nous-autres, ma direction, on est une équipe, mais avec mes collègues on forme une autre équipe qui est encore plus grande, puis la DP au complet c'est une autre équipe, la vice-présidence, au fond, dans le fond ça finit que c'est une grande équipe[nom de l'entreprise], c'est ce que je veux dire. Donc, on veut faire partie d'une équipe gagnante puis pour ça il faut avoir la culture de la performance, on n'a pas le choix. Si on veut réussir à atteindre nos objectifs il faut performer mais il ne faut pas perdre de vue que le matin il faut avoir le goût de venir travailler. Puis penser gagner la coupe Stanley ça nous donne le goût de venir travailler. » (P6)</i></p> <p><i>« Je pense qu'il y a toujours une part de compétition, bien entendu ça dépend des individus mais je pense que dans toute entreprise il y a toujours des gens qui sont compétitifs. Donc il y a toujours une compétition, mais c'est correct, parce que</i></p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>ça permet aux gens de se motiver et d'avancer dans leur carrière. Alors s'il n'y avait pas de compétitivité, ce serait plate. » (P7)</p> |
| <p>Évaluation de la performance (Valeur)</p> | <p>Les gens comprennent l'importance et l'intérêt d'évaluer la performance à tous les niveaux.</p> | <p>« En fait c'est comme dans n'importe quel projets, t'as un deadline, t'as tel livrable à tel date, et tu dois t'assurer que le livrable est fait et si t'arrives pas tu dois ajouter des effectifs, rajouter des ressources dans tes équipes pour accélérer. Il y a une gestion assez serrée. » (P7)</p> <p>« Alors je dirais tous les mois il y a ça il y a ce tableau de bord-là et sur une base de gérer plus tactique, à chaque semaine moi j'ai un comité de gestion avec tous les seniors tous les lundis on fait un tour d'horizon de l'état du plancher au niveau des opérations, des pannes, des demandes qui viennent d'un peu partout en terme de demande de contribution dans les projets par exemple. Ça me donne encore là le senti au niveau du plancher de la part de j'en ai quatre seniors donc tous les lundis on partage ça. » (P13)</p> <p>« Donc les gens sont intéressés à savoir si leur rendement est satisfaisant... Absolument. Systématique. Et d'ailleurs dans la pratique, tu sais quand je parle de l'indice de bonheur au travail, quand je leur demande ou ils en sont, on fait toujours le tour han. Il n'y a aucun employé à la fin de l'année quand j'arrive avec l'évaluation de rendement finale qui sont surpris de mon évaluation. » (P13)</p> |
| <p>Performance (Croyance)</p> | <p>La nécessité de performer dans toutes ses activités fait partie intégrante du quotidien des gens dans l'organisation. Ils désirent avoir un bon rendement et accomplir leurs objectifs. La poursuite de l'excellence est considérée comme nécessaire pour le succès de l'organisation.</p> | <p>« En fait, si je veux être très très honnête avec vous, on est également en affaires pour survivre, donc la pérennité de l'entreprise est en avant-plan. Évidemment ça, ça veut dire qu'il faut s'assurer de prendre des bonnes décisions d'affaires, il faut s'assurer d'avoir un bon plan de match, il faut s'assurer qu'on va remplir... qu'on va être capable d'aller rechercher nos parts de marché nécessaires pour aller chercher la pérennité de l'entreprise. » (P1)</p> <p>« Je pense que oui. C'est normal sinon ... toute entreprise se doit de performer pour pouvoir rester en vie donc je pense que c'est un critère qui est important. Surtout si on veut se démarquer sur les marchés</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <i>internationaux, avoir une cote Moody's intéressante, etc., oui, ça prend un certain niveau de performance. » (P5)</i> |
|--|--|--|

| INNOVATION | | |
|---|---|---|
| Code | Définition/Explication | Exemple |
| Structure et rôles flexibles (Artéfact) | Les employés sont appelés à remplir différentes fonctions et à participer à des projets en dehors de leurs responsabilités fixes. | |
| Formation continue (Artéfact) | Des activités de formation continue sont offertes aux membres du personnel pour parfaire leurs connaissances et leurs aptitudes. | « Il y a beaucoup de formation. Justement après demain on a une équipe de gestion, notre direction, puis on a un plan de formation qu'on est en train de développer qui est sur différents volets. Le volet de la connaissance du domaine mais aussi sur des points précis comme la rédaction aux instances. » (P1) |
| Benchmarking (Artéfact) | L'organisation vérifie constamment sa position sur les marchés. | « Quand on a fait notre constat on l'a fait à différents niveaux, on s'était donné un framework de Gardner, et on l'a regardé au niveau des outils, stratégique, organisation, infrastructure, on a tout couvert là-dessus. Ce qui fait qu'à certains niveaux on est en avance et d'autres moins, on avait même certains aspects presque archaïques. » (P2) « Ouais bien on voit les autres évoluer. Personnellement je fais partie de groupes d'intérêts information de gestion qui regroupent des gens du gouvernement, des grosses entreprises québécoises, puis j'ai eu l'occasion de présenter au printemps notre politique de gouvernance d'information de gestion puis nos façons de faire en termes d'intelligence d'affaires à ces gens-là puis ça ressortait tellement fort à la fin de la présentation, les gens disaient vous êtes plusieurs années en avances sur nous, que ce soit le gouvernement ou les grandes entreprises québécoises, ils étaient unanimes là-dessus qu'on est en avance. » (P11) |
| Vigie environnementale (Artéfact) | L'organisation a mis en place des pratiques pour demeurer à l'affût des changements dans l'environnement et chez les concurrents ainsi que les clients afin de réagir rapidement. | « Puis on achète, on a beaucoup de données secondaires aussi. J'ai une personne dans mon équipe qui fait à demi temps à peu près de la vigie, donc c'est ce que je disais tantôt Gartner, Forester, CFC, financial council ou je sais pas trop quoi, il y en a... alors on a beaucoup de fournisseurs d'information, des gens qui font de l'analyse et nous on s'abonne à ça. Donc ça nous donne une manne d'information en plus de tout ce qui est |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>évidemment disponible gratuitement sur le Web. Les blogueurs, différents fournisseurs aussi. » (P1)</i></p> <p><i>« Donc il y a cinq spécialités dans l'équipe c'est-à-dire la recherche marketing donc toute la recherche de données primaires et secondaires, internes et externes mais beaucoup externe donc par sondages, par groupes de discussions, entrevues individuelles donc pour comprendre le consommateur et/ou le marché, évaluation de la notoriété, études sur les blogs et tout, des choses comme ça. Réalisation de vigie, s'assurer qu'on a au moins l'information sur les attentes des consommateurs mais de données externes là qu'on peut avoir, donc de la vigie. » (P12)</i></p> <p><i>« Et on fait beaucoup de vigie. Justement on dit allez lire ailleurs qu'est-ce qui se fait, et on peut-tu faire ça autrement? » (P13)</i></p> |
| Expérimentation / Recherche & Développement (Artéfact) | Des pratiques de recherche et développement sont mises en œuvre pour transformer des découvertes relevant de l'information de gestion en des opportunités par exemple grâce au prototypage, à l'essai de nouvelles pratiques, etc. | <p><i>« Mais les gens c'est sûr que c'est plus au niveau des seniors vont suivre les nouvelles tendances en recherche, que ce soit les médias sociaux, bien ok on va faire un projet d'expérimentation là-dessus pour voir qu'est-ce qu'on peut faire, les limites, les méthodologies, regarder avec des firmes externes et tout ça donc un peu se challenger entre nous et aussi bon la formation à l'externe j'encourage ça puis aussi de tester. » (P12)</i></p> |
| Créativité (Valeur) | L'organisation valorise la créativité dans les pratiques d'affaires et les solutions apportées par le personnel. | <p><i>« D'abord au niveau de la planification, on se donne des grandes lignes, il y a des bonnes pratiques, mais [filiale d'assurances] ce n'est pas une shop qui fait du BI, on fait de l'assurance générale. Donc des fois il faut tourner les coins ronds, on ne cherche pas à avoir une médaille pour faire du beau BI, mais on veut plutôt faire ce qu'il faut au niveau du BI pour atteindre nos objectifs quant à l'offre de service de [filiale d'assurances]. Donc des fois il faut être créatif. Par exemple habituellement on accumule 12 mois de données, puis quand on a 12 mois de données, on les charge pour faire les rapports. Bon bien là on n'a pas 12 mois, on en a 3. Donc on va décider de prendre les semaines, faire</i></p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p><i>comme si c'était des mois, pour pouvoir avoir un rapport au moment voulu. Des fois les gens vont trouver des moyens pour contourner l'habituel afin d'arriver aux résultats. » (P2)</i></p> <p><i>« Bien une des choses que je demande aux gens quand ils viennent me voir avec une problématique, ils le savent, il faut qu'ils arrivent aussi avec une solution. Et de préférence je leur dit de pas nécessairement m'arriver avec une solution... je leur dit trouvez-moi la solution que vous pensez qui est la plus facile à faire avec les moyens que vous avez, mais il y a tu un autre moyen qu'on pourrait régler la chose? » (P13)</i></p> |
| <p>Adaptabilité (Valeur) [Inclus dans le concept d'Agilité suite à l'amélioration du modèle]</p> | <p>L'organisation est flexible, elle s'adapte aux changements de son environnement et agit rapidement. Elle réagit à son contexte et à l'évolution de son industrie.</p> | <p><i>« Pour nous on fait une planification et le jour d'après elle n'est plus bonne, donc il fait toujours être prêt à réviser nos priorités, et continuellement se virer. » (P2)</i></p> <p><i>« Donc aujourd'hui, dans le fond on va voir une innovation, quelque chose qui amène de la valeur, alors on va se dire que c'est important de le faire. On démontre qu'il y a un avantage pour l'organisation alors on va le faire. C'est pour ça que échanger ... je pense qu'on stimule plus les gens à proposer des choses, à prendre un peu plus de risque, ça c'est le grand danger si on veut actuellement. Comme l'organisation était très descendante dans la décision, on n'aimait pas le risque, on n'aimait pas les surprises. Souvent on dit qu'un gestionnaire n'aime pas les surprises, c'était encore plus fort auparavant. Aujourd'hui on se permet peut-être d'avoir des bonnes surprises, en se disant qu'on va en avoir des mauvaises parfois mais on prend un plus grand risque. » (P9)</i></p> <p><i>« on est proche du marché dans le sens qu'on réagit... par exemple on a un service de vigie interne ici ou est-ce qu'on a toutes les nouvelles qui sortent dans le marché, telle banque a sorti tel produit ou telle banque a sorti telle carte, puis on réagit directement à ça on est quand même on est en temps réel là [...] c'est d'être proche du marché puis de suivre dans le fond au rythme de l'actualité,</i></p> |

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| | | <i>d'avoir à modifier puis d'avoir à vivre par rapport à ça. » (P14)</i> |
| Apprentissage continu (Valeur) | L'organisation valorise l'apprentissage continu, tant pour perfectionner les domaines d'expertise de son personnel que pour lui permettre de devenir plus polyvalent. | <p><i>« Là on mise beaucoup sur la formation, l'utilisation de consultants pour venir lorsqu'il y a des choses. On a beaucoup de consultants ici parce qu'il y a beaucoup de job à faire en peu de temps mais il y a aussi beaucoup de connaissances à aller chercher dans le domaine du BI. Donc des fois quand les connaissances ne sont pas à l'interne il faut aller les chercher, et c'est toujours une question de transfert de connaissances, éventuellement aller avec du coaching aussi. Qu'on le veuille ou non, les nouveaux outils la méthodologie donc tout dans la gestion du changement qui est pris en main nécessite de la formation. » (P2)</i></p> <p><i>« je pense qu'on valorise beaucoup aussi les personnes, les individus. Puis ça c'est vrai entre autres au niveau du développement. Si tu veux te développer chez [nom de l'entreprise], si tu veux de la formation c'est sûr que tu vas réussir à trouver quelque chose qui va te satisfaire là-dedans. » (P14)</i></p> |
| Agilité (Valeur) | L'organisation désire analyser ses activités pour en apprendre sur ses faiblesses et les améliorer afin de devenir plus productive, de mieux satisfaire sa clientèle et de croître. L'organisation et les individus qui la composent sont ouverts à apporter des changements à leurs pratiques suite à des découvertes mises en lumière par l'information de gestion. Ils désirent connaître leurs erreurs et les opportunités pour pouvoir les intégrer à leurs pratiques. L'entreprise peut se transformer au fil des besoins internes et externes qui se manifestent. | <p><i>« C'est quoi nos forces, nos faiblesses, nos opportunités puis nos menaces, on essaie d'identifier ça, puis on sort nos grandes initiatives. Cette année, en 2011, on avait identifié huit initiatives en dehors de tout ce qu'on fait dans notre quotidien et de contribution aux projets pour notre clientèle. On a huit initiatives particulières d'amélioration de notre direction. » (P11)</i></p> <p><i>« Maintenant c'est beaucoup plus en collaboration, en mode itératif. On parle de projets agiles, des choses comme ça, c'est un petit peu ça, c'est en mode itérations puis de faire avancer puis de rajouter au fur et à mesure. » (P12)</i></p> <p><i>« C'est pas parce que t'es dans une autre direction que... si t'as vu quelque chose qui ne marche pas tu vas le relever, dans une logique d'amélioration continue. C'est une pratique pour moi encore là puis c'est un engagement au-delà de la corde « c'est mon travail » puis si il y a des choses qui ne fonctionnent pas je vais le relever en vue de façon globale qu'on</i></p> |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| | | <p>puisse s'améliorer. » (P13)</p> <p>« L'autre peut-être aussi c'est au niveau d'aller plus loin que ce qu'on fait au niveau de notre routine. Tu sais lorsque quelqu'un nous demande une information on va avoir le réflexe d'aller la chercher toujours à la même place, il y a peut-être des éléments qu'on n'a pas dans nos bases de données actuellement puis il faut qu'on se dire ça, ça nous aiderait sur le plan stratégique si à plus long terme on pouvait compter sur cette information-là. Donc à ce moment-là il faut faire les demandes puis s'ajuster. » (P14)</p> <p>« On sent vraiment un réel changement, il y a beaucoup plus de proactivité, des nouveaux outils, des façons de faire un peu archaïques qu'on est en train d'abandonner. » (P1)</p> <p>« Mais oui elle est flexible, et la preuve c'est le changement qu'on vient de faire il y a deux ans. » (P10)</p> |
| <p>Innovation (Croyance)</p> | <p>Les membres de l'organisation croient fermement en la nécessité de constamment se réinventer et aller de l'avant avec des initiatives nouvelles pour permettre à l'organisation d'avoir du succès.</p> | <p>« On bâtit quelque chose mais on ne bâtit pas quelque chose d'éternel. On sait que l'organisation va changer puis que peut-être qu'à un moment donné oups il va falloir virer les choses de bord donc il faut mesurer puis ça c'est un des rôles que notre directrice principale a, avec son comité de gouvernance c'est de faire les bons investissements. Comment j'investis, dans le nouveau, dans l'ancien, il faut être sage dans ces investissements. C'est comme ça que se fait le succès aussi. » (P2)</p> <p>« Il y a plein de projets puis... c'est pas le monde mais tout le marché change puis il faut rester à l'affût, tu sais on est une très grosse institution financière qui est dans les premières institutions financières, mais pour le rester, les concurrents sont là, ils avancent puis c'est intéressant. » (P12)</p> |