UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

MÉCANISMES D'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS D'ACQUISITION DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

KRZYSZTOF SOBOLEWSKI

DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET GÉNIE INDUSTRIEL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION

DU DIPLÔME DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES

(GÉNIE INDUSTRIEL)

JUIN 2011

© Krzysztof Sobolewski, 2011.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Ce mémoire intitulé:

MÉCANISMES D'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROJETS D'ACQUISITION DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Présenté par : SOBOLEWSKI Krzysztof

en vue de l'obtention du diplôme de : Maîtrise ès sciences appliquées

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de :

M. ROBERT Benoît, ing., Ph.D., président

M. BOURGAULT Mario, ing., Ph.D., membre et directeur de recherche

Mme NABELSI Véronique, Ph.D., membre

DÉDICACE

À mes parents, Élizabeth et Zbigniew, ainsi qu'à Marie-Claude

RÉSUMÉ

Les technologies de l'information (TI) représentent l'un des fondements de l'entreprise du 21e siècle. Représentant en moyenne le tiers des dépenses de capital des entreprises, les investissements dans ce domaine revêtent donc une importance stratégique pour les acteurs économiques. Dans un tel contexte, de plus en plus d'études s'intéressent au processus par lequel les TI sont sélectionnées, acquises et implantées dans les organisations. Ce mémoire porte sur la problématique des projets d'acquisition de TI, plus particulièrement à la phase de sélection du système à implanter. Une bonne partie de la littérature actuelle considère le processus d'acquisition comme étant complètement et résolument rationnel. Toutefois, la multitude des personnes impliquées et la variété d'intérêts qu'elles représentent laissent croire à l'existence d'une dynamique différente dont l'impact sur les décisions demeure difficile à prévoir.

L'objectif principal de ce mémoire est d'étudier les mécanismes que les individus et groupes impliqués ou touchés par le nouveau système utilisent pour influencer le processus d'acquisition. Ces divers groupes sont étudiés à l'aide du concept de parties prenantes et par la voie d'une approche exploratoire basée sur quatre études de cas. Les organisations étudiées se distinguent par leur type, leur taille, leur domaine d'activité et la nature du système à acquérir.

L'analyse des résultats démontre que le processus d'acquisition de TI est fondamentalement humain et que l'influence des parties prenantes est bien réelle. Les mécanismes d'influence utilisés varient en fonction du type d'organisation, de la centralisation du pouvoir et de la culture organisationnelle, des intérêts des parties prenantes, de la nature du système, de la personnalité des individus impliqués et de la phase d'acquisition.

Cette étude contribue à l'amélioration des connaissances sur les projets d'acquisition de TI en illustrant la dynamique qui s'opère entre les différentes parties prenantes, et dont il faut tenir compte pour mieux comprendre les choix des organisations en matière de technologies de l'information.

ABSTRACT

Information technology (IT) is a fact of life in 21st century enterprises. Averaging one-third of capital outlay, IT investments are strategically critical for economic actors. Accordingly, studies are increasingly focusing on how organizations select, acquire, and implement IT. This dissertation addresses issues in IT procurement projects, particularly the selection of an appropriate system. The literature largely considers the acquisition process as completely rational. However, the multitude of stakeholders involved and their divergent interests suggests that a different dynamic is at play, of which the impact on decision making is difficult to predict.

The main objective of this dissertation is to examine the mechanisms that individuals and groups involved in or affected by a new IT system use to influence the procurement process. These actors are studied from a stakeholder perspective using an exploratory approach based on four case studies. The organizations studied were differentiated by type, size, economic activity, and type of system sought.

Results show that the IT acquisition process has a strong human component and is heavily influenced by stakeholders. Stakeholders' influence mechanisms vary depending on organization type, centralization of power, organizational culture, stakeholders' interests, system type, individual personalities, and the acquisition stage.

This study advances our understanding of the interpersonal dynamics at play during IT procurement projects. These dynamics constitute an essential factor that must be taken into account in order to better comprehend how organizations choose their IT technologies.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE III

RÉSUMÉ IV

ABSTRACT V

TABLE DES MATIÈRES VI

LISTE DES TABLEAUX IX

LISTE DES FIGURES X

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS XI

LISTE DES ANNEXES XII

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE 4

1.1 Technologies de l'information dans les organisations 4

1.1.1 Définition de termes reliés aux TI 4

1.1.2 Importance des TI dans les organisations 6

1.1.3 Implantation des TI dans les organisations 7

1.1.4 Acquisition des TI dans les organisations 8

1.2 Mécanismes d'influence des parties prenantes dans les acquisitions de TI 15

1.2.1 Mise en contexte 15

1.2.2 Théorie des parties prenantes 16

1.2.3 Influence des parties prenantes dans les organisations et projets 28

1.2.4 Influence dans les organisations : l'apport de la psychologie sociale 30

1.2.5 Influence dans les achats (OBB) 34

1.2.6 Influence dans les acquisitions de TI 44

CHAPITRE 2 DESIGN DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE 52

2.1 Problématique de recherche 52

2.1.1 Rappel du sujet de recherche.....52

2.1.2 Questions de recherche.....53

2.2 Méthodologie de la recherche 53

2.2.1 Approche générale de la recherche 54

2.2.2 Terrain de la recherche.....55

2.2.3 Recueil des données de la recherche 58

2.2.4 Traitement des données de la recherche.....60

2.2.5 Analyse et interprétation des données de la recherche.....61

2.2.6 Éthique de la recherche 62

CHAPITRE 3 RÉSULTATS ET ANALYSE..... 64

3.1 Description et analyse individuelle des cas.....64

3.1.1 Organisation 1 : Acquisition d'un système de gestion de laboratoires 64

3.1.2 Organisation 2 : Acquisition d'une solution de point de vente 85

3.1.3 Organisation 3 : Acquisition d'un système de gestion d'entrepôt 102

3.1.4 Organisation 4 : Acquisition d'un système de monitoring physiologique 119

3.1.5 Étude comparative des cas 133

3.1.6 Effet des caractéristiques organisationnelles.....133

3.1.7 Effet des caractéristiques personnelles.....140

3.1.8 Effet de la nature du système acheté 146

3.1.9 Effet de la phase d'acquisition 147

CHAPITRE 4 DISCUSSION 149

4.1 Observation des résultats par rapport à la littérature 149

4.1.1 Littérature sur les achats organisationnels et psychologie sociale 149

4.1.2 Littérature sur les parties prenantes 153

4.1.3 Littérature sur les acquisitions de TI 154

4.1.4 Tableau récapitulatif des mécanismes d'influence observés à l'intra-cas 156

4.1.5 Tableau récapitulatif des conclusions d'ensemble 160

4.2 Contributions théoriques 161

4.3 Contributions pratiques 161

4.4 Limites de la recherche 162

4.5 Avenues de recherche 163

CONCLUSION 165

BIBLIOGRAPHIE 167

ANNEXES 176

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-1: Mécanismes d'influence selon Forsyth (1990).....34

Tableau 2-1 : Présentation des organisations étudiées.....56

Tableau 2-2 : Distribution des rencontres en fonction du département 57

Tableau 3-1 : Critères d'évaluation des solutions pour Org1.....70

Tableau 3-2 : Fournisseurs ayant répondu à la sollicitation d'intérêt (RFI) pour Org1 70

Tableau 3-3 : Solutions proposées pour Org1 72

Tableau 3-4: Critères d'évaluation des solutions pour Org4 125

Tableau 3-5 : Principaux intérêts des parties prenantes prenant part aux projets observés 140

Tableau 4-1: Résumé des mécanismes d'influence observés à l'intra-cas.....157

Tableau 4-2: Tableau récapitulatif des conclusions 160

LISTE DES FIGURES

Figure 1-1: Processus d'acquisition de packages informatiques selon Verville (2003) 11

Figure 1-2: Vision traditionnelle de l'entreprise selon Donaldson & Preston (1995) 17

Figure 1-3: Modèle de l'entreprise et ses parties prenantes selon Donaldson & Preston (1995) ..17

Figure 1-4: Modèle des parties prenantes selon Freeman, Harrison & Wicks (2007) 18

Figure 1-5: Modèle d'identification des parties prenantes selon Walker (2003).....23

Figure 1-6: Modèle de classification des parties prenantes selon Mitchell et al. (1997) 24

Figure 1-7: Modèle de classification des parties prenantes selon d'Herbemont & César (1998) ..26

Figure 1-8: Modèle d'influence des parties prenantes dans les projets selon Bourne & Walker (2004) 29

Figure 1-9: Modèle du comportement d'achat organisationnel selon Webster & Wind (1972) 37

Figure 1-10: Modèle de comportement d'achat organisationnel selon Sheth (1973).....39

Figure 1-11: Modèle de comportement d'achat organisationnel selon Johnston & Lewin (1996) 41

Figure 1-12: Variables ayant un impact sur l'influence dans un contexte d'achat selon Kohli (1989) 43

Figure 1-13: Types de pouvoir du département des TI selon Markus & Bjorn-Andersen (1987) .46

Figure 3-1: Représentation des différentes parties prenantes pour Org1. 66

Figure 3-2: Représentation des différentes parties prenantes pour Org2. 87

Figure 3-3: Représentation des différentes parties prenantes pour Org3. 104

Figure 3-4 : Représentation des groupes de parties prenantes pour Org4.....123

Figure 3-5 : Structure d'évaluation des solutions pour Org4.....126

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CMMI	*Capability Maturity Model Integration*
COTS	*Commercial Off-the-Shelf* : Logiciel commercial standard
CSSS	Centre de Santé et de Services Sociaux
ERP	*Entreprise Ressource Planning* : Planification des ressources de l'entreprise
OBB	*Organisational Buying Behavior* : Comportement d'achat organisationnel
PP	Parties prenantes
RFI	*Request for information* : Demande d'information
RFP	*Request for Proposal* : Demande de propositions
SA-CMM	*Software Acquisition Capability Maturity Model*
SEAO	Système électronique d'appel d'offres
SI	Système d'information
TI	Technologies de l'information
WMS	*Warehouse Management System* : Système de gestion d'entrepôt

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 – PROPOSITION DE RECHERCHE ENVOYÉE AUX ENTREPRISES 176

ANNEXE 2 – PRÉSENTATION DES SUJETS INTERROGÉS DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE 178

ANNEXE 3 – GUIDE D'ENTREVUE 179

ANNEXE 4 – CODES UTILISÉS LORS DE LA CODIFICATION 185

ANNEXE 5 – FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT 187

INTRODUCTION

Les technologies de l'information constituent l'un des fondements de l'entreprise du 21e siècle. Depuis quelques décennies déjà, mais plus particulièrement au cours des dernières années, elles continuent de bouleverser le fonctionnement des entreprises, des industries et des marchés. Ces technologies représentent désormais une importance stratégique pour les entreprises, leur permettant de rester compétitives et efficaces en impactant tous les domaines fonctionnels, tant au niveau du support des opérations de production de biens et de services qu'au niveau de la gestion générale. Dans le cas des grandes puissances industrielles comme le Canada ou les États-Unis, dont une grande partie de l'économie est basée sur les services, le savoir et l'information, les technologies de l'information sont devenues absolument essentielles à une gestion efficace et efficiente des actifs de connaissances. De même, plusieurs études révèlent que les entreprises ayant des TI développées connaissent une plus forte croissance, une augmentation de la productivité de leurs employés ainsi qu'une meilleure capacité à mettre en œuvre des stratégies qui répondent aux tendances lourdes du contexte économique.

L'importance des TI dans les organisations ne fait donc aucun doute, et les entreprises investissent massivement dans celles-ci. Selon les études récentes, ces technologies représentent en moyenne le tiers des dépenses de capital des entreprises. Dans les entreprises centrées sur la gestion de l'information, telles que les organisations du domaine de la finance, des assurances et de l'immobilier, cette proportion atteint même le seuil du 50%. Ces données montrent bien la portée des décisions prises relativement aux investissements en TI et conséquemment, l'importance de bien comprendre le processus qui mène à ces décisions.

Parmi les volets critiques touchant l'intégration des technologies de l'information au sein organisations se trouve la phase de l'implantation, un sujet qui est abondamment traité dans la littérature scientifique. Avant l'implantation, on retrouve une autre étape critique, l'acquisition, qui concerne la sélection de la technologie et du fournisseur, de même que l'adjudication du contrat. Plusieurs études montrent que le choix du système à acquérir demeure un processus laborieux et risqué par les entreprises. Les décisions doivent être prises dans un contexte d'incertitude quant au rendement des technologies et à l'adéquation entre les fonctionnalités et les besoins. Dans un tel contexte, la dynamique qui consiste à sélectionner une technologie et un fournisseur mène inévitablement à des conflits d'intérêts entre les divers groupes concernés.

La littérature sur le sujet est encore disparate. Ainsi, un grand nombre d'études faites sur les acquisitions de TI s'intéressent presqu'exclusivement aux méthodes d'évaluation et aux étapes du processus d'acquisition. En général, cette littérature demeure à un niveau technique et considère le processus d'acquisition comme étant complètement et résolument rationnel. Or, comme tout autre processus d'affaires, les projets d'acquisition sont menés par des individus qui, par leur logique d'action propre, peuvent influencer la façon dont ces processus se déroulent. La littérature sur le comportement d'achat organisationnel, quant à elle, s'intéresse certes aux achats dans les organisations, aux différents groupes impliqués et à leur influence respective, mais elle n'aborde que très peu le sujet particulier des acquisitions de TI.

L'objectif principal de ce mémoire consiste à étudier les mécanismes que les individus et groupes impliqués ou touchés par le nouveau système potentiel utilisent pour influencer le processus d'acquisition. Ces divers groupes sont étudiés à l'aide du concept des parties prenantes. Plus spécifiquement, les questions de recherche adressent la composition des équipes d'acquisition, le rôle des individus impliqués dans ces équipes et les façons par lesquelles ces individus influencent la prise de décision.

Comme le sujet demeure encore peu étudié dans la littérature scientifique, une approche exploratoire basée sur quatre études de cas a été privilégiée. Ces études de cas ont été réalisées dans des organisations publiques, parapubliques et privées se distinguant par leur taille, leur domaine d'activité et par la nature de leurs besoins au niveau du système. Le choix de cette approche a été fait dans l'optique de faire un premier contact avec le sujet à l'étude, de développer des intuitions globales par rapport à celui-ci et d'amener le plus d'éléments de réponse possibles à la question de recherche, en plus de vérifier si des mécanismes d'influence semblables pourraient être observés d'un projet à un autre. En effet, la méthode de cas présente la flexibilité nécessaire afin d'identifier des processus complexes dans un contexte organisationnel particulier.

Les projets d'acquisition étudiés sont caractérisés par un long processus d'achat d'un nouveau système, par la présence de plusieurs départements, niveaux hiérarchiques et parties prenantes, ainsi que par une grande quantité d'informations à traiter. Entre quatre et six intervenants ont été rencontrés dans chaque organisation, pour un total de 20 participants. Les informations ont été recueillies à l'aide d'entrevues semi-dirigées réalisées avec un guide d'entrevue composé de

questions ouvertes. Les propos des participants ont ensuite été retranscrits et codifiés, afin de dessiner le portrait de chaque organisation, en plus de dégager un portrait d'ensemble à partir des quatre cas. Chaque cas a par la suite été analysé séparément, pour finalement arriver à une étude comparative des quatre cas, dont l'objectif était de synthétiser l'information en quelques propositions générales qui pouvaient être empiriquement prouvées grâce aux données recueillies.

***

Le présent document se divise en quatre chapitres distincts. Le premier chapitre présente la revue de littérature sur les concepts et problématiques touchés par les questions de recherche. Il se termine par l'identification des lacunes sur le sujet lesquelles permettent d'envisager une nouvelle recherche. Le second chapitre comporte deux volets. Le premier consiste en la présentation des problématiques de la recherche, tandis que le second détaille les considérations d'ordre méthodologique qui ont permis de réaliser cette recherche. Le troisième chapitre présente les données recueillies dans le cadre de la recherche, tout d'abord au niveau intra-cas, puis par la suite à l'aide d'une analyse comparative des cas. Le quatrième et dernier chapitre propose une interprétation et une discussion des données de la recherche à la lumière de d'autres travaux de recherche. Les contributions théoriques et managériales de la recherche y sont également mises en relief ainsi que de nouvelles avenues de recherche.

CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature vise trois objectifs principaux. Le premier consiste à introduire et à définir les concepts utilisés tout au long de ce mémoire. Le second vise à passer en revue les principaux travaux touchant aux acquisitions de technologies de l'information et aux mécanismes d'influence des parties prenantes dans ce contexte. Le troisième objectif, conséquent aux deux premiers, consiste à démontrer la pertinence de la problématique et l'originalité de la recherche en soulevant les lacunes de la littérature à l'égard de l'implication des divers intervenants dans les projets d'acquisition de technologies de l'information.

Pour répondre à ces objectifs, le présent chapitre est divisé en deux grandes parties. La première partie aborde la problématique générale en s'intéressant au sujet des technologies de l'information dans les organisations. Elle s'intéresse également à la question de l'acquisition de ces technologies comme processus complexe et déterminant pour leur implantation en milieu organisationnel. L'importance des équipes d'acquisition est également mise en évidence.

La seconde partie présente la problématique spécifique de la recherche. Elle expose l'état actuel des connaissances au sujet des parties prenantes et des achats organisationnels. Par la suite, elle aborde le sujet de l'influence des parties prenantes dans les organisations, dans les projets et finalement, spécifiquement dans les projets d'acquisition de technologies de l'information.

1.1 Technologies de l'information dans les organisations

1.1.1 Définition de termes reliés aux TI

Les technologies et systèmes d'information organisationnels constituent la trame du travail de recherche présenté dans ce mémoire. Il convient donc d'en préciser brièvement le sens tel que proposé par les principaux acteurs du domaine.

Laudon & Laudon (2006) définissent les technologies de l'information comme tous les systèmes d'information informatisés utilisés par les organisations, ainsi que toutes les technologies sous-jacentes. L'*International Foundation for Information Technology* (IF4IT, 2009) définit les TI comme les technologies utilisées pour l'étude, la compréhension, la planification, la conception, la distribution et le support des opérations et des logiciels, ordinateurs et systèmes informatiques utilisés pour le traitement des données. Cette dernière définition des TI est très large et englobe

un grand nombre de secteurs d'activité. Dans le cadre de ce mémoire, le terme « TI » sera couramment utilisé, faisant référence aux technologies informatiques utilisées par les entreprises afin de faciliter l'accès à l'information et de gérer les opérations.

Les systèmes d'information informatisés se définissent comme un ensemble de composantes interreliées qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent à l'aide de techniques matérielles et logicielles, dans le but d'aider à la prise de décision, au contrôle et à la coordination au sein d'une organisation (Laudon & Laudon, 2006). Le *Software Engineering Institute* (SEI, 2009) définit les systèmes d'information comme une combinaison de technologies de l'information et d'activités de personnes utilisant ces technologies pour supporter les opérations, la gestion et la prise de décision.

Laudon & Laudon (2006) définissent quatre principaux types de systèmes : les systèmes d'information pour les dirigeants (SID) qui agissent au niveau de la stratégie, les systèmes d'aide à la décision (SAD) ainsi que les systèmes d'information de gestion (SIG) qui agissent au niveau de la gestion, et finalement les systèmes de traitement des transactions (SST) qui agissent au niveau des opérations. Ces systèmes existent dans différents domaines fonctionnels, comme les ventes et marketing, la fabrication et production, les finances et la compatibilité et les ressources humaines. Dans le cadre de ce mémoire, l'ensemble de ces termes sera simplifié à « systèmes d'information » (SI).

Parmi les systèmes d'informations les plus connus, on retrouve les modules logiciels pour applications d'entreprise, communément appelés progiciels ou *software package* en anglais. Ces progiciels sont un ensemble de programmes préécrits et préencodés, disponibles sur le marché, et dont le rôle est d'éliminer la nécessité d'écrire des programmes pour certaines fonctions courantes, comme la préparation de la paie ou le traitement des commandes (Laudon & Laudon, 2006). Un exemple typique de ces progiciels sont les systèmes ERP (*Entreprise Ressource Planning*), des systèmes d'information intégrés permettant de supporter les activités de plusieurs, voire tous départements d'une entreprise. Les fonctionnalités des systèmes ERP comprennent entre autres la gestion du stockage des marchandises (WMS – *Warehouse Management System*), la gestion des relations client (CRM – *Customer Relationship Module*) ainsi que la gestion des ressources humaines et financières.

Maintenant que les définitions de base reliées aux thématiques abordées dans ce mémoire ont été présentées, la prochaine section s'intéresse à l'importance qu'ont les TI dans les organisations actuelles.

1.1.2 Importance des TI dans les organisations

L'information est une commodité essentielle pour l'opération et le développement d'une organisation d'affaires moderne. Les organisations utilisent l'information dans la planification, le suivi et le contrôle des activités d'affaires et dans la prise de décision (Curtis & Cobham, 2005). Les technologies de l'information facilitent l'accès et le traitement de cette information.

En effet, selon Laudon & Laudon (2006), les technologies de l'information sont le fondement de l'entreprise du 21e siècle. Les TI et les systèmes d'information sont en train de révolutionner le fonctionnement des entreprises, des industries et des marchés. De nos jours, les TI ont une importance stratégique élevée pour les entreprises, leur permettant de rester compétitives et efficaces en exécutant pratiquement toutes les activités de base, notamment les relations avec les clients, les fournisseurs et les employés, à l'aide de la technologie numérique.

Laudon & Laudon (2006) soulèvent cinq facteurs qui ont un impact sur l'influence croissante des TI sur les entreprises : 1) le développement de l'Internet et la convergence technologique; 2) la transformation de l'entreprise; 3) le développement d'une économie mondiale branchée; 4) le développement des économies axées sur le savoir et l'information; et 5) l'émergence de l'entreprise numérique. En effet, les systèmes d'information sont essentiels aux entreprises désirant gérer leurs actifs de connaissances, particulièrement dans le cas des grandes puissances industrielles comme le Canada, les États-Unis, le Japon et l'Allemagne, qui peu à peu deviennent des économies de services fondées sur le savoir et l'information.

Une étude réalisée par Keystone Strategy, en collaboration avec le Harvard Business School et Microsoft Corporation (Iansiti & Sarnoff, 2006), révèle que les entreprises ayant des TI développées connaissent une plus forte croissance et une augmentation de la productivité de leurs employés. En effet, après avoir étudié 161 entreprises du domaine manufacturier des États-Unis, du Japon et de l'Europe de l'Ouest, les chercheurs affirment que les compagnies ayant des meilleures capacités au niveau des TI connaissaient une croissance 6,8% plus rapide sur trois ans que leurs pairs ayant une capacité TI plus faible. De plus, ces mêmes entreprises connaissaient un

revenu par employé supérieur de 23%. Cette même étude affirme que les TI ont un impact positif sur le support des processus d'affaires, des employés, gestionnaires et membres du conseil exécutif. Laudon & Laudon (2006) affirment qu'il existe une interdépendance croissante entre l'aptitude d'une entreprise à utiliser la technologie de l'information et sa capacité à mettre en œuvre des stratégies et à atteindre des objectifs.

Les TI représentent en moyenne le tiers des dépenses de capital des entreprises (Bakos, 1998). Dans les entreprises axées sur l'information, telles que les organisations du domaine de la finance, des assurances et de l'immobilier, les investissements dans le capital TI représentent plus de 50% (Laudon & Laudon, 2005). Compte tenu de l'importance de ces investissements, il est facile d'en déduire que les décisions concernant les TI sont régulièrement identifiées comme étant les plus importantes que les gestionnaires doivent faire (Clark, 1987; McRary, 1995).

En fait, les technologies de l'information sont devenues indispensables et omniprésentes dans la grande majorité des organisations. La survie, et même l'existence de nombreuses entreprises sont inconcevables sans l'utilisation massive des systèmes d'information (Laudon & Laudon, 2006). Ceux-ci peuvent agir dans tous les domaines fonctionnels des entreprises, autant au niveau du support des opérations de production de biens et de services qu'au niveau de la gestion générale, et faire bénéficier chacun des niveaux hiérarchiques. Ils font maintenant partie du quotidien des employés, qui les utilisent pour gérer les activités de l'entreprise, communiquer, planifier et prendre des décisions.

Compte tenu de leur importance, l'implantation des TI revêt un caractère critique auquel plusieurs chercheurs se sont intéressés. En général, cette littérature se divise en deux grands domaines qui reflètent les deux grandes phases par lesquelles les organisations doivent passer : la sélection d'un système, puis son implantation. Ces deux phases comportent des enjeux et des défis spécifiques pour les organisations et constituent des objets de recherche distincts dans la littérature sur la gestion des TI.

1.1.3 Implantation des TI dans les organisations

Un des défis majeurs pour une organisation qui fait l'acquisition d'un nouveau système d'information est la phase d'implantation. L'arrivée d'un nouveau système bouleverse les habitudes de travail des employés et nécessite souvent une réingénierie des processus d'affaires.

En effet, pour en arriver à un certain succès, il est nécessaire d'accompagner les investissements en TI de changements importants dans les opérations et les processus, dans la philosophie de gestion et dans les attitudes et comportements (Laudon & Laudon, 2006). Les systèmes ERP, par exemple, affectent l'ensemble des processus d'une entreprise et un grand nombre de facteurs doivent être considérés afin que l'implantation soit considérée comme une réussite. Les premières expériences d'implantation de tels systèmes, au cours des années 1990, ont d'ailleurs bien montré les risques entourant de tels projets. Ainsi, une étude de KMPG Canada réalisée en 1997 démontrait que 61% des 176 projets d'implantation ERP étudiés étaient considérés comme des échecs.

Cette réalité des projets TI a poussé les chercheurs à s'intéresser à la problématique spécifique de l'implantation des TI dans les organisations, notamment aux causes d'échecs et aux facteurs de succès. La littérature à ce sujet est actuellement très riche et aborde de nombreux aspects du phénomène. Ces thématiques s'intéressent notamment aux facteurs de succès critiques de la phase d'implantation (Bingi et al, 1999; Brown & Vessey, 1999), aux changements organisationnels nécessaires à la réussite de l'implantation (Boudreau et Bobey, 1999; Koh et al, 2000; Caligo et Newman, 1999) ainsi que de nombreux autres thèmes comme l'adhésion des utilisateurs, le leadership, la culture organisationnelle, les parties prenantes et les communications (Bingi et al, 1999; Boudreau et Robey, 1999; Glover et al, 1999; Miranda, 1999; Riper et Durham, 1999; Sieber et al, 1999; Appleton, 1997; Best, 1997). L'implantation de TI est donc un sujet qui a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs depuis plusieurs années, et qui continue d'attirer l'attention. Toutefois, on y aborde peu la question d'acquisition.

1.1.4 Acquisition des TI dans les organisations

1.1.4.1 Frontières de la phase d'acquisition

Le *Software Acquisition Capability Maturity Model* (SA-CMM) du *Software Engineering Institute* (SEI) (Cooper, Fisher & Sherer, 1999) définit le début d'une acquisition logicielle à la phase de définition des besoins. Dans ses multiples articles sur le sujet, Verville (2002) situe les frontières de la phase d'acquisition entre la décision de l'entreprise de faire l'achat d'un nouveau système et le démarrage du processus d'implantation.

Ainsi, le processus d'acquisition comprend plusieurs étapes, comme la définition des besoins, la création d'un contact avec les fournisseurs, l'évaluation des différentes solutions disponibles et le choix d'une solution à implanter. Ces étapes seront décrites en détails à la section 1.1.4.4 qui suit.

1.1.4.2 Enjeux de la phase d'acquisition

Tel qu'abordé à la section 1.1.2, les TI représentent une portion très importante des investissements de capitaux des entreprises. Certains systèmes ERP, par exemple, peuvent coûter plusieurs centaines de milliers, voire millions de dollars, et consomment une proportion significative du capital d'investissement d'une entreprise (Verville & Hallingten, 2002). De plus, le choix de la « bonne » solution est un processus que les entreprises trouvent difficile (Hecht, 1997). Ainsi, les gestionnaires investissant dans les TI doivent le faire avec sagesse, car un mauvais choix peut entraîner de grandes pertes à tout point de vue. L'acquisition constitue donc une activité critique lors de la phase initiale du développement du projet car elle influence le succès du système dans l'entreprise (Verville & Hallingten, 2000; Markus & Tanis, 2000). Le domaine de la recherche sur l'acquisition de systèmes d'information semble avoir connu une hausse de popularité dans les 10 dernières années. En effet, une revue de littérature réalisée par Verville en 2002 révélait que les recherches concernant les systèmes ERP se concentraient principalement sur les questions d'implantation et de post-implantation. Une explication possible de ce phénomène est l'augmentation du nombre de fournisseurs en mesure de fournir des produits diversifiés durant la dernière décennie. En effet, dans les dernières années, il y a eu une augmentation de la demande pour des progiciels informatiques (Jadhav & Sonar, 2009). Plusieurs entreprises se sont lancées dans la production de solutions informatiques pouvant répondre à des besoins variés et offrant différentes fonctionnalités. La problématique du choix du fournisseur répondant le mieux aux besoins de l'entreprise aurait alors pu faire son apparition avec l'explosion récente de l'offre.

Ainsi, il est possible de voir que la phase d'acquisition de TI a des enjeux réels auxquels la littérature scientifique a commencé à porter une attention particulière dans les dernières années. Ceux-ci touchent à différentes thématiques, qui sont brièvement présentés dans les sous-sections suivantes.

1.1.4.3 Développement sur mesure et technologies commerciales

La littérature porte sur diverses stratégies d'acquisition de systèmes, reflétant ainsi les diverses approches utilisées par les organisations. En effet, les stratégies mises de l'avant par les organisations pour acquérir des TI sont multiples.

Dans un premier cas de figure, plusieurs organisations entreprennent le développement interne de leurs applications informatiques en mobilisant leur propre personnel du service informatique. Ce cas est relativement rare aujourd'hui, surtout dans le cas d'applications d'envergure, compte tenu de la complexité des produits à développer. En limitant l'analyse de l'acquisition au cas où les TI sont acquises à l'extérieur de l'organisation, deux autres cas de figure se présentent généralement. À une extrémité, il y a la sous-traitance du développement de solutions spécifiques, créés sur mesure par des entreprises spécialisées (exemples québécois : CGI, DMR-Fujitsu). Cette littérature aborde la question de la définition des exigences, de la communication avec les fournisseurs, du risque relié au développement externe et du suivi du développement afin que les solutions respectent les exigences, l'échéancier et le budget du projet.

À l'autre extrémité, il y a l'acquisition de systèmes et progiciels existants, qui ne nécessitent aucune configuration afin d'être opérationnels. Ces systèmes sont appelés *Commercial Off-the-Shelf* (COTS). Dans ce cas, le fournisseur est en mesure d'offrir au client un logiciel stable, testé, utilisé par d'autres organisations et qui est supporté par des mises à jour périodiques disponibles pour l'ensemble des clients. Des exemples typiques de logiciels COTS sont la suite Microsoft Office, les environnements de développement Java ou PHP ou encore les logiciels de conception comme AutoCAD ou CATIA. Par rapport à la sous-traitance du développement de solutions spécifiques, les COTS offrent un coût beaucoup moins élevé et un risque plus faible.

Dans plusieurs situations, les systèmes à acquérir se situent entre ces deux extrêmes et c'est ce à quoi s'intéresse la présente recherche. Il s'agit plutôt de systèmes existants, stables, développés par des fournisseurs dans le but de répondre à un besoin du marché. À cause de leur complexité et des opérations qu'ils englobent, ces logiciels doivent toutefois être configurés et adaptés à l'infrastructure technologique de l'entreprise et ses besoins particuliers. Les progiciels commerciaux ERP entrent dans cette catégorie

1.1.4.4 Étapes du processus d'acquisition

L'importante demande des entreprises pour un processus formel d'acquisition a poussé le *Software Engineering Institute* à adapter le *CMMI for Acquisition* (CMMI-ACQ), un modèle facilitant et standardisant l'acquisition de produits et de services en entreprise, à la problématique particulière des acquisitions de logiciels et systèmes d'informations. Ce modèle, appelé *CMMI for outsourcing: guidelines for software, systems, and IT acquisition* (Hofmann & Yedlin, 2007), identifie sept étapes distinctes pour l'acquisition d'un logiciel, système ou tout autre TI. Ces étapes sont la planification de l'acquisition, la préparation de la demande d'achat (*Request for purchase* - RFP), la sollicitation, la sélection des fournisseurs, le leadership du programme (*program leadership insight/oversight*), l'acceptation du système et la transition. Ces étapes peuvent être appliquées à l'acquisition de systèmes existants tout comme à la sous-traitance pour la création de nouveaux systèmes.

D'autres découpages sont proposés dans la littérature selon le type d'organisations ou de systèmes à implanter. Ainsi, sur la base de quatre études de cas dans des organisations ayant récemment complété l'acquisition d'un système ERP, Verville (2000) propose un modèle définissant le processus d'acquisition de packages informatiques (PAPI) de type ERP en six étapes (voir Figure 1.1). Ces étapes peuvent se dérouler de manière simultanée et sont itératives. Les systèmes ERP étant un type particulier de TI, l'étude de Verville apparaît comme l'une des plus pertinentes à considérer. Son approche est fortement ancrée dans la littérature plus générale d'achats organisationnels, traitée plus loin.

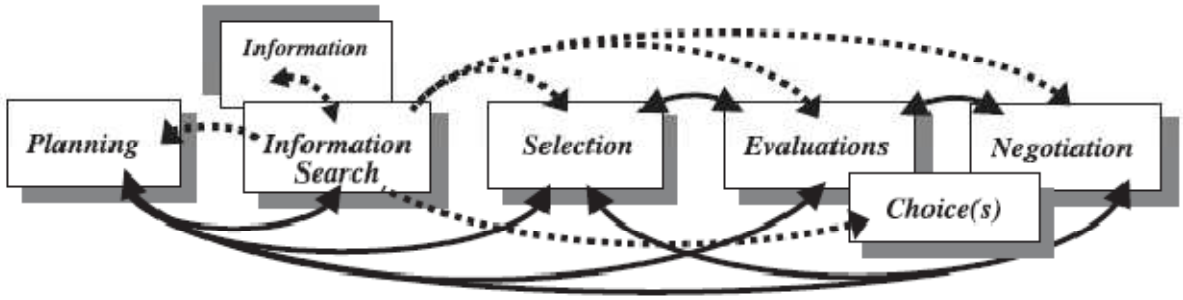

Figure 1-1: Processus d'acquisition de packages informatiques selon Verville (2003)

Dans la Figure 1-1, les flèches pointillées représentent la transmission de l'information entre les étapes, tandis que les flèches solides entre la phase de planification et les autres représentent la

nature itérative de cette étape particulière. La phase de planification (*planning*) débute peu de temps après la prise de la décision d'acquisition d'un ERP et la majorité du temps du PAPI est passée à cette étape. Cette phase comprend la formation de l'équipe d'acquisition, le choix des stratégies d'acquisition, la définition des exigences, la définition des critères de sélection et d'évaluation, la définition des problèmes d'acquisition possibles, l'analyse du marché et la création de certains livrables comme un document d'appel d'offres, par exemple.

La recherche d'information (*information search*) est un processus continuel débutant presque au tout début du processus d'acquisition. Il y a une augmentation de recherche d'information à certains moments, comme lors du processus de planification, de la réception des réponses à l'appel d'offres ou encore lors de l'évaluation des solutions. La sélection est une étape intermédiaire entre la planification et l'évaluation. Elle comporte l'évaluation des réponses au RFP et la création d'une liste réduite de vendeurs et technologies envisageables. C'est à l'étape d'évaluation que les solutions sélectionnées sont évaluées. Ces solutions sont évaluées selon trois groupes de critères principaux: évaluation du vendeur, évaluation fonctionnelle et évaluation technique. Les critères précis servant de base à ces évaluations ont été établis lors de l'étape de planification. L'étape de choix vient naturellement après l'étape d'évaluation. Dans chacun des quatre cas étudiés, le choix était soumis à un intervenant externe à l'équipe d'acquisition, comme le conseil d'administration, pour approbation. Finalement, la dernière étape du PAPI est la négociation. L'auteur souligne deux types de négociations : les négociations d'affaires et les négociations légales. Les négociations d'affaires ont lieu pendant tout le processus du d'acquisition. Une fois que les deux parties arrivent à une entente, des négociations légales ont lieu, pour finalement aboutir à la signature du contrat.

Sur la base de 29 articles étudiés, Jadhav & Sonar (2009) ont quant à eux proposé un modèle d'acquisition générique en sept étapes : 1) Définir le besoin d'un progiciel et étudier sommairement les vendeurs possibles; 2) créer une liste de candidats possibles; 3) éliminer les candidats qui ne répondent pas aux critères critiques; 4) utiliser une technique d'évaluation pour évaluer les solutions restantes; 5) obtenir une copie d'essai du logiciel et effectuer une évaluation empirique; 6) négocier un contrat; et 7) acheter et implanter le logiciel. Ce modèle est semblable à celui proposé par Verville (2003), mais distingue la phase d'évaluation empirique qui comprend des démonstrations du système au sein de l'entreprise. Le modèle de Verville (2003) affirme que les informations servant de base à l'évaluation sont recueillies de sources internes et externes,

mais n'aborde jamais la question des démonstrations des systèmes comme source d'information pour effectuer l'évaluation.

1.1.4.5 Évaluation des solutions

Peu importe le nombre d'étapes constituant le processus d'acquisition, l'évaluation des solutions revêt un caractère particulièrement critique. Un grand nombre d'auteurs ont montré la difficulté qu'éprouvent les organisations à évaluer les options qui s'offrent à elles au moment de l'acquisition (Howcroft & Light, 2006; Pollock & Williams, 2007; Tingling & Parent, 2004).

Une des raisons qui expliquent ces difficultés et le caractère souvent unique des projets d'acquisition de TI. En effet, pour bon nombre d'entreprises, les décisions entourant le choix de solutions logicielles d'envergure sont très peu fréquentes, et donc, peu sujettes à bénéficier d'un effet d'apprentissage par les acteurs concernés (Pollock & Williams, 2009). Il n'est donc pas étonnant de constater l'abondante littérature sur le sujet, en particulier sur les techniques et critères d'évaluations des solutions.

Étant donné l'importance des décisions à prendre dans l'acquisition de nouvelles TI, la littérature attire souvent l'attention vers les techniques d'évaluation à utiliser. Certes, les techniques d'analyse financière existent depuis longtemps mais en général, elles sont jugées incomplètes pour l'évaluation de nouvelles technologies de l'information (Teltumbde, 2000). Dans une perspective d'examiner plusieurs types de techniques, Jadhav & Sonar (2009) ont étudié 190 articles traitant de la sélection et de l'évaluation des progiciels informatiques, afin d'élaborer une certaine structure et synthèse de ce sujet particulier. Parmi ces articles, 33 d'entre eux proposent des techniques d'évaluation de solutions logicielles. On cite par exemple des méthodes multi-critères (ex : méthode AHP ou *Analytic Hierarchy Process*), des méthodes d'analyse des caractéristiques (*feature analysis*) ou encore, des méthodes par approche floue (*fuzzy based approch*).

Une autre des difficultés importantes qu'éprouvent les équipes de projets d'acquisition consiste à établir de façon relativement exhaustive la liste des critères pour appuyer les décisions. Cet exercice s'avère laborieux, notamment par la multiplicité des points de vue sur l'usage et les bénéfices qu'on cherche à tirer des technologies à acquérir (Jadhav & Sonar, 2009; Baki & Cakar, 2005; Bernroider & Koch, 2001; Verville & Halingten, 2002; Cheraghi, Dadashzadeh, & Subramanian, 2011).

Verville & Halingten (2003) ont soulevé trois catégories de critères d'évaluation des solutions : l'évaluation du vendeur, l'évaluation fonctionnelle et l'évaluation technique. L'évaluation du vendeur commence dès le début du processus d'acquisition, tandis que les évaluations logicielles et matérielles se font au moment que l'équipe d'acquisition possède davantage d'informations au sujet des solutions, notamment après la réception des réponses aux sollicitations d'intérêts (*Request for information* – RFI).

Jadhav & Sonar (2009), quant à eux, proposent un classement des critères d'évaluation des progiciels ERP en sept groupes distincts : les caractéristiques fonctionnelles du progiciel, les caractéristiques de qualité du progiciel, les caractéristiques du vendeur, les coûts et bénéfices, le côté matériel, les opinions de sources techniques et non-techniques ainsi que les extrants produits. Plusieurs critères plus spécifiques composent ces groupes généraux. Cette classification comprend les groupes suggérés par Verville & Halingten (2003), bien qu'elle soit plus exhaustive que celle proposée par ces auteurs.

Pour leur part, Baki & Cakar (2005) ont relevé 17 critères de sélection utilisés par des compagnies manufacturières en Turquie, qu'ils ont classés en ordre décroissant d'importance : compatibilité avec le système de la compagnie mère ou des filiales, intégration entre les différents modules, compatibilité avec les autres systèmes, références du vendeur, vision du vendeur pour le futur, fonctionnalité, fiabilité, disponibilité de consultants de la compagnie pour l'implémentation, aspects techniques, temps d'implantation, méthodologie du logiciel, position du vendeur au sein du marché, facilité de personnalisation, compatibilité avec la structure organisationnelle de l'entreprise, service et support du vendeur, coût et connaissances du domaine d'opération de l'entreprise par le vendeur. Ces auteurs ont tenté de faire une classification de critères d'évaluation précis, contrairement à Verville & Halingten (2003) et à Jadhav & Sonar (2009), qui se sont plus concentrés sur des catégories d'ensemble des critères.

Les critères à considérer ne dépendent pas uniquement du produit ou du système. Ainsi, selon la nature et la situation de l'organisation, la liste peut changer. Par exemple, Bernroider & Koch (2001) ont observé que les critères d'évaluation utilisés par les PME diffèrent de ceux utilisés par les grandes entreprises. Selon ces auteurs, les PME auraient moins tendance à valoriser la flexibilité que procurent certains systèmes d'information (ex : ERP) sur la gestion, étant donné qu'elles sont déjà très flexibles elles-mêmes de par leur taille réduite. Dans leur cas, le recours à

un ERP vise d'autres critères. Ainsi, les PME favorisent l'adaptabilité du système pour qu'il puisse s'adapter à la façon actuelle de l'entreprise. La rapidité de l'implantation est aussi un facteur important, afin de pouvoir garder les coûts minimaux.

Suite à l'analyse de la littérature au sujet des critères d'évaluation, il est possible d'affirmer qu'il n'existe pas de critères clairement définis et recommandés pour évaluer les TI. Les organisations vont déterminer les critères d'évaluation à utiliser, ainsi que leur importance, en fonction de nombreux facteurs comme le type de système, le contexte de l'acquisition et les caractéristiques de l'organisation. Les critères ont une grande importance dans le processus d'évaluation, car ils ont une incidence directe sur la pondération de chacune des solutions.

1.1.4.6 Les équipes d'acquisition

Le lecteur avisé remarque rapidement que la littérature sur les acquisitions de TI s'intéresse presqu'exclusivement aux méthodes d'évaluation et aux étapes du processus d'acquisition. Or, comme tout autre processus d'affaire, les projets d'acquisitions sont menés par des individus qui, par leur logique d'action propre, peuvent influencer la façon dont ces processus se déroulent. Certes, on intègre la notion d'acteurs dans les études mais on aborde cette question de façon relativement superficielle, notamment en rappelant le facteur de succès habituel qui consiste à impliquer et consulter les intervenants, notamment les utilisateurs d'un système informatique. En général, cette littérature demeure à un niveau technique et considère le processus d'acquisition comme étant complètement et résolument rationnel (Tingling & Parent, 2004). Quelques auteurs font exception à ce constat et abordent la question d'influence sur le processus d'acquisition. Ils sont présentés plus loin, à la section 1.2.6.

1.2 Mécanismes d'influence des parties prenantes dans les acquisitions de TI

1.2.1 Mise en contexte

La section précédente a présenté brièvement le contexte d'implantation et d'acquisition des TI dans les organisations. Ces étapes cruciales sont marquées par une grande incertitude étant donné le caractère souvent unique et très peu fréquent de ces événements. En plus de la nature particulière du processus, l'acquisition des TI implique une multitude d'acteurs qu'on appelle

plus généralement les parties prenantes. Comme il sera démontré dans cette section, ces parties prenantes peuvent exercer une influence sur le processus d'acquisition et sur les décisions prises par l'équipe responsable. Elles peuvent avoir recours à diverses méthodes ou stratégies pour exercer cette influence; dans le cadre du mémoire, ces moyens d'intervention sont appelés « mécanismes d'influence ».

Cette seconde partie de la revue de littérature présente donc un ensemble de travaux qui se sont intéressés à ces mécanismes d'influence des parties prenantes dans les processus d'acquisition de technologies de l'information. Bien qu'ils ne soient pas toujours nommés de la même façon, ces phénomènes (mécanismes) ont été étudiés dans diverses littératures.

La prochaine section présente la théorie générale des parties prenantes dans les entreprises. Par la suite, on insiste sur la façon dont les diverses parties prenantes d'une entreprise peuvent influencer les décisions qui sont prises dans les projets réalisés par celle-ci. Subséquemment, les différents types d'influence issus de la psychologie sociale sont définis. Ensuite, il sera question de la théorie du comportement d'achat organisationnel, par laquelle sont abordés les thèmes de l'influence au niveau des achats en entreprise. Finalement, la revue de littérature se termine en présentant les études qui se sont penchées sur l'influence des parties prenantes au niveau des achats de technologies de l'information, afin de souligner le manque de recherche sur ce sujet particulier.

1.2.2 Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes permet d'apporter certains éclairages intéressants pour décrire et comprendre les mécanismes d'influence dans les équipes d'acquisition de systèmes d'information. Cette section en présente quelques éléments.

1.2.2.1 Fondements

La vision traditionnelle de l'entreprise la voit comme un intermédiaire pour transformer les intrants des investisseurs, fournisseurs et employés en extrants pour les consommateurs, sous forme de produits ou de services. La figure 1.2 (Donaldson & Preston, 1995) illustre ce modèle :

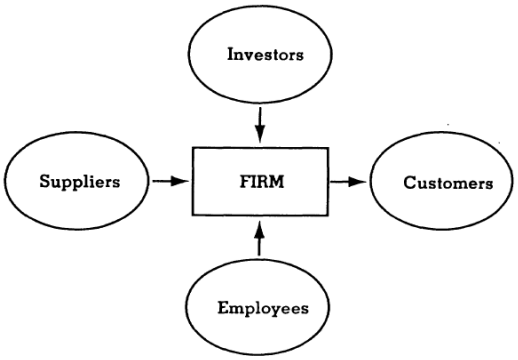

Figure 1-2: Vision traditionnelle de l'entreprise selon Donaldson & Preston (1995)

Cette idée se base sur la théorie économique néoclassique développée au début du 20e siècle. Cette théorie tente d'expliquer les principes économiques qui gouvernent la production, les investissements et la formation des prix sur le marché (Donaldson & Preston, 1995). La version marxiste-capitaliste de cette théorie diffère légèrement en stipulant que l'entreprise aurait comme seule responsabilité d'assurer le profit de ses actionnaires (*shareholders*).

Selon la théorie des parties prenantes, l'entreprise n'aurait pas comme seule responsabilité de considérer ses actionnaires ou ses clients, mais aussi un éventail d'acteurs internes et externes appelés les parties prenantes. Les intérêts de ces acteurs sont liés, et la création de valeur pour l'entreprise implique la création de valeur pour chacune des parties prenantes (Freeman, 2010).

Donaldson & Preston (1995) illustrent ce modèle et différents exemples de parties prenantes qu'une entreprise comporte généralement :

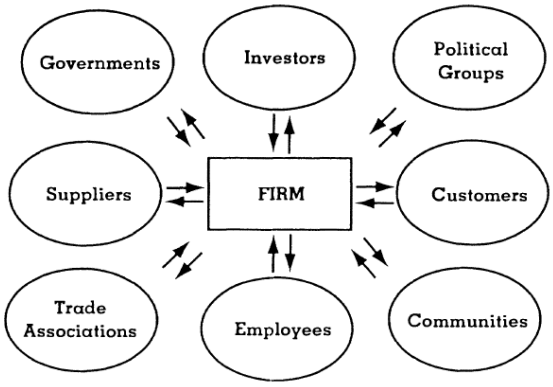

Figure 1-3: Modèle de l'entreprise et ses parties prenantes selon Donaldson & Preston (1995)

Freeman, Harrison & Wicks (2007) proposent un autre modèle du concept de parties prenantes, en faisant la distinction entre les parties prenantes primaires et secondaires :

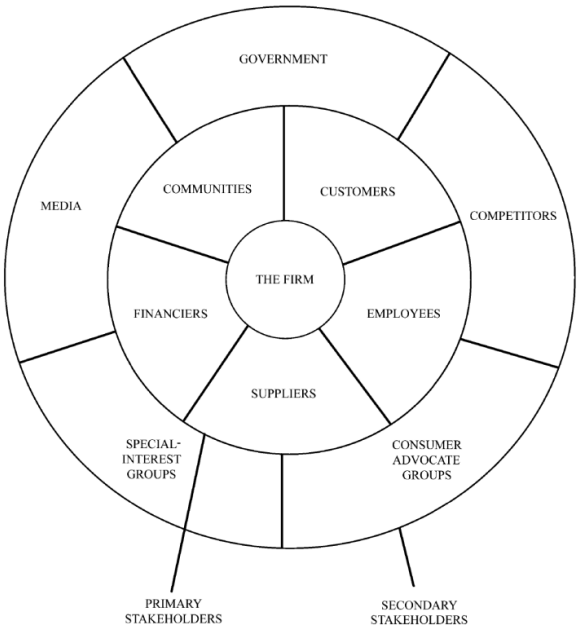

Figure 1-4: Modèle des parties prenantes selon Freeman, Harrison & Wicks (2007)

Bien que l'existence d'un large éventail de parties prenantes soit largement acceptée dans la littérature académique et professionnelle, il existe une confusion quant à la portée de cette théorie et la définition de ses concepts. Depuis la publication de l'ouvrage fondateur de Freeman en 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, plusieurs livres et des centaines d'articles scientifiques ont été publiés sur le sujet (Donaldson & Preston, 1995).

Freeman (1984) définit les parties prenantes d'une entreprise comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». Selon lui, le terme comprend entre autres les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés et les communautés, les groupes et autorités politiques, les médias, etc.

Dans la littérature sur les parties prenantes, la définition de Freeman (1984) sert souvent de base à d'autres catégorisations plus précises (Achterkamp & Vos, 2007), comme les collaborateurs potentiels versus les menaces potentielles (Blair & Whitehead, 1988), les parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson, 1995), volontaires ou involontaires (Clarkson, 1995) ou encore passifs ou actifs (Achterkamp & Vos, 2007). Freeman (2010) souligne que plusieurs définitions de parties prenantes ont vu le jour lors des 30 dernières années, et que le débat sur une définition unique et universelle est loin d'être terminé.

De manière générale, la théorie des parties prenantes stipule que chaque organisation comporte des groupes ayant un intérêt dans le comportement et la performance de cette organisation (Okunoye, Frolick & Crable, 2008). Selon Donaldson & Preston (1995), toute personne ou groupe qui participe aux activités d'une entreprise le fait dans un certain intérêt, et ces intérêts ne sont pas toujours clairs et explicites. La théorie des parties prenantes propose aussi des méthodes pour l'identification et la gestion des parties prenantes (Flak & Dertz, 2005). Ces méthodes seront abordées un peu plus loin dans cette revue de littérature.

Donaldson et Preston (1995) définissent quatre thèses principales concernant la théorie des parties prenantes. Selon eux, cette théorie se veut descriptive, instrumentale, normative et directionnelle.

1. La théorie des parties prenantes est descriptive car elle présente un modèle de l'entreprise. Elle peut être utilisée pour décrire et expliquer des caractéristiques et comportements spécifiques des organisations. Elle présente l'organisation comme une toile d'acteurs possédant des intérêts divers.
2. Par ailleurs, la théorie des parties prenantes est dite instrumentale. Elle permet d'établir un cadre d'analyse de la performance de l'entreprise versus son application de la théorie des parties prenantes.
3. La théorie des parties prenantes est aussi normative. Les parties prenantes sont identifiées en fonction de leurs intérêts face à l'entreprise, et ces intérêts sont tous d'égale importance. Elle peut être utilisée pour déterminer des directives morales ou philosophiques pour la gestion de l'organisation.
4. Finalement, la théorie des parties prenantes est « directionnelle » (*managerial*). Elle recommande des attitudes, une structure et des pratiques dans le but de gérer les parties prenantes. Elle encourage la considération des intérêts de toutes les parties prenantes, en leur accordant à priori la même importance. Toutefois, ce ne signifie pas que toutes les parties prenantes devraient être impliquées également dans les processus et décisions de l'entreprise.

1.2.2.2 Théorie des parties prenantes en gestion de projets

La section précédente a montré que chaque organisation comporte des parties prenantes ayant un intérêt envers les activités de l'organisation. Cette notion de parties prenantes a également été reprise et appliquée à la gestion de projets. Cette littérature y accorde généralement une place prépondérante puisqu'on considère que la « gestion » des parties prenantes représente une clé de réussite des projets (Jepsen & Eskerod, 2009; Achterkamp & Vos, 2007).

Il est tout d'abord nécessaire de définir la notion des parties prenantes dans un contexte de projets. En effet, Achterkamp & Vos (2007), suite à une analyse approfondie de 42 articles parus dans *International Journal of Project Management* et *Project Management Journal*, ont conclu que le concept de parties prenantes n'est pas toujours clairement défini dans cette littérature. Ils en ont dégagé le portrait suivant :

- 3 articles définissent les parties prenantes comme un individu ou une organisation qui a un intérêt dans la réalisation du projet;
- 2 articles utilisent la définition de Freeman (1984);
- 2 articles combinent les deux définitions précédentes (Freeman (1984) et intérêt dans la réalisation du projet);
- 4 articles réalisent une classification basée sur l'importance des parties prenantes;
- 22 articles identifient les parties prenantes sans proposer de définition;
- 9 articles ne proposent ni définition, ni classification, ni identification.

Malgré l'intérêt qu'on y porte, il semble qu'on soit encore loin d'une définition unanime dans la littérature en gestion de projets. Celle de Bourne (2006) résume toutefois bien les définitions existantes en contexte de projets. Selon cet auteur, les parties prenantes d'un projet sont « des individus ou groupes qui ont un intérêt ou quelque sorte de droit ou possession dans un projet, et qui peuvent contribuer à, ou être impactées par les résultats de celui-ci ». Cette définition s'apparente à celle du guide PMBOK (PMI, 2009), qui définit les parties prenantes comme des « personnes et organisations telles que les clients, les commanditaires, les entreprises réalisatrices et le public, activement impliquées dans le projet ou dont les intérêts peuvent être affectés de manière positive ou négative par l'exécution ou l'achèvement du projet ».

Ainsi, un projet possède typiquement une grande quantité de parties prenantes qui doivent être « gérées » afin d'assurer le succès du projet. La gestion des parties prenantes peut alors être définie comme le développement continu de relations avec les parties prenantes dans le but d'atteindre des objectifs communs (McElroy & Mills, 2003). Dans la même perspective, Blair et Fottler (1990) définissent six étapes de la gestion des parties prenantes : 1) Identification des parties prenantes; 2) évaluation des parties prenantes; 3) analyse et classification des parties prenantes; 4) formulation de stratégies de gestion des parties prenantes; 5) mise en œuvre des stratégies de gestion des parties prenantes; et 6) évaluation de l'efficacité du processus de gestion des parties prenantes.

Jepsen & Eskerod (2009) ont étudié la facilité d'application des directives de gestion des parties prenantes telles que présentées dans la littérature. Ils ont suivi quatre gestionnaires d'un grand hôpital danois qui ont tenté d'appliquer ces directives à leurs projets. Suite à une revue de littérature, ils ont résumé le processus de gestion des parties prenantes en trois étapes principales :

1. Identification des parties prenantes;
2. Analyse des parties prenantes en fonction de :
    a. La contribution nécessaire de leur part;
    b. Leurs attentes par rapport au projet;
    c. Leur pouvoir dans le projet.
3. Choix d'une stratégie d'influence pour chaque partie prenante.

Ils ont remarqué que les étapes qui ont posé le plus de difficultés aux gestionnaires étaient l'identification des parties prenantes et des attentes de chacune d'elles face au projet. Les gestionnaires ont affirmé que toutes les personnes dans un groupe n'ont pas nécessairement les mêmes buts et intérêts, et qu'il était donc difficile de cerner les attentes d'un groupe au complet. De même, ces intérêts et attentes peuvent régulièrement changer en cours de projets, ce qui n'est pas sans complexifier l'exercice. C'est sans doute pour cette raison que l'identification a capté l'attention de plusieurs auteurs, tel que décrit ci-après.

1.2.2.3 Identification des parties prenantes

L'identification des parties prenantes est la première étape du processus de gestion des parties prenantes. Cette étape est essentielle dans le cycle de vie du projet (PMI, 2009). Les parties prenantes doivent être listées et consultées lors de la création des exigences du projet, afin de pouvoir cerner leurs intérêts et degrés relatifs d'influence par rapport à celui-ci. Leurs exigences et attentes permettent de comprendre leurs buts, leurs objectifs et le niveau de communication nécessaire avec elles pendant le projet (PMI, 2009).

Dans leur étude sur l'acquisition d'un système de gestion des médicaments et d'ordonnances au Royaume-Uni, Pouloudi & Whitley (1997) affirment que l'identification et la gestion active des parties prenantes lors de cette acquisition a permis d'identifier des facteurs que d'autres approches auraient négligé, notamment concernant les besoins en information des différentes parties prenantes et l'évolution de leurs intérêts dans le temps. De plus, le nombre de parties prenantes identifiées a été beaucoup plus important que prévu initialement, et leur analyse a facilité la compréhension d'un domaine complexe qui impliquait plusieurs organisations différentes.

Plusieurs autres modèles d'identification des parties prenantes sont disponibles dans la littérature. Le modèle de Walker (2003), par exemple, propose un modèle générique des parties prenantes, qui permet de visualiser les différentes parties prenantes qui pourraient être considérées dans un projet :

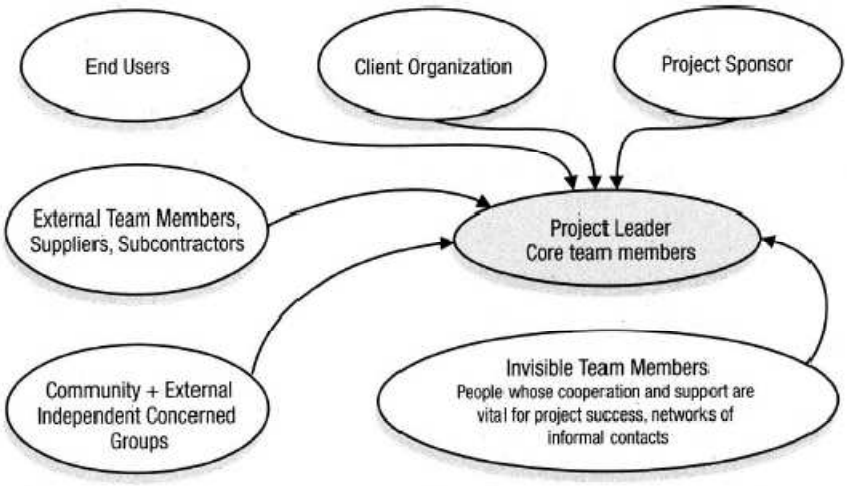

Figure 1-5: Modèle d'identification des parties prenantes selon Walker (2003)

Nous pouvons remarquer que certaines parties prenantes sont faciles à identifier, comme les usagers, les clients et les fournisseurs. Toutefois, l'identification de certaines autres pourrait être plus difficile, comme les groupes indépendants ou communautaires, ou encore des individus « invisibles » de l'entreprise dont le support est vital.

Les modèles plus sophistiqués d'identification des parties prenantes tentent de qualifier leur nature selon divers paramètres pouvant avoir un effet sur les projets. Ainsi, Mitchell, Agle & Wood (1997) ont contribué à la théorie des parties prenantes en les classant selon trois caractéristiques : leur pouvoir, leur légitimité et leur insistance. Ces auteurs abordent la notion de pouvoir et de légitimité selon la définition présentée dans la section 1.2.4 de cet ouvrage. L'insistance, quant à elle, est définie comme le degré d'importance et d'urgence accordée par les parties prenantes à une idée ou un sujet. La Figure 1-6 illustre leur modèle :

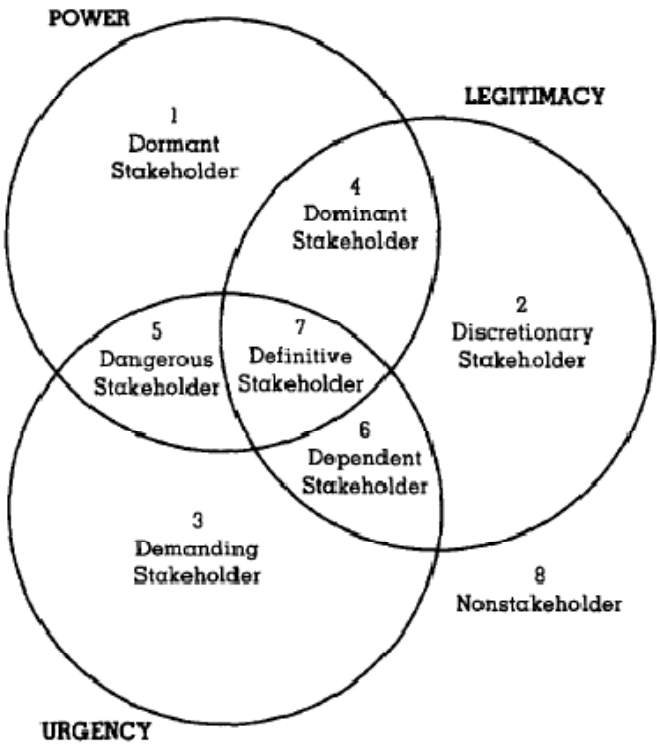

Figure 1-6: Modèle de classification des parties prenantes selon Mitchell et al. (1997)

Ce modèle présente sept types de parties prenantes, qui se distinguent par les attributs qu'ils possèdent. Leur importance varie donc en fonction du nombre d'attributs qu'ils possèdent. Une partie prenante est considérée comme discrète quand elle possède un seul attribut (zones 1, 2 et 3), de moyenne importance quand elle en possède deux (zones 4, 5 et 6) et de haute importance quand elle possède les trois attributs (zone 7).

Selon l'auteur, les parties prenantes discrètes n'ont pas réellement à être considérées par les gestionnaires, et leur existence sera souvent oubliée lors du processus d'identification. Dans le cas de ces parties prenantes, il est important que les gestionnaires surveillent la possibilité d'acquisition d'un second attribut, ce qui pourrait augmenter considérablement leur importance.

Les parties prenantes de moyenne importance, qui possèdent deux des trois attributs, ont une position active et des attentes face à l'entreprise en question. Le niveau d'attention des gestionnaires face à ces parties prenantes devrait donc être plus élevé. Les parties prenantes dominantes, par exemple, ont un intérêt légitime par rapport à l'entreprise et possèdent le pouvoir d'agir en fonction de ces intérêts. Elles ont des mécanismes formels d'action, et les organisations

produisent des rapports qui leurs sont destinés. Certains ont tendance à considérer ces parties prenantes comme les seules de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas en réalité.

Les parties prenantes dépendantes, quant à elles, ont des intérêts légitimes et qu'elles défendent avec insistance. Elles sont cependant dépendantes de la volonté de l'entreprise ou de d'autres parties prenantes pour avoir le pouvoir d'appliquer leurs intérêts. Finalement, les parties prenantes dangereuses ont du pouvoir et sont insistantes, sans toutefois posséder la légitimité nécessaire pour agir. Ces parties prenantes peuvent utiliser des manifestations dangereuses ou des actes de sabotage ou de terrorisme pour défendre leurs intérêts.

Les parties prenantes qui ont la plus haute importance sont celles qui possèdent les trois attributs, les parties prenantes définitives. Il s'agit de parties prenantes dominantes qui sont insistantes dans la défense de leurs intérêts, et elles méritent une attention prioritaire et immédiate de la part des gestionnaires. Bien que le modèle de Mitchell et al. (1997) ait initialement été développé pour l'identification des parties prenantes des entreprises, et non dans un contexte de gestion de projets, les catégories développées pourraient aujourd'hui être très bien appliquées en gestion de projets.

Les deux modèles qui viennent d'être présentés permettent d'identifier et de classer les parties prenantes en fonction de leur rôle dans le projet ou selon certains attributs. D'autres modèles vont plus loin et s'intéressent aux moyens d'action de ces individus dans le cadre du projet. Par exemple, D'Herbemont & César (1998) définissent les grands types de comportement des acteurs sur un projet, en proposant des mécanismes d'action et de gestion adéquats pour chacun des cas. Selon leur modèle, la catégorie d'une partie prenante dépend de son niveau d'antagonisme et de synergie. L'antagonisme est défini comme « l'énergie que développe un acteur contre notre projet » et se mesure sur une échelle de -1 à -4, tandis que la synergie est définie comme « l'énergie que développe ou entend développer un acteur pour notre projet » et se mesure sur une échelle de +1 à +4. L'antagonisme varie d'intensité dépendamment si l'acteur cherche l'accord ou cherche à gagner quoi qu'il en coute. La synergie, quant à elle, varie selon le niveau d'initiative développé par un individu. Le modèle est illustré dans la Figure 1.7:

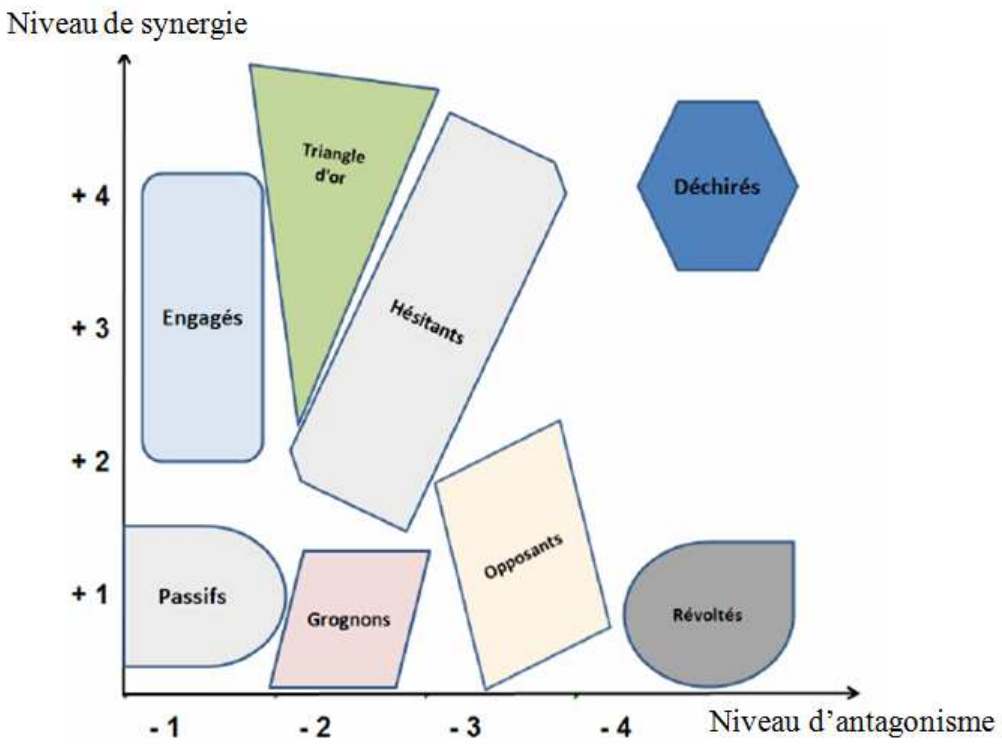

Figure 1-7: Modèle de classification des parties prenantes selon d'Herbemont & César (1998)

Le fait de classifier les acteurs en fonction de l'énergie qu'ils développent sur le projet permet d'adapter la stratégie d'intervention du gestionnaire et de faciliter la mobilisation des acteurs. Selon d'Herbemont & César (1998), le type d'attitude idéale est attribué à l'acteur qui se situe dans le triangle d'or. Le niveau élevé de synergie permet de faire avancer le projet, tandis que la présence d'un certain antagonisme permet de garder un recul critique face au projet et de proposer des améliorations. C'est à lui que devraient être confiées les responsabilités du projet. De plus, les hésitants respectent son côté critique découlant de son antagonisme; il est donc le mieux placé pour convaincre les hésitants, car il comprend leurs hésitations. Les hésitants, à leur tour, sont importants pour entraîner les passifs.

Selon les auteurs, les passifs représentent entre 40 et 80% des acteurs d'un projet; ils sont donc l'enjeu de celui-ci. Malgré cela, ils sont souvent sous-estimés et considérés comme la majorité silencieuse. Toutefois, si les passifs suivent, alors le projet sera un succès. Ils ne sont pas disposés à dépenser de l'énergie pour le projet; ils n'aiment donc pas l'incertitude, devoir se poser des questions ou transgresser les règles du groupe auquel ils appartiennent. Ce serait donc une erreur de tenter de le faire participer dans le projet, car il n'aime pas perdre son temps sur des choses qui

ne l'intéressent pas. Toutefois, il aime que les choses se passent dans les règles; il faut donc « toujours apparaître comme celui qui incarne la légitimité » (D'Hébermont & César, 1998).

Les passifs sont considérablement influencés par les hésitants, qui sont moins nombreux mais plus actifs par rapport au projet. Vu que les hésitants s'intéressent au projet, ils sont plus faciles à gérer que les passifs. Ce groupe est, après le triangle d'or, « le deuxième enjeu d'une stratégie de mise en place » (D'Hébermont & César, 1998). Ils sont prêts à soutenir le projet dans certaines conditions, et il est nécessaire de négocier avec eux et de déterminer les conditions qui les pousseraient à s'engager davantage. L'outil idéal pour connaître les réserves des hésitants et montrer qu'ils sont écoutés sont les méthodes participatives, qui peuvent être menés par les acteurs du triangle d'or.

Selon les auteurs, il est inutile d'essayer de convaincre les opposants et les révoltés. En fait, la meilleure stratégie serait de repérer ce qu'ils respectent au sein de l'entreprise et d'utiliser ces leviers afin de soumettre les membres de ce groupe à la volonté des gestionnaires. Les auteurs soulignent aussi que les râleurs et les déchirés, quant à eux, devraient simplement être ignorés.

Les trois modèles précédents (Walker, Mitchell et al., D'Hébermont & César) présentent des méthodes générales pour identifier et gérer les parties prenantes. Ces modèles doivent donc être adaptés en fonction du type de projet réalisé. Dans le contexte spécifique des projets informatiques, Lyytinen (1988) suggère cinq critères qui peuvent guider l'identification des parties prenantes : 1) La nature du système d'information.; 2) le type de relation que les parties prenantes ont avec le système d'information; 3) la profondeur d'impact directe ou indirecte; 4) le niveau d'agrégation, qui peut être à un niveau individuel, de groupe ou au niveau de la communauté; 5) la nature interne ou externe des parties prenantes. Selon le même auteur, voir le SI d'une perspective symbolique ou organisationnelle, au lieu d'uniquement technologique, peut permettre d'identifier davantage de parties prenantes.

Selon Okunoye et al. (2008), qui ont étudié les parties prenantes le contexte d'acquisitions de TI, ces projets peuvent typiquement inclure les gestionnaires, les professionnels du département des TI ainsi que les utilisateurs finaux.

Ainsi, cette partie a permis d'observer que toute organisation a un grand nombre de parties prenantes. Plusieurs auteurs soulignent que ces parties prenantes doivent être consultées et leurs intérêts doivent pris en compte lors des activités de l'entreprise. La théorie des parties prenantes

comprend des techniques pour identifier les parties prenantes, décrire leurs relations et gérer les conflits d'intérêts.

1.2.3 Influence des parties prenantes dans les organisations et projets

L'intérêt pour la notion de parties prenantes ne vise pas uniquement leur description; il consiste aussi et surtout à mieux comprendre leurs moyens d'intervenir dans les affaires d'une organisation ou d'un projet; en un mot, de comprendre l'influence qu'ils peuvent exercer. Plusieurs chercheurs se sont intéressés spécifiquement à cette influence des parties prenantes; la présente section en décrit les principales contributions.

L'influence sur les décisions et stratégies d'une organisation peut provenir de plusieurs sources : la pression des parties prenantes externes, internes ou l'éthique personnelle des gestionnaires (Newbould & Luffman, 1979). Selon Cyert & March, (1963), les décisions prises dans les entreprises sont un compromis entre les intérêts des différentes parties prenantes. Le processus de prise de décision sera donc influencé par le pouvoir relatif de ces parties prenantes. Ainsi, afin de mieux gérer l'impact potentiel des parties prenantes sur un projet, celles-ci doivent être identifiées, et leur pouvoir ainsi que leur influence comprises (Bourne, 2006).

Une autre théorie semblable à celle de Cyert & March (1963) est la théorie du comportement « satisfaisant » (*satisficing behaviour)* (Simon, 1957). Selon l'auteur, les décisions dans les entreprises sont souvent prises dans un contexte d'incertitude et de manque d'information. Celles-ci ne seront donc pas nécessairement optimales à cause de la pression due au manque de temps et à l'influence de certaines parties prenantes. La décision prise est donc celle qui semble être la meilleure à ce moment particulier, la plus satisfaisante.

Bourne & Walker (2004) proposent un modèle illustrant les différentes dimensions de l'influence dans les projets.

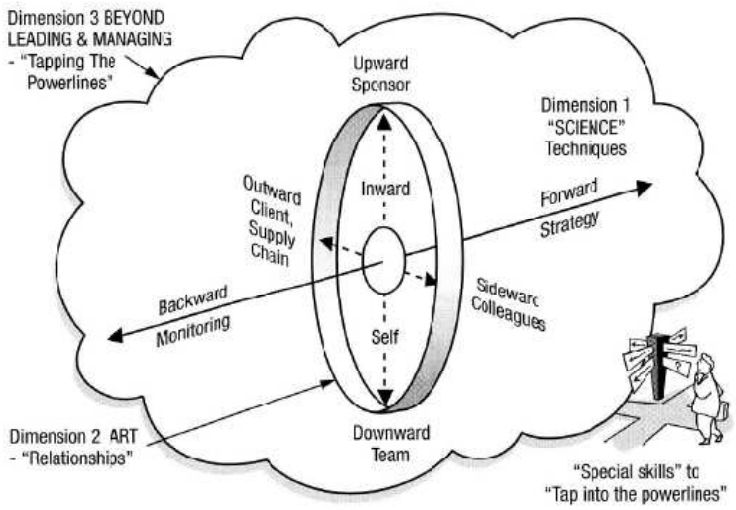

Figure 1-8: Modèle d'influence des parties prenantes dans les projets selon Bourne & Walker (2004)

Ce modèle comporte trois dimensions. La dimension 1 touche les techniques de communication avec les parties prenantes, autant au niveau de la stratégie de communication qu'au niveau du suivi de celle-ci. Le gestionnaire de projets doit utiliser ses connaissances techniques afin que cette dimension puisse être comblée adéquatement. La dimension 2, quant à elle, touche à la gestion des relations avec les parties prenantes sur différents niveaux : *inward, outward, downward, sideward* et *upward*. Il est donc important que le gestionnaire de projet considère sa satisfaction personnelle, celle des clients, usagers et fournisseurs, celle de ses employés, de ses pairs ainsi que de ses supérieurs. Pour ce faire, il doit utiliser ses habiletés de gestionnaire et de leader. La troisième dimension concerne la satisfaction de parties prenantes importantes qui nécessite l'utilisation d'habiletés au-delà de la gestion et du leadership. Il s'agit de comprendre la structure de pouvoir de l'entreprise et d'utiliser ses habiletés interpersonnelles afin de gérer les parties prenantes et d'assurer le succès du projet.

Selon Bourne (2007), le succès ou l'échec d'un projet est directement relié à la perception qu'ont les parties prenantes de la valeur créée par celui-ci, ainsi que de leur relation avec l'équipe de projet. Ainsi, les entreprises adoptent des méthodes d'engagement des parties prenantes afin d'aligner leurs intérêts mutuels, réduire les risques et donner un avantage économique à l'organisation (Bourne, 2006).

Même si le gestionnaire de projet ne possède pas de pouvoir formel, celui-ci est quand même en mesure d'influencer les gens et les résultats en se bâtissant une « coalition de support » (Boddy & Buchanan, 1992). Afin de gérer un projet de manière efficace en tenant compte de la structure de pouvoir de l'entreprise, le gestionnaire de projet doit donc comprendre la structure formelle et informelle de l'organisation, son réseau social (amitiés, alliances, contact avec d'anciens collègues) et son environnement (motivations, priorités et valeurs des acteurs) (Block, 1983).

D'autre part, le pouvoir d'influence des parties prenantes dépend du poids qu'ont celles-ci sur le fonctionnement de l'organisation. Les parties prenantes qui sont nécessaires à l'opération de l'entreprise ou qui peuvent nuire au fonctionnement de celle-ci auront évidemment un impact plus important. Bien que ce soit les gestionnaires qui prennent les décisions, les parties prenantes internes peuvent quand même exercer leur influence en s'opposant aux choix des gestionnaires, ouvertement ou non. Selon Frooman (1999), dans le cas d'intérêts divergents entre la compagnie et les parties prenantes, c'est l'acteur ayant le pouvoir le plus important qui risque d'exercer la plus grande influence. Jepsen & Eskerod (2009), qui ont étudié les difficultés des gestionnaires face à la gestion des parties prenantes dans le cadre de leurs projets en milieu hospitalier, ont remarqué que le seul fait de rencontrer les parties prenantes afin d'essayer de déterminer leurs attentes et intérêts face au projet influençait positivement leur attitude vis-à-vis ce dernier. Ainsi, les rencontres avec les parties prenantes leur ont permis de comprendre le projet en question et de développer un sentiment de responsabilité par rapport à son succès. Le processus de gestion des parties prenantes pourrait donc permettre d'influencer positivement celles-ci seulement en les impliquant dans le processus.

Il est donc possible d'affirmer que les parties prenantes peuvent avoir une influence sur les décisions prises dans les entreprises. La théorie des parties prenantes, de par sa nature descriptive et instrumentale, donne des outils qui sont spécialement utiles pour augmenter la compréhension et l'habileté à illustrer des situations complexes.

1.2.4 Influence dans les organisations : l'apport de la psychologie sociale

Nous venons de voir que les parties prenantes peuvent avoir une influence dans les organisations et sur les projets qu'elles exécutent. La présente section se penche sur les différents types d'influence et les différentes définitions de celle-ci dans la littérature sur la psychologie sociale. Cette discipline emprunte une voie scientifique pour tenter de comprendre et d'expliquer

comment les pensées, les sentiments et les comportements des individus sont influencés par d'autres individus, que ces derniers existent bel et bien, qu'ils relèvent de l'imaginaire, ou encore que leur présence soit simplement implicite (Allport, 1954). Cette définition suggère que la psychologie sociale est l'étude de l'influence sociale, c'est-à-dire l'étude des différentes manières dont les gens ont un impact sur autrui (Fiske, 2008). La psychologie sociale suggère que les individus sont précisément influencés par la présence d'autrui à faire ce qu'ils font, et qu'ils ne le feraient pas en d'autres circonstances.

L'influence sociale englobe des concepts comme les changements de croyances, d'attitudes et de comportements qui résultent d'une interaction interpersonnelle. Les processus d'influence se basent sur les normes et rôles dans des contextes d'interaction (Fiske, 2008). L'influence sociale ne s'obtient pas uniquement à travers la persuasion. En fait, il y a un grand nombre d'autres aspects qui entrent en jeu. Aïssani (2003) définit l'influence comme « l'ensemble des mécanismes par lesquels un individu modifie ses jugements, ses conduites ou ses attitudes sous l'effet de la connaissance des jugements, des conduites ou des attitudes d'autrui ». L'auteur mentionne le conformisme, l'innovation, la normalisation et la facilitation sociale comme quelques-uns des mécanismes fondamentaux de l'influence sociale.

Un mécanisme d'influence sociale est défini comme un « processus d'influence relatif aux modifications qu'entraîne dans les attitudes d'un individu ou d'un groupe le fait de prendre connaissance des attitudes d'autres personnes sur le sujet » (De Montmollin, 1977). Dit autrement, l'influence est le fait qu'un acteur obtienne ce qu'il veut d'une manière non-intrusive (Cervone, 2005). Ainsi, dans une situation d'influence sociale, trois éléments sont présents : deux entités sociales, un objet commun à ces deux entités, ainsi qu'un jugement relatif par rapport à cet objet.

L'influence sociale présuppose donc une forme d'interdépendance entre les deux entités. Dans un contexte d'acquisition de système de l'information, c'est le système d'information en question qui crée le lien d'interdépendance entre elles. Celles-ci peuvent avoir un jugement différent par rapport au système, ce qui créerait une situation où l'influence serait possible. L'influence en question peut être ouverte ou dissimulée. L'influence ouverte est souvent utilisée lors de présentations, de réunions ou de négociations pour changer l'opinion des autres. L'influence

dissimulée se manifeste davantage lors d'occasions de réseautage, de communication non-verbale ou lorsqu'un individu joue un rôle de mentor.

Les psychologues supposent que la raison première pour laquelle l'influence sociale existe est que les individus préfèrent éviter l'incertitude qui naît d'un désaccord interpersonnel. Deux types de motivations sociales principales pour réduire cette incertitude sont décrits : l'influence normative et l'influence à caractère informatif.

L'influence normative pousse les individus à chercher l'approbation des autres, dans le but d'obtenir des encouragements, d'éviter les sanctions de la part de l'environnement social ou de satisfaire leur besoin d'appartenance. Les individus auront tendance à ajuster leurs actions en accord avec les normes et idées du groupe dans lequel ils se trouvent (Asch, 1952). L'influence à caractère informatif, quant à elle, se produit lorsqu'un individu cherche à connaître les opinions des autres membres du groupe afin de forger sa propre opinion sur le sujet. L'individu perçoit les autres comme une source d'information, et il aura alors tendance à observer les autres pour guider ses actions (Forsyth, 1990). Il se conforme aux actions des autres car il croit que les autres ont une meilleure compréhension de cette situation ambigüe (Aronson & Wilson, 2005). Ainsi, les membres d'un groupe peuvent influencer l'opinion des autres en exprimant leur propre opinion sur le sujet ou en amenant des informations pour supporter leur jugement. Cette influence est surtout présente, et d'autant plus efficace, dans des situations ambiguës, dans lesquelles « le bon choix » n'est pas évident, que dans des situations où l'individu a confiance en son habileté de prendre une décision adéquate (Baron, Vandello & Brunsman, 1996). L'influence à caractère informatif peut être observée autant chez des sous-groupes majoritaires que minoritaires au sein d'un groupe.

La psychologie sociale fait aussi la distinction entre les concepts de pouvoir et d'influence, une différence qu'il est important de souligner. Plusieurs définitions du pouvoir existent dans la littérature. De manière générale, le pouvoir est défini comme l'habileté de celui qui le possède d'obtenir ce qu'il désire (Salanick & Pfeffer, 1974) ou encore la capacité d'une personne d'amener un individu à se comporter d'une certaine façon, indépendamment des préférences de cet individu. La définition classique du pouvoir dérive de l'influence sociale : il s'agit de la capacité à exercer de l'influence (Lewin, 1951). On peut voir le pouvoir comme la quantité d'influence qu'une personne peut exercer sur une autre (Lewin, 1951). Ng (1980) soutient que le

pouvoir est l'influence potentielle, et l'influence est le pouvoir en action. L'autorité, quant à elle, est le pouvoir légitime d'un acteur que lui confère sa position formelle (Mowday, 1978).

Il existe aussi une définition alternative du pouvoir : il s'agit de la capacité à contrôler des ressources. Cela peut donc englober les thématiques des récompenses, des sanctions, du statut, de l'identité et de la connaissance. Dans ce cas, le contrôle est l'élément permettant de comprendre le pouvoir.

Certains auteurs ont contribué à caractériser les types de pouvoir. Le modèle le plus connu est celui de French & Raven (1959) qui propose cinq types de pouvoir :

- le pouvoir de récompense : la cible perçoit que l'autre est en contrôle des bénéfices, des récompenses;
- le pouvoir coercitif : la cible perçoit que l'autre a le contrôle des sanctions, des punitions;
- le pouvoir de référence : la cible s'identifie à l'autre, l'apprécie;
- le pouvoir d'expertise : la cible perçoit que l'autre est instruit et expérimenté;
- le pouvoir de la légitimité : la cible perçoit que l'autre a le droit d'user de son influence à cause de sa position hiérarchique ou organisationnelle.

Greene & Elfers (1999) ont rajouté deux autres types de pouvoir à ceux définis ci-dessus :

- le pouvoir de connexion : la cible perçoit que l'autre est connecté à des gens importants ou d'influence;
- le pouvoir informationnel : la cible perçoit que l'autre a accès à des informations importantes.

Lorsque les membres d'un groupe interagissent entre eux, il est possible qu'ils utilisent des mécanismes d'influence sociale additionnels et beaucoup plus spécifiques que ceux mentionnés ci-dessus. En effet, les individus qui ne possèdent aucun des types de pouvoir soulevés précédemment sont quand même en mesure d'utiliser différentes « tactiques de pouvoir » (Forsyth, 1990), que nous appellerons ici mécanismes d'influence. Un nombre important de chercheurs s'est intéressé à la façon dont les individus obtiennent ce qu'ils veulent lorsqu'ils sont rassemblés en groupes. Forsyth (1990) a compilé les mécanismes d'influence identifiés dans plus de 15 articles scientifiques et les a classifié en 20 catégories. Ces catégories sont reproduites dans le tableau suivant :

Tableau 1-1: Mécanismes d'influence selon Forsyth (1990)

Mécanisme d'influence	**Définition**
Promesse	Promettre de faire ou de donner quelque chose dans le futur
Récompense	Fournir des récompenses valorisées
Menace	Avertir des conséquences négatives dans le futur
Punition	Imposer des conséquences négatives
Intimidation	Utiliser des menaces graves, insultes ou la violence
Discussion	Utiliser une argumentation rationnelle, expliquer
Demande	Déclarer ce qui devrait être fait, demander la conformité
Ordre	S'affirmer avec force, insister sur la conformité
Instruction	Enseigner, montrer par l'exemple
Persuasion	Utiliser des arguments convaincants, cajoler
Négociation	Négocier, faire des compromis, échanger des faveurs
Pression	Utiliser l'influence de groupe
Affirmation de l'expertise	Démontrer ou affirmer avoir des connaissances ou habiletés supérieures
Persistance	Répéter les tentatives d'influence
Fait accompli	Faire ce qu'on désire sans l'approbation des autres
Manipulation	Mentir, faire des allusions, duper
Supplication	Supplier, demander humblement ou sérieusement
Séduction	Augmenter délibérément son attirance
Évasion	Éviter le sujet ou les personnes concernées
Détachement	Se retirer, briser l'interaction

Cette liste est intéressante à plusieurs égards mais demeure formulée de manière générique. Une analyse plus approfondie de cas spécifiques, comme celui des acquisitions des TI, constitue dès lors une voie d'exploration nécessaire afin de mieux les contextualiser.

Ainsi, nous venons maintenant de voir comment l'influence est définie dans le cadre de la psychologie sociale, comment celle-ci est reliée au pouvoir, ainsi que les différents types d'influence et de pouvoir. Cela servira de base pour comprendre comment cette influence se manifeste dans les processus d'achats organisationnels, sujet que nous aborderons dans la prochaine partie.

1.2.5 Influence dans les achats (OBB)

Nous avons abordé le sujet de l'influence et du pouvoir du côté de la psychologie sociale. La présente section s'intéresse à une autre littérature, celle portant sur le comportement d'achat dans les organisations (OBB – *Organisational Buying Behaviour*). De façon générale, cette littérature

s'intéresse à tout ce qui touche aux achats au sein des organisations. Plusieurs chercheurs s'intéressant à ce sujet ont développé des modèles décrivant les étapes d'un achat en entreprise, dont les trois principaux que sont ceux de Robinson, Faris & Wind (1967), de Webster & Wind (1972) et de Sheth (1973). Les auteurs de ces modèles ont aussi étudié l'influence au niveau des achats organisationnels. Bien que ces auteurs soient une référence au niveau de l'OBB, leurs recherches datent de plus de 30 ans et sont principalement basées sur le domaine manufacturier et l'acquisition de produits physiques, comme des matières premières ou des machines, et non des technologies de l'information.

Selon Webster & Wind (1972), une situation d'achat est crée lorsque quelqu'un au sein de l'organisation perçoit un problème, un écart entre la situation actuelle et une situation désirée, qui pourrait être résolu par un achat. Le processus d'achat débute à la constatation de ce besoin, et se termine par la sélection finale d'un produit ou d'un fournisseur particulier. Le comportement d'achat organisationnel est un processus complexe qui implique plusieurs personnes et qui comporte plusieurs buts et des critères d'évaluation potentiellement conflictuels (Webster & Wind, 1972). Cette complexité est due, en partie, à l'implication d'une grande quantité de parties prenantes. Cela est particulièrement vrai dans le cas d'achats majeurs qui sont caractérisés par un long processus d'acquisition, une grande quantité d'informations à traiter et la participation de personnes provenant de divers départements et niveaux hiérarchiques de l'organisation (Robinson, Faris & Wind, 1967). Dans ces situations, diverses opportunités d'influence pourraient survenir.

Comme l'habileté d'influencer des décisions ne dépend pas uniquement de la position hiérarchique d'un individu (Mechanic, 1962), l'étude du pouvoir et de l'influence permet de comprendre le comportement d'achat en entreprise (Mowday, 1978). Étant donné que les membres d'une entreprise représentent une source importante d'information dans un processus de décision (Baker & Parkinson, 1977; Kelly & Hensel, 1973; Martilla, 1971), certains d'entre eux auront inévitablement une influence sur d'autres. En effet, plusieurs études sur la conformité suggèrent qu'un individu peut modifier son jugement et l'évaluation de produits seulement en étant en présence de d'autres personnes (Asch, 1952; Stafford, 1966; Venkatesan, 1966). Ainsi, la présence des autres amène la création d'une norme qui sert de base à la conformité. Nous avons expliqué ce concept en présentant l'influence normative de la psychologie sociale.

Dans le même ordre d'idées, des études sur le comportement des consommateurs démontrent que ceux-ci peuvent utiliser les évaluations de produits des autres comme source d'information au sujet du produit en question (Burnkrant & Cousineau, 1975). Ainsi, les personnes ne connaissant pas un certain produit ont tendance à se forger une opinion à partir de celle d'autrui. Il s'agit ici de l'influence à caractère informatif de la psychologie sociale, tel que mentionné plus tôt. Effectivement, il a été démontré que la présence d'un seul individu peut influencer l'évaluation qu'une personne va faire d'un produit, lorsqu'elle est consciente des préférences de l'individu en question (Thomas, 1984).

Un grand nombre de facteurs vont influencer le processus d'achat d'une entreprise. Le modèle de Webster & Wind (1972) soulève quatre facteurs principaux : individuel, social, organisationnel et environnemental. Ils soulignent que chacun de ces facteurs comporte une dimension directement reliée au problème d'achat (*task*) et une autre qui ne l'est pas (*non-task*). La figure ci-dessous illustre le modèle de comportement d'achat organisationnel de Webster & Wind (1972) :

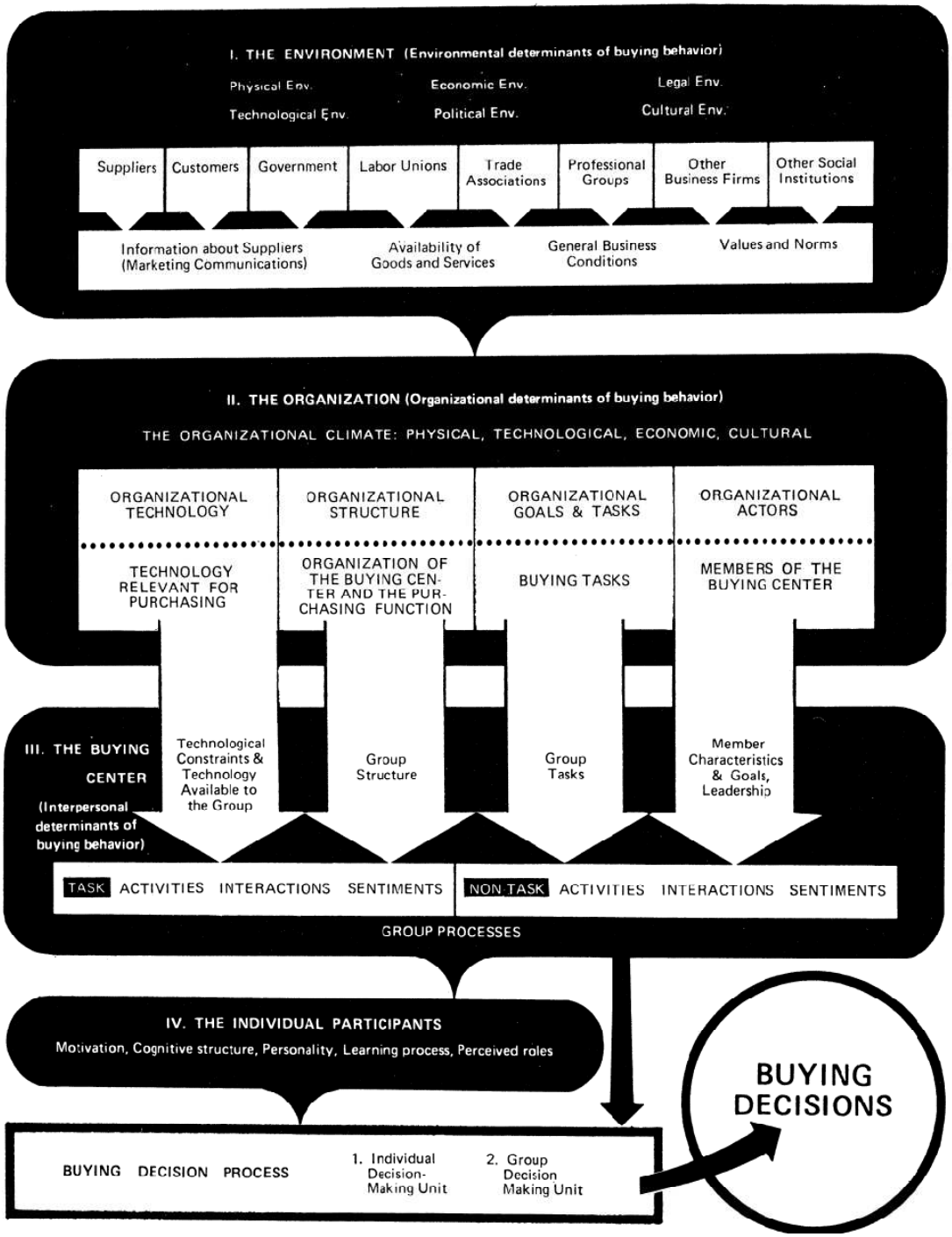

Figure 1-9: Modèle du comportement d'achat organisationnel selon Webster & Wind (1972)

Les facteurs environnementaux peuvent être physiques, technologiques, économiques, politiques, légaux ou culturels. L'influence provenant de facteurs environnementaux peut provenir de d'autres entreprises, de gouvernements, de syndicats, de partis politiques ou communautaires, etc.

(Webster & Wind, 1972). Nous pouvons ici faire un lien avec les parties prenantes externes décrits dans la théorie des parties prenantes.

Les facteurs organisationnels proviennent spécifiquement de l'organisation dans laquelle l'achat est réalisé. Une des catégories intéressantes de ce facteur est la structure organisationnelle. L'auteur souligne l'importance de comprendre la structure décisionnelle de l'entreprise, c'est-à-dire comment les différentes décisions et instructions circulent à travers les différents acteurs de l'organisation. La façon dont circule l'information, comment sont prises les décisions ainsi que les rôles de chacun dans le processus d'achat vont influencer celui-ci.

L'influence sociale est un autre facteur qui influence le processus d'achat. Webster & Wind (1972) abordent le sujet en se basant sur la théorie des rôles. Selon ces auteurs, chaque individu impliqué dans l'achat comporte un rôle particulier qui doit clairement être défini. Les actions des individus vont refléter le rôle qu'ils ont ou qu'ils croient avoir au sein du groupe. L'influence individuelle, quant à elle, touche à la personnalité de l'individu prenant une décision, sa motivation, ses apprentissages, son expérience et à la perception de son rôle. Chaque individu a des objectifs personnels et organisationnels, qui sont affectés par les politiques de l'entreprise, l'information reçue et les autres membres de l'équipe.

Webster & Wind (1972) présentent les acquisitions comme un processus dont les décisions dépendent principalement du département des achats, qui doit s'assurer de satisfaire la haute direction et les usagers. Ils n'abordent pas le sujet avec une perspective d'équipes multidisciplinaires dans laquelle tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise sont impliqués dans le processus et la décision finale. Cette perspective constitue donc une limite du modèle si on considère la littérature ayant abordé le sujet depuis le début des années soixante-dix.

Les modèles de Robinson, Faris & Wind (1967) et de Sheth (1973) sont similaires à celui de Webster & Wind (1972) sur certains points, mais contiennent certaines caractéristiques supplémentaires. Leurs modèles ajoutent les caractéristiques du produit acheté et du vendeur aux facteurs qui peuvent influencer le processus d'achat. Les produits achetés peuvent varier au niveau type, du risque engendré par l'achat, de l'expérience antérieure, de leur complexité ou des délais. Les vendeurs, quant à eux, peuvent être évalués selon le prix et la qualité de leur produit, leur habileté à répondre aux besoins, les délais de livraison ou encore le service après-vente.

Le modèle de Robinson, Faris & Wind (1967) se concentre principalement sur la séquence d'étapes suivies par les entreprises qui sont dans une situation d'achat. Le modèle de Sheth (1973) se caractérise par trois éléments principaux : les caractéristiques psychologiques des individus impliqués, les conditions qui facilitent la prise de décision commune et les procédures de résolution de conflits affectant la prise de décisions communes. Ce modèle est illustré dans la Figure 1-10 :

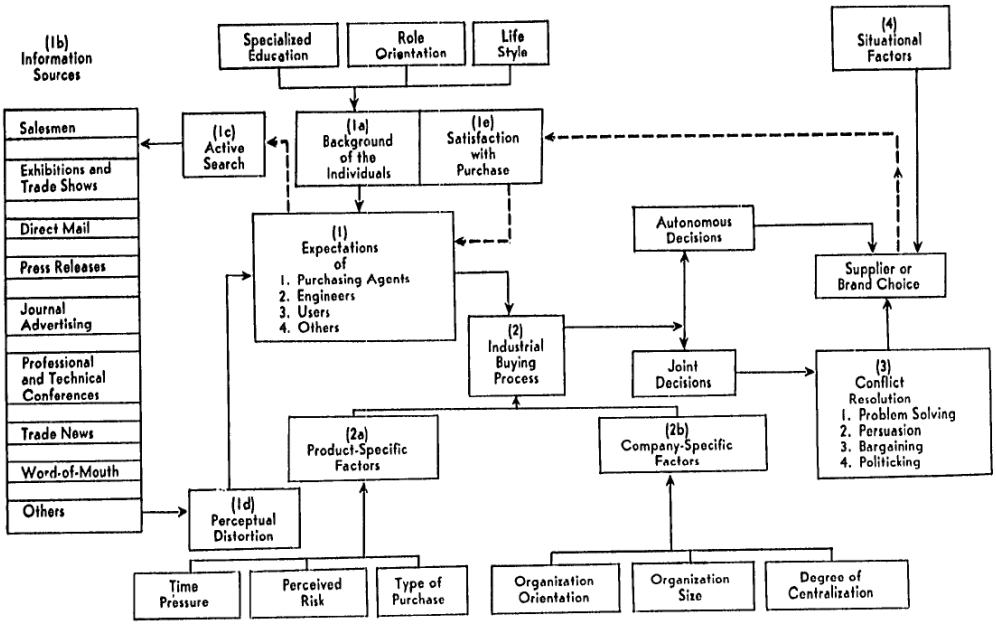

Figure 1-10: Modèle de comportement d'achat organisationnel selon Sheth (1973)

Sheth (1973) argumente que comme il y a une communication constante entre les individus impliqués dans une décision d'achat et qu'il leur est souvent demandé d'arriver à une décision commune, il est important d'examiner les similarités et différences au niveau psychologique entre ces intervenants. De plus, il introduit le concept des attentes et affirme que celles-ci varient dépendamment du groupe d'individus impliqués dans l'achat. Il est possible de faire un lien entre les attentes des groupes introduits par Sheth (1973) et les intérêts des parties prenantes.

Dans son étude portant sur un secteur manufacturier, ce chercheur introduit trois groupes principaux qui ont des attentes différentes : les responsables d'achat, les ingénieurs et les utilisateurs. Ces différences d'attentes sont souvent la cause de conflits entre ces trois types d'individus. Les responsables des achats recherchent un prix avantageux et des économies de livraison, les ingénieurs recherchent l'excellence au niveau de la qualité et du respect des standards, tandis que les utilisateurs recherchent une livraison rapide, une implantation

convenable et un service efficace. L'auteur démontre clairement que les conflits entre les trois groupes impliqués ont comme origine les intérêts différentes, voire divergents.

Par ailleurs, il est aussi intéressant d'observer que Sheth (1973) définit le processus d'acquisition en groupe comme comportant nécessairement des conflits. Ces conflits sont résolus de façon différente en fonction de leur nature. S'ils sont causés par des différents par rapport aux attentes au sujet des fournisseurs, il est probable qu'ils puissent être résolus à travers la résolution de problèmes. S'ils sont dus à des critères spécifiques d'évaluation des fournisseurs, ils sont probables d'être résolus à travers la persuasion. L'auteur considère ces deux méthodes de résolution de conflits comme étant rationnelles et saines pour l'organisation.

Toutefois, si une situation de conflit est due à des différences fondamentales dans les objectifs d'achat au sein des différentes parties, le conflit est résolu à travers la négociation. À ce moment, chacune des parties fait des concessions pour arriver à un terrain d'entente. Cela est spécialement fréquent pour les nouvelles décisions d'achat nécessitant une dépense majeure de capital. Finalement, si le conflit est dû au style de prise de décision, celui-ci est plus grave et implique une collision de personnalités des preneurs de décision. La résolution de ce type de conflit est habituellement réalisée par des manœuvres politiciennes (*politicking*). L'auteur affirme que ces méthodes de résolution de conflit sont fréquentes dans les décisions d'achat industrielles. La négociation et les manœuvres politiciennes sont des méthodes irrationnelles et inefficientes de résolution de conflit.

Dans leur méta-analyse de la littérature parue en 1996, Johnston & Lewin ont tenté de synthétiser les recherches touchant au comportement d'achat en entreprise. Ils ont développé un modèle d'achats organisationnels basé sur 165 articles scientifiques publiés sur une durée de 25 ans. Ce modèle, illustré à la Figure 1-1, résume le processus d'achat des entreprises ainsi que les facteurs qui influencent celui-ci :

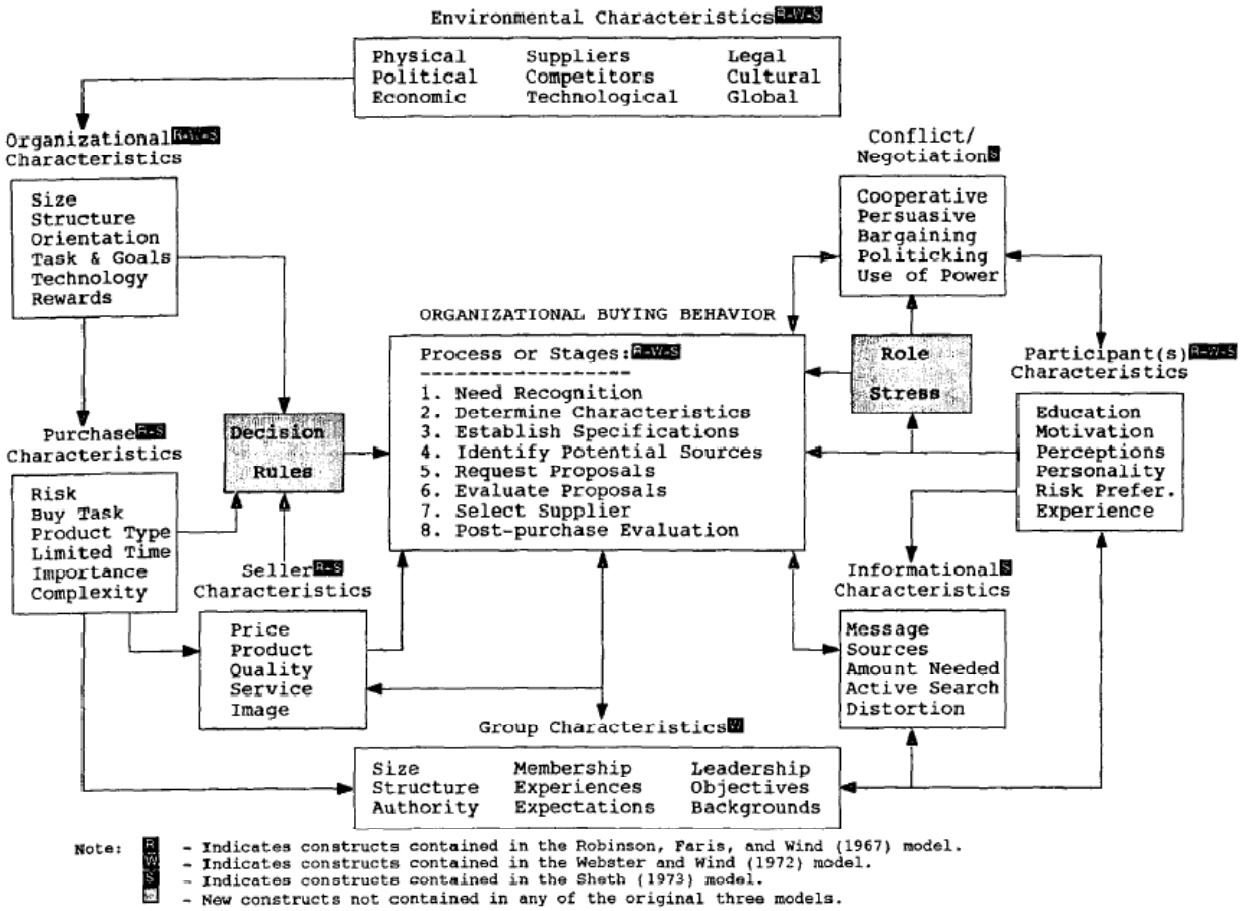

Figure 1-11: Modèle de comportement d'achat organisationnel selon Johnston & Lewin (1996)

Ces auteurs ont également étudié la fréquence avec laquelle certaines caractéristiques étaient utilisées pour expliquer le comportement d'achat en entreprise dans les articles étudiés. En commençant par le plus important, il s'agit des caractéristiques propres à l'achat, l'organisation, le groupe d'acquisition, les participants, les étapes du processus, le vendeur, les informations, les relations client-fournisseur, l'environnement, la gestion des conflits et des négociations, les réseaux de communication, les règles de décision et, finalement, les conflits de rôle.

Selon Johnston & Lewin (1996), la variation au niveau du comportement d'achat organisationnel semble être reliée au risque associé à l'achat. De plus, le risque varie en fonction de l'importance de l'achat, de sa complexité, de l'incertitude du résultat du processus et du besoin d'arriver rapidement à une décision. Selon ce modèle, nous pouvons supposer que les acquisitions de systèmes d'information sont des processus ayant un niveau de risque relativement élevé, à cause de l'importance et de la complexité de celui-ci.

Bien qu'ils observent les caractéristiques ayant un impact sur le processus d'acquisition, les auteurs affirment aussi que le processus d'achat organisationnel aura une influence sur la taille et la composition de l'équipe d'acquisition, la quantité et les types d'information utilisés, la nature des conflits et les stratégies de négociation utilisées. Toutefois, la relation entre les facteurs d'influence et les produits acquis n'est pas étudiée.

Bien que les modèles présentés précédemment soient considérés comme la base de la littérature sur le comportement des achats organisationnels, plusieurs autres études s'intéressent de manière spécifique à l'influence des individus dans les situations d'achat. Ces études essaient d'expliquer pourquoi certains intervenants ont une plus grande influence que d'autres (Bellizi, 1979; Jackson, Keith & Burdick, 1984; Spekman & Stern 1979; Thomas, 1984; Weigand, 1966). Ces recherches sont principalement divisées en deux courants.

Le premier courant se penche sur l'influence de certaines positions ou départements en fonction de différents facteurs. Selon la littérature, l'influence de ces positions ou départements dépend du type de produit acheté, de l'étape d'acquisition, du type de décision, de la taille de l'organisation ou de sa structure (Kohli, 1989). Le second courant comporte un nombre d'études plus limité et explore les raisons pour lesquelles un individu aurait davantage d'influence qu'un autre dans une équipe d'acquisition. Ces études démontrent que les individus ayant une plus grande influence possèdent un plus grand pouvoir d'expertise, un plus grand accès et contrôle de l'information, un plus grand pouvoir de référence, une plus grande autorité formelle, un plus grand pouvoir de récompense, une plus grande confiance en eux ou encore un plus grand intérêt dans la décision (Kohli, 1989).

Kohli (1989) a réalisé une enquête par questionnaire basée sur 251 décisions d'achat en entreprise afin de déterminer les facteurs qui ont un impact sur l'influence des individus et déterminer leur importance relative. La variable dépendante étudiée était l'influence manifeste exercée par l'individu. Les principales variables indépendantes étaient les types de pouvoir possédés et exercés par l'individu. Comme l'influence exercée par un individu peut varier d'une situation, organisation et groupe à l'autre, l'auteur a inclus dans son étude des variables modératrices, comme la taille de l'équipe, leur familiarité, le risque relié à la tâche, les contraintes de temps et la force des tentatives d'influence. La figure ci-dessous illustre les différentes variables étudiées :

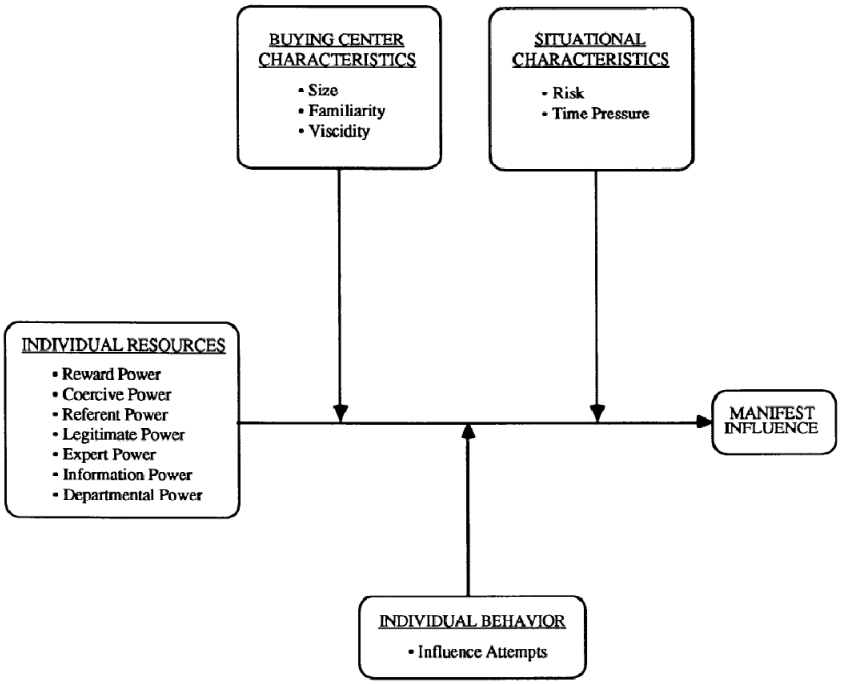

Figure 1-12: Variables ayant un impact sur l'influence dans un contexte d'achat selon Kohli (1989)

Ses découvertes démontrent que le pouvoir d'expertise est celui qui génère la plus grande influence manifeste, suivi du pouvoir de renforcement, qui inclut le pouvoir de récompense et le pouvoir coercitif. De plus, le pouvoir d'expertise génère davantage d'influence dans des grands groupes synergiques qui ne sont pas contraints par le temps, quand l'individu ne fait pas de fortes tentatives d'influence. Toutefois, le pouvoir de renforcement génère davantage d'influence lorsque l'individu fait de fortes tentatives d'influence dans de petits groupes peu synergiques contraints par le temps. Le pouvoir de référence, de la légitimité, départemental et d'information a tendance à générer peu d'influence, sauf dans des circonstances particulières (Kohli, 1989).

Dans une recherche similaire étudiant comment un individu modifie son évaluation d'un produit lorsqu'il est exposé à diverses influences provenant de collègues, Thomas (1984) identifie quatre mécanismes qui lui servent de base dans ses expériences : le respect porté à l'individu (le pouvoir de référence), son expertise (le pouvoir d'expertise), son autorité (le pouvoir de la légitimité) et la variation au niveau de ses préférences.

Ainsi, les résultats de son expérience démontrent que si la source de l'influence (individu A) est respectée de sa cible (individu B), qu'elle possède une bonne expertise et une autorité présente, la

probabilité qu'elle soit en mesure d'influencer B est plus grande. De plus, si elle accorde nettement plus d'importance à un certain critère qu'un autre, comme le coût du système par rapport à la facilité d'utilisation, la cible (B) aura tendance à accorder de l'importance à ce critère comparativement au cas où la source (A) n'aurait pas de préférences marquées.

Webster & Wind (1972) soulignent que les personnes faisant partie du département des achats ont tendance à utiliser une variété de « tactiques » pour augmenter leur pouvoir. Cette influence est principalement exercée latéralement, c'est-à-dire entre des membres d'un même niveau hiérarchique. L'auteur souligne quelques mécanismes d'influence, comme la promotion des règles de l'organisation, l'ignorance de ces règles, l'utilisation de relations informelles et amitiés pour obtenir des faveurs, la persuasion de l'importance d'inclure le département des achats dans la décision et le changement de la structure organisationnelle et décisionnelle formelle de l'entreprise pour tourner la prise de décision à leur avantage.

Ainsi, il est possible de voir que plusieurs facteurs peuvent déterminer l'influence de départements et d'individus dans un processus d'achat organisationnel. En effet, plusieurs études se sont penchées sur les raisons pour lesquelles certains individus ont plus d'influence que d'autres dans un contexte d'achat. Toutefois, peu d'études se sont intéressées aux différentes façons que les tentatives d'influence sont réalisées, c'est-à-dire aux mécanismes d'influence. De plus, même si la littérature sur le comportement d'achats organisationnels ne touche pas directement au concept de parties prenantes, il est possible d'appliquer cette théorie aux achats en entreprise. Par exemple, chaque département de l'entreprise ou acteur externe impliqué dans le processus peut être vu comme une partie prenante. Finalement, le terrain ayant servi au développement de cette littérature était principalement manufacturier. La question des technologies de l'information ou des systèmes d'information n'est pas abordée, sans doute à cause de l'époque où les études furent réalisées, époque où les TI étaient moins omniprésentes qu'aujourd'hui.

1.2.6 Influence dans les acquisitions de TI

La section précédente a présenté la littérature sur le comportement d'achat organisationnel en abordant la question de l'influence lors de l'acquisition de biens et de services. La présente section s'intéresse davantage à la littérature sur les technologies le l'information, et plus particulièrement à l'influence dans les projets d'acquisition de TI dans les organisations.

Il a été vu plus tôt que les parties prenantes peuvent avoir une grande influence dans le cadre d'achats organisationnels. Ainsi, cette affirmation serait aussi applicable pour des acquisitions de systèmes d'information. En effet, plusieurs auteurs ont montré que l'ignorance des parties prenantes dans ce cas pourrait provoquer l'échec de l'implantation (Bryson, 1988). Et même si une partie de la littérature considère la sélection et l'évaluation des technologies de l'information comme un processus rationnel et déterministe, plusieurs recherches démontrent que les conflits de valeurs, l'intuition, les symboles, les rituels et la cérémonie se retrouvent dans le processus de décision (Tingling & Parent, 2004; Allen, 2005). De même, Kling (1996) voit l'informatisation comme un processus fondamentalement humain, rempli de conflits de valeurs et de choix sociaux. Selon lui, l'informatisation est un processus qui suscite des questions d'organisation politique et sociale, en plus de l'organisation informatique.

Un des défis des gestionnaires lors de la phase d'acquisition est l'identification et l'implication de toutes les parties prenantes touchées par l'arrivée du nouveau système. La section 1.2.2.3 présentait différents modèles généraux pour identifier et gérer ces parties prenantes. Bien que ces modèles puissent s'appliquer au contexte des projets informatiques, une méthodologie spécifique a été développée par Lyytinen (1988).

Selon l'auteur, dans le domaine des systèmes d'information, les parties prenantes à considérer doivent inclure les acteurs qui peuvent avoir des exigences ou encore bénéficier du développement des technologies de l'information au sein de l'entreprise (Lyytinen et al., 1998). Chacun de ces groupes peut être identifié à travers les différentes opinions qu'il possède au sujet du système en question (McLoughlin, 1999).

Une fois que ces parties prenantes ont été identifiées, un autre enjeu des gestionnaires est de conjuguer avec tous ces groupes. En effet, les projets d'acquisition et d'implantation de systèmes d'information comptent un grand nombre d'acteurs et de parties prenantes qui possèdent différentes perceptions, attitudes, niveaux d'intérêt et degrés de pouvoir et d'influence (Flower & Gilfillan, 2003). Les utilisateurs finaux et les employés du département de TI, par exemple, appartiennent souvent à des cultures organisationnelles différentes (Barki & Hartwick, 2001). De plus, Montazemi, Cameron, & Gupta (1996) observent que le département des TI a un intérêt beaucoup plus marqué pour la sélection et l'évaluation de progiciels que les utilisateurs finaux. Selon les auteurs, un choix effectué uniquement par ce département peut compromettre

l'utilisation du système. Ils soulignent donc le besoin de l'implication des utilisateurs dans l'acquisition de nouveaux systèmes. Dans la même perspective, Orlikowski (1992) soutient que les différentes parties prenantes ont une influence sur les technologies lors de leur conception, implantation et utilisation; de même, la conception et l'utilisation du système, les priorités, les attentes et les réactions des diverses parties prenantes vont avoir une influence sociale sur les fonctionnalités du système. Ainsi, la complexité propre aux systèmes d'informations nécessite l'implication de toutes les parties prenantes affectées. La littérature sur les TI distingue deux groupes de parties prenantes principaux : les utilisateurs et le service technique. Chacun de ces groupes doit être géré afin d'assurer que le choix fait à l'issue du processus soit le plus avantageux pour l'organisation.

L'étude de Markus & Bjorn-Andersen (1987), par exemple, constitue une bonne référence pour analyser les types de pouvoir que détiennent les professionnels en TI sur les usagers des systèmes d'information. Ils en soulignent quatre types, qui varient en fonction du contexte de l'exercice du pouvoir ainsi que des questions qui en sont la cible (voir Figure 1-13). Dans le contexte d'un projet spécifique, les professionnels en TI peuvent exercer un pouvoir technique ou conceptuel. Par ailleurs, concernant la politique de gestion des TI, ils peuvent exercer un pouvoir structurel ou symbolique.

		Target of power exercise	
		Issues of fact	Issues of values
Context of power exercise	Specific development project	Technical	Conceptual
	IS management policy	Structural	Symbolic

Figure 1-13: Types de pouvoir du département des TI selon Markus & Bjorn-Andersen (1987)

Les auteurs précisent que les professionnels ou les usagers ne sont pas nécessairement conscients qu'ils appliquent ou subissent ces types de pouvoir. Toutefois, la situation idéale est lorsque les usagers et les professionnels sont conscients de l'exercice du pouvoir, ce qui peut amener un état de négociation mutuelle qui conduit à la création de compromis. Il est aussi précisé qu'on ne peut

pas actuellement conclure que les professionnels de systèmes d'information sont les seuls qui influencent les décisions de conception des SI.

Les professionnels SI exercent un pouvoir technique sur les usagers lorsqu'ils choisissent d'intégrer des fonctionnalités auxquelles les usagers s'opposent, ou auxquelles ils s'opposeraient s'ils étaient conscients des conséquences de leurs décisions. Le pouvoir structurel, quant à lui, est exercé en dehors de tout projet de développement de SI spécifique. Les professionnels de SI exercent ce pouvoir sur les usagers en créant des structures organisationnelles et des procédures d'opération qui leur permettent d'avoir une autorité formelle sur les usagers, ou encore en assurant le contrôle de ressources importantes. Par exemple, dans plusieurs organisations, il est nécessaire d'avoir l'approbation du département des TI avant de faire l'acquisition d'un programme ou système dont la valeur dépasse un certain montant prédéfini. Ainsi, c'est plutôt le développement de ces procédures qui constitue l'application du pouvoir, et non leur application.

Un pouvoir conceptuel est exercé par les professionnels SI en choisissant les objectifs d'un système d'information en particulier. Par exemple, en choisissant les questions à poser aux usagers, ils peuvent mouler leurs attentes du système ou empêcher les usagers de s'exprimer sur des fonctionnalités du système. Ces mêmes professionnels exercent un pouvoir symbolique en influençant les exigences et valeurs des usagers à l'extérieur d'un contexte de projet spécifique. Cela peut être remarqué lorsque les usagers utilisent d'autres systèmes acquis par l'entreprise, ce qui peut influencer leurs attitudes et croyances concernant leur travail et les systèmes d'information.

Le pouvoir du département des TI varie en fonction de certaines caractéristiques des entreprises, comme leur taille ou leur degré de centralisation. En effet, Bernroider & Koch (2001) ont comparé la structure des équipes d'acquisition des grandes entreprises par rapport à celle des PME. Ils ont conclu que les grandes entreprises priorisent une équipe de décision multidisciplinaire incluant la participation de plusieurs départements, y compris les usagers finaux. Les PME utilisent une équipe plus centralisée au niveau du département des TI. Les auteurs supposent que les PME agissent ainsi afin de réduire les coûts ou à cause du manque de connaissances des autres départements sur le sujet.

La plupart des chercheurs qui se sont intéressés à l'influence des différents groupes dans un contexte d'acquisition de TI ont utilisé la méthode d'étude de cas pour recueillir leur données

(Daake & Anthony, 2000; Okunoye et al., 2008; Tingling & Parent, 2004; Verville & Halingten, 2003). Ces études de cas permettaient de soulever divers mécanismes d'influence utilisés par les parties prenantes. Les observations et résultats de ces auteurs seront présentés brièvement dans les paragraphes qui suivent.

Dans une étude empirique sur le pouvoir des parties prenantes dans le développement de systèmes d'information au sein d'une institution de santé, Daake & Anthony (2000) examinent de quelle manière chacune des parties prenantes (médecins, infirmières, gestionnaires, …) perçoit la portée de sa propre influence et celle des autres parties prenantes. Les résultats obtenus démontrent que les parties prenantes ne sont pas toujours conscientes du pouvoir qu'elles ont dans une organisation. Les médecins, par exemple, considéraient avoir un pouvoir relativement bas, alors que les gestionnaires et le conseil d'administration leur ont attribué un pouvoir plus élevé. Une situation similaire a pu être observée chez les gestionnaires, qui considéraient avoir un pouvoir relativement bas, alors que le conseil d'administration leur a attribué un pouvoir équivalent au sien. Le groupe des infirmières a évalué son pouvoir comme étant faible, alors que le conseil d'administration et les gestionnaires l'ont considéré élevé. Ainsi, ces résultats démontrent que dans un contexte d'acquisition de TI, il est important d'identifier les parties prenantes clés et de déterminer leur pouvoir relatif. Cela permet par la suite de schématiser la perception de pouvoir des différentes parties prenantes par rapport aux autres groupes, facilite la définition des rôles de chacun de ces groupes ainsi que la responsabilisation des employés. Le fait d'inclure de parties prenantes multiples, qui se sentent responsabilisées, lors de la planification stratégique, augmente les chances de succès lors de l'implantation.

Par une approche similaire, Okunoye et al. (2008) ont étudié l'influence des parties prenantes dans l'acquisition et l'implantation de systèmes d'information dans un milieu universitaire. Leur recherche démontre que la décision d'acquisition d'un système d'information, ainsi que le choix du vendeur, se trouve grandement influencée par les personnes qui contrôlent des ressources importantes (*scarce resources*), surtout financières. Par exemple, lorsque le comité de sélection, après six mois d'évaluation de différents fournisseurs, finit par diminuer ce nombre à deux finalistes, la haute direction s'est clairement prononcée sur le coût nettement plus élevé de l'un d'eux. La haute direction affirmait qu'il serait nécessaire que ce vendeur prouve pourquoi son système est plus dispendieux que les autres, en donnant la possibilité au comité de sélection de tester le logiciel et en allant visiter d'autres clients qui l'avaient déjà mis en place.

Ce cas permet aussi de démontrer comment certaines parties prenantes internes peuvent exercer une grande pression sur l'équipe d'acquisition, même si celles-ci ne sont pas directement impliquées dans le processus d'acquisition. En effet, le comité de sélection n'avait que quatre mois pour choisir un seul vendeur parmi les deux finalistes, car leur choix devait être présenté au président du conseil d'administration avant sa prochaine rencontre avec les membres de celui-ci. Durant les derniers mois précédent cette date jalon, les membres de la haute direction ont participé aux réunions du comité de sélection afin de mettre l'emphase sur l'importance du respect de cette échéance. L'influence de ces parties prenantes sur l'équipe s'est donc manifestée de manière indirecte, cela étant dû à la structure organisationnelle de l'université, différente de la structure hiérarchique habituelle présente dans les entreprises.

Ce même cas a bien montré comment les parties prenantes ont différentes attentes lors de l'acquisition de systèmes d'information. La haute direction priorisait une utilisation judicieuse des ressources et une maximisation de la productivité, tandis que les employés étaient davantage préoccupés par l'accomplissement de leur tâches quotidiennes et le chamboulement de leur méthodes de travail habituelles.

Tingling & Parent (2004) ont étudié la sélection d'un fournisseur de système de courriel d'une grande banque canadienne. L'entreprise comptait cinq divisions qui utilisaient trois systèmes de gestion de courrier électronique différents, et l'entreprise voulait acquérir et déployer une seule et même configuration de système courriel à la grandeur de l'entreprise. Ils voulaient que leur choix soit justifié rationnellement à l'aide d'un processus rigoureux et transparent. D'ailleurs, la situation avait déjà été étudiée en profondeur deux fois, mais le résultat suggérant la solution B avait été contesté par certaines divisions, qui affirmaient qu'elles n'avaient pas été consultées et que l'équipe d'acquisition était prédisposée à des solutions de certains vendeurs.

Ainsi, lors de la troisième tentative d'évaluation de la situation, la majorité de l'équipe d'acquisition était sous l'impression que le fait de déployer la solution A à la grandeur de l'entreprise était le résultat qui devait être choisi. Les membres croyaient que si le résultat de l'étude n'était pas différent des deux études antérieures, la décision devrait être révisée et une autre étude devrait avoir lieu jusqu'à ce la solution A soit choisie. Ils croyaient que la décision avait déjà été prise par les hauts dirigeants et que leur rôle était de supporter cette décision par l'écriture d'un document justificatif.

Ainsi, l'auteur affirme que les processus et outils de gestion de projet habituels, comme la charte de projet et les contrôles de gestion formels ont été crées par « cérémonie » et que personne de l'équipe d'acquisition ne les avait réellement lus. Certaines divisions avaient même déjà commencé à implanter la solution A avant la publication du résultat.

De leur côté, Verville & Halingten (2003) se sont beaucoup intéressés aux processus d'acquisition de systèmes d'information de type ERP en réalisant quatre études de cas étendues. Bien que leurs recherchent portaient principalement sur le déroulement du processus d'acquisition, ils ont aussi abordé la question de la formation, composition et définition des rôles au sein de l'équipe (Verville & Halingten, 2003). Par rapport à la formation de l'équipe d'acquisition, cette responsabilité était attribuée à une seule personne, comme le directeur ou le VP du département des TI, qui était par la suite responsable de superviser tout le processus d'acquisition. Cette personne était choisie par le comité de direction ou un cadre senior de la compagnie et c'était à elle de choisir les membres du comité de sélection.

Les mêmes auteurs ont abordé la question de la définition des différents rôles au sein de l'équipe. Selon les auteurs, le rôle du comité de direction était d'orienter et supporter l'équipe d'acquisition. Il était composé de membres senior de tous les départements de l'organisation et devait valider la solution émergeante, surveiller la progression du projet, approuver les changements d'échéancier ou de budget et s'assurer que l'équipe avait toutes les ressources nécessaires à sa disposition.

Le département des TI agissait en tant que consultant interne et réalisant l'évaluation technique de la solution proposée. Il faisait aussi la description de l'architecture actuelle et souhaitée et travaillait avec les usagers afin de déterminer leurs besoins. Le département des achats, quant à lui, intervenait principalement lorsque le processus d'acquisition était assez avancé. Il intervenait aussi un peu au début du processus en communiquant les politiques d'achat de l'entreprise. Cependant, dans tous les cas, ces politiques devaient être adaptées car elles n'étaient pas applicables à l'acquisition d'un système ERP.

Finalement, les entreprises ont jugé cruciale la participation des usagers. Ils ont été impliqués dans le choix de la solution afin de s'assurer d'une implantation réussie par la suite. Les auteurs soulignent qu'il est important que les usagers ne soient pas facilement impressionnés par les présentations des vendeurs et qu'ils considèrent objectivement les solutions. Les entreprises ont

porté une attention particulière pour communiquer régulièrement l'avancement du processus d'acquisition. Une d'elles avait même formé un comité d'employés pour recueillir les recommandations de ceux-ci.

***

La revue de littérature effectuée dans le cadre de cette recherche aborde des thématiques multiples. Il a tout d'abord été question de l'importance des technologies de l'information dans les organisations modernes. En effet, bien que certains systèmes puissent être utilisés pour obtenir un avantage stratégique sur le marché, la plupart des TI sont indispensables au fonctionnement des organisations d'aujourd'hui. Afin d'améliorer leur portfolio technologique, les entreprises amorcent alors un processus d'acquisition de TI.

Ce processus comporte plusieurs défis à cause de l'investissement de quantités importantes de capital pour faire l'achat de nouveaux systèmes. Les acquisitions de TI constituent donc un domaine d'étude important. La littérature scientifique aborde le processus d'acquisition de façon plutôt rationnelle et s'intéresse principalement aux étapes suivies par les entreprises dans ce contexte particulier. La théorie des parties prenantes permet d'observer que tous les projets possèdent des parties prenantes ayant un intérêt par rapport au déroulement du projet, et que ce concept s'applique aussi dans le cas des acquisitions de TI. Ainsi, les parties prenantes vont utiliser des mécanismes pour influencer le processus d'acquisition.

C'est dans le but de mieux comprendre ce phénomène dans un contexte précis de projets d'acquisition de TI que s'est réalisée la recherche empirique présentée dans les prochains chapitres.

CHAPITRE 2 DESIGN DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

L'objectif de ce chapitre est de présenter les questions de recherche auxquelles ce mémoire tente de répondre, la méthodologie utilisée, les entreprises interrogées et les méthodes de traitement et d'analyse des données.

2.1 Problématique de recherche

2.1.1 Rappel du sujet de recherche

Tel qu'exposé au chapitre précédent, la littérature sur les acquisitions de technologies de l'information et sur les achats organisationnels contribue que partiellement à la compréhension des enjeux touchant les parties prenantes dans ces projets. De façon plus spécifique, il existe très peu d'études pouvant décrire les mécanismes d'influence de ces parties prenantes dans un contexte de projet de sélection d'un fournisseur TI. C'est ce à quoi s'intéresse ce mémoire.

La revue de littérature a permis de mettre en relief quelques constats. Tout d'abord, bien que l'implantation des systèmes d'information soit abondamment traitée dans la littérature scientifique, l'acquisition des TI est un processus qui l'est moins. Parmi les auteurs qui ont abordé ce sujet, la majorité s'est intéressée soit à la construction de modèles génériques des étapes d'acquisition, soit aux méthodes d'évaluation des fournisseurs, soit aux critères d'évaluation des fournisseurs ou encore à la définition adéquate des exigences du produit. La thématique des parties prenantes n'est traitée que dans les articles plus récents sur les achats de TI. Seulement quelques auteurs ont appliqué les connaissances provenant de la littérature sur le comportement d'achat organisationnel ou la psychologie sociale pour expliquer les acquisitions de TI. Les recherches d'articles utilisant ces littératures pour s'intéresser à la question de l'influence des membres de l'équipe d'acquisition sur le choix d'un fournisseur de solutions TI se sont avérées infructueuses.

La littérature sur l'OBB, quant à elle, aborde de façon régulière la question des achats organisationnels et des facteurs ayant une influence sur celui-ci. Toutefois, les articles servant de base à cette littérature ont principalement été écrits dans les années 1960 et 1970, et n'abordent pas spécifiquement la question des achats des TI. La grande partie des articles publiés sur ce sujet se retrouve dans des publications traitant du marketing industriel.

L'état actuel des connaissances au sujet de l'achat de TI ne permet donc pas de comprendre suffisamment les mécanismes d'influence des parties prenantes dans ce processus. La proposition de recherche s'inscrit ainsi dans la volonté de contribuer aux connaissances actuelles sur les acquisitions de TI et les achats organisationnels, afin de mieux comprendre les mécanismes d'influence des parties prenantes dans ce contexte. Comme l'acquisition de nouvelles technologies de l'information entraîne des dépenses importantes pour les organisations et comporte souvent un niveau de risque élevé, il est important de comprendre comment ces décisions sont prises dans les entreprises, afin que celles-ci puissent s'assurer de choisir le fournisseur qui répond le mieux à l'ensemble de leurs besoins.

2.1.2 Questions de recherche

Dans le contexte des études déjà exposé, la question de recherche principale de ce mémoire se formule donc ainsi :

Quelles sont les mécanismes d'influence des parties prenantes lors de l'acquisition de technologies de l'information dans les organisations?

De cette question générale découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quelle est la composition typique des équipes d'acquisition des TI en entreprise?
- Quels sont les rôles des individus impliqués dans l'acquisition de TI?
- Comment les parties prenantes influencent-elles les décisions prises lors de la phase de sélection?
- Quels facteurs ont un impact sur les mécanismes d'influence utilisés par les parties prenantes?
- Qui semble avoir le plus grand pouvoir au sein de l'équipe, et pourquoi?

Pour répondre à ces questions, une recherche empirique fut réalisée auprès de quatre organisations selon des modalités décrites ci-après.

2.2 Méthodologie de la recherche

Cette section présente le dispositif méthodologique mis de l'avant pour apporter des réponses aux questions de recherche. Cette section est divisée en six parties et présente l'approche générale de

la recherche, le terrain de la recherche, le recueil des données, leur traitement, leur analyse et leur interprétation et, finalement, les informations relatives à l'éthique de la recherche.

2.2.1 Approche générale de la recherche

2.2.1.1 Cadre de la recherche : approche exploratoire

Tel que mentionné précédemment, la revue de littérature a démontré qu'il existe très peu de recherches relatives aux mécanismes d'influence des parties prenantes dans les projets d'acquisition de TI par les organisations. Le manque d'informations à ce niveau nécessite ainsi l'utilisation d'une approche exploratoire. L'approche exploratoire consiste à explorer un fonctionnement, dans le but de le comprendre et de formuler de nouvelles questions de recherche (Saunders, 2009). Ainsi, son objectif est de faire un premier contact avec le sujet à l'étude et de développer des intuitions globales par rapport à celui-ci.

2.2.1.2 Stratégie de la recherche : méthode d'étude de cas

Compte tenu des caractéristiques propres de la problématique à l'étude, il s'avère pertinent de recourir à la méthode de cas. Cette approche présente la flexibilité nécessaire afin d'identifier des processus complexes dans un contexte organisationnel particulier.

Selon la définition de Yin (1989), la méthode des cas est une approche qualitative de recherche empirique qui permet d'étudier en profondeur un phénomène social complexe, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'éventuellement décrire de manière précise ce phénomène et de l'interpréter en fonction des conditions du contexte au sein duquel il s'inscrit.

L'étude de cas s'avère pertinente dans le cadre d'une recherche de type exploratoire (Gagnon, 2005) puisqu'il s'agit d'une recherche dont le sujet a été peu considéré de façon empirique par les chercheurs à ce jour. De plus, l'étude de cas est particulièrement appropriée pour des questions pratiques, où l'expérience des participants est importante et le contexte de celle-ci est à connaître (Gagnon, 2005).

2.2.2 Terrain de la recherche

Cette recherche a pour terrain quatre organisations publiques, parapubliques ou privées œuvrant dans différentes industries.

2.2.2.1 Sélection des organisations

Cette recherche utilise une approche exploratoire pour identifier les mécanismes d'influence utilisés par les parties prenantes dans le contexte d'acquisition de technologies de l'information. Ainsi, afin d'être en mesure d'explorer ce phénomène dans son ensemble, un effort a été réalisé afin de sélectionner des organisations différentes les unes des autres. Cette approche permet de mettre en valeur les similarités et les différences au niveau des mécanismes d'influence dans ces organisations.

Les organisations sélectionnées diffèrent au niveau du type, de l'industrie d'opération et de la nature des systèmes recherchés. L'objectif de s'intéresser à des organisations ayant des caractéristiques différentes était d'être en mesure d'amener le plus d'éléments de réponse possibles à la question de recherche, en plus de vérifier si des mécanismes d'influence semblables pourraient être observés d'un projet à un autre. Cette approche permet d'être en mesure de tisser des liens entre les mécanismes observés en fonction des caractéristiques organisationnelles et de la nature des systèmes.

Dans le but de préserver l'anonymat des organisations participantes, celles-ci ne sont décrites que sommairement et sont identifiées à l'aide d'un nom codifié. Le contexte des projets a aussi été généralisé afin que les entreprises ne soient pas reconnaissables. Par ailleurs, les individus impliqués dans le processus d'acquisition sont identifiés à travers des noms codifiés, basés sur leur rôle dans l'entreprise ou le processus. Le Tableau 2-1 présente brièvement les quatre organisations au sein de lesquelles les études de cas ont été réalisées.

Tableau 2-1 : Présentation des organisations étudiées

Nom org.	Org1	Org2	Org3	Org4
Type org.	Parapublique	Parapublique à vocation commerciale	Privée Cotée à la bourse	Publique
Description org.	Laboratoire d'analyses scientifiques	Société d'état de vente au détail	Entreprise de vente au détail	Centre de santé et services sociaux composé de deux hôpitaux
Description système	Système de gestion des informations de laboratoire	Solution de point de vente (système de caisses enregistreuses)	Système de gestion d'entrepôt (WMS)	Système de monitoring physiologique

Les organisations ont été sélectionnées en fonction des projets d'acquisition de technologies de l'information qui avaient été réalisés au sein de celles-ci. Afin d'être considérés pour l'étude, ces projets d'acquisition devaient être caractérisés par : 1) l'acquisition d'un nouveau système pour l'organisation; 2) un processus d'achat durant plusieurs mois; 3) la participation de plusieurs départements et niveaux hiérarchiques; 4) la présence de plusieurs parties prenantes; et par 5) une grande quantité d'informations à traiter.

Plusieurs entreprises ont été approchées en vue de prendre part à cette recherche. Outre les critères mentionnés ci-dessus, les organisations ont été choisies en fonction de leur accessibilité et de leur ouverture à fournir une information complète et pertinente.

Les entreprises ont initialement été contactées par téléphone ou par courriel. Après une brève présentation du projet de recherche, un document présentant les objectifs, besoins et bénéfices de la recherche leur a été envoyé (Annexe 1). Cette sollicitation s'est effectuée sur plusieurs semaines à la fin de 2010 et au début de 2011.

2.2.2.2 Choix des participants à l'étude

Dans chacune des organisations, le chercheur bénéficiait du support d'un agent de liaison, qui jouait le rôle de personne-ressource et qui facilitait la collecte de données. Ces agents étaient habituellement des personnes qui avaient supervisé le projet d'acquisition étudié ou encore qui avaient fait partie du comité de sélection. C'est avec ces personnes que le chercheur a pu déterminer le projet particulier qui serait étudié et les intervenants qui seraient passés en entrevue.

Les participants interviewés devaient avoir été impliqués dans le projet d'acquisition en question. Le sujet de la recherche avait clairement été expliqué à chacun des agents de liaison par téléphone ainsi qu'à l'aide du document de présentation du sujet de recherche. Le chercheur avait donc souligné auprès de ces personnes l'importance de rencontrer des individus provenant de chacun des groupes de parties prenantes impliquées ou ayant eu un enjeu dans l'acquisition. Le chercheur voulait idéalement rencontrer au moins une personne de chacun des groupes, en plus des individus que le champion jugeait pertinents. Cette condition est conforme à la recommandation de Yin (1989) selon qui, un des principes de la collecte de données dans le cadre d'une étude de cas est d'avoir plusieurs sources d'information.

La sélection des individus s'est faite de façon commune avec le chercheur et le l'agent de liaison de chaque entreprise. Pour chaque organisation, entre quatre et six individus ont été sélectionnés.

2.2.2.3 Identification des participants à l'étude

Le chercheur a tenté de rencontrer une personne de chacune des parties prenantes impliquées dans l'acquisition. Les personnes rencontrées étaient considérées comme faisant partie des utilisateurs du système, du département des TI ou encore du département des achats. Un total de 20 rencontres d'environ 60 minutes ont été réalisées. Le Tableau 2-1 présente la distribution des personnes interviewées.

Tableau 2-2 : Distribution des rencontres en fonction du département

	Org1	**Org2**	**Org3**	**Org4**	**Total**
Département client (utilisateurs)	3	2	1	2	8
Département TI	2	2	3	1	8
Département achats	1	1		1	3
Département juridique		1			1
Total	6	6	4	4	20

Comme les intervenants relevant d'un même département pouvaient provenir de divers niveaux hiérarchiques et avaient des rôles différents au sein de l'équipe d'acquisition, l'Annexe 2 présente les sujets de façon plus détaillée. Le code entre parenthèses, situé suite au titre de chaque participant, fait référence au nom donné à l'individu dans la présentation des résultats.

2.2.3 Recueil des données de la recherche

2.2.3.1 Entrevues semi-dirigées

Par la nature exploratoire de la recherche, le recueil d'une grande quantité de données consistait en un atout majeur afin de faire ressortir des dimensions inattendues de la problématique et ainsi acquérir une meilleure compréhension du phénomène à l'étude (Miles & Huberman, 1994). En ce sens, c'est l'entrevue qui est apparue comme la méthode de collecte de données la plus pertinente.

L'alternative de l'entrevue semi-dirigée, effectuée à partir de questions semi-ouvertes se retrouvant au sein d'un guide, a été retenue. Le chercheur avait ainsi la possibilité d'avoir une discussion naturelle avec les participants, ce qui était nécessaire à la création d'un climat d'ouverture et de confiance. La nature sensible du sujet de l'influence entre individus nécessitait la création d'un lien de confort entre le chercheur et le participant.

2.2.3.1.1 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue avec questions semi-ouvertes était le principal instrument de collecte des données de la recherche (Annexe 3). Celui-ci a été composé avec soin à partir de la revue de littérature et des questions de recherche. Il couvrait cinq thèmes spécifiques : 1) Contexte et portée du projet; 2) déroulement de l'acquisition; 3) identification des parties prenantes et de leur implication dans l'acquisition; 4) relations entre les parties prenantes; 5) mécanismes d'influence des parties prenantes.

Le questionnaire était composé de façon à aborder les thèmes généraux et formels de l'acquisition au début de l'entrevue. Ainsi, les participants commençaient généralement par expliquer leur rôle dans le projet, la raison de l'achat d'un nouveau système et les étapes suivies par l'équipe afin d'arriver au choix du fournisseur. Par la suite, un effort était fait afin de dresser un portrait des parties prenantes impliquées. Ce n'est qu'une fois que le portrait des parties prenantes était dressé que les participants étaient questionnés sur l'influence des différents groupes, la présence de conflits, le climat et la prise de décision dans l'équipe. Le guide d'entrevue avait été préparé en fonction des contraintes de temps des participants. Le délai estimé raisonnable pour obtenir un maximum d'information de chacun des participants était d'environ 60 minutes.

À l'issue de la première version du guide d'entrevue, celui-ci a fait l'objet d'une lecture approfondie par le directeur de recherche. Le directeur de recherche a aussi pu tester la clarté et la formulation des questions auprès d'un sujet ayant assisté à un projet d'acquisition de TI. Par la suite, le guide d'entrevue a été testé auprès de trois sujets différents, ayant tous été impliqués dans des projets d'acquisition de TI distincts. Les trois intervenants provenaient du milieu de la santé, mais avaient des formations et des profils d'expérience variés. Ces intervenants ne font pas partie des personnes rencontrées dans les quatre organisations (Tableau 2-2).

À la suite de chacune des entrevues d'essai, le chercheur a reçu des commentaires sur la pertinence et la clarté des questions de la part des participants. Cette étape lui a permis de se familiariser avec le questionnaire et de changer la formulation des questions auxquelles il ne recevait pas une réponse satisfaisante. De plus, il a pu s'assurer que le questionnaire lui permettait d'aller chercher des informations riches en réponses à la question de recherche.

2.2.3.1.2 Documentation interne

Une partie de la collecte de données s'est effectuée au niveau de divers documents internes de chaque entreprise. Ces documents permettent de comprendre l'environnement et le contexte dans lequel se situe chaque projet, notamment au niveau de l'organisation et de l'équipe de projet, mais également au niveau des processus internes d'entreprise. De plus, ces documents permettent de valider certains des propos recueillis auprès des participants.

Dans la plupart des cas, ces documents comprenaient le document d'appel d'offres, la liste des besoins et des critères d'évaluation, un document de présentation du projet ainsi que des comptes-rendus de réunions.

2.2.3.2 Déroulement des entrevues

Avec l'aide de l'agent de liaison, le chercheur a tenté de céduler jusqu'à quatre entrevues lors d'une même journée. Toutefois, à cause des contraintes d'horaire des participants, un minimum de deux visites à l'entreprise était nécessaire dans chaque cas pour rencontrer l'ensemble des intervenants ciblés.

La collecte de données s'est échelonnée sur plusieurs mois, entre décembre 2010 et mars 2011, à cause de l'accès difficile au terrain. Avant d'entreprendre les entrevues, le chercheur s'est assuré d'obtenir une autorisation d'accès au terrain signée par un représentant de l'entreprise. Dans

certains cas, cette autorisation d'accès devait faire l'objet d'une approbation de la haute direction de l'entreprise ou de son comité d'éthique de la recherche.

Toutes les entrevues ont été effectuées par le chercheur. Elles ont été effectuées par le biais de rencontres face à face, au sein des bureaux des organisations participantes. Le chercheur laissait le soin aux participants de choisir la langue de l'entrevue. Ainsi, les quatre entrevues réalisées au sein d'Org3 ont été réalisées en anglais, tandis que les 16 autres ont été réalisées en français. Généralement d'une durée de 60 minutes, elles ont été enregistrées en format audionumérique suite à la permission de chaque répondant.

Chaque entrevue a débuté par une brève présentation du cheminement du chercheur, de ses intérêts et motivations. Par la suite, le chercheur s'est assuré d'expliquer le sujet de la recherche, les raisons de celle-ci et le déroulement de l'entrevue. Après s'être assuré que le sujet n'avait pas de questions, le thème de la confidentialité et de l'anonymat des données et des participants a été abordé, nécessitant la signature du formulaire d'information et de consentement.

À la fin de chaque entrevue, des remerciements ont été présentés aux participants, notamment pour le temps accordé et pour la qualité des informations fournies. De plus, chaque participant s'est vu avisé qu'une copie du rapport final du mémoire pourrait lui être remise sur demande.

2.2.4 Traitement des données de la recherche

2.2.4.1 Transcription des données

Les enregistrements audionumériques recueillis ont été transférés sur un disque dur externe et effacés de l'appareil d'enregistrement, le rendant donc vide de toute information au moment de passer de nouvelles entrevues.

Par la suite, les entrevues enregistrées ont été retranscrites dans leur intégralité par le responsable de la recherche. Cette étape s'est avérée être une lourde tâche. Pour une heure d'enregistrement, le chercheur devait allouer entre cinq et six heures de retranscription. Ainsi, c'est plus de 100 heures de travail qui ont dû être investies dans la tâche de retranscription.

L'ampleur des transcriptions d'entrevues a justifié le recours à un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives. Les 20 transcriptions ont donc été transférées dans le logiciel MaxQDA. Le chercheur avait testé quelques logiciels d'analyse différents, dont Atlas.TI. MaxQDA a été choisi

pour son interface intuitive, la possibilité de facilement assigner des couleurs aux codes ainsi que de les hiérarchiser.

2.2.5 Analyse et interprétation des données de la recherche

Le processus d'analyse et d'interprétation des données de la recherche a débuté de façon générale à l'issue de la réalisation des entrevues d'un premier cas d'entreprise, Org1. La description finale des données a toutefois reposé sur un processus d'analyse et d'interprétation plus structuré lequel a débuté vers la fin de la phase de codification. Cette approche est essentielle pour éviter un biais au début du processus (Miles & Huberman, 1994).

2.2.5.1 Approche de l'analyse et de l'interprétation des données

L'approche principale utilisée par le chercheur était celle du *template analysis* (King, 2004). Cette approche fait référence à un ensemble varié de techniques pour organiser et analyser des données textuelles. L'essence de cette approche est que le chercheur produit une liste de codes (*template*) représentant des thèmes se retrouvant dans les données textuelles. Certains de ces codes peuvent être définis à priori, mais ils seront fort probablement modifiés ou rajoutés avec l'avancement de l'analyse. La liste de codes est organisée de façon à représenter les relations entre les thèmes définis par le chercheur et est souvent structurée de façon hiérarchique. Le *template analysis* étant plutôt un ensemble de techniques et non une méthodologie distincte, cette approche peut être utilisée dans un ensemble de positions épistémologiques (King, 2004). Certains des avantages de cette approche perçus par le chercheur étaient la nature dynamique des codes, qui pouvaient changer en fonction de leur pertinence dans l'analyse et de leur utilisation, la possibilité de les structurer de façon hiérarchique et la possibilité de faire une codification parallèle, c'est-à-dire coder un même passage avec plusieurs codes différents.

2.2.5.2 Codification des données

L'ensemble des données a été codifié à l'aide du logiciel MaxQDA. La codification a consisté en l'attribution de codes, généralement composés de quelques mots, faisant référence à des thèmes ou pistes d'analyse identifiées comme importantes par le chercheur. Une première liste de codes a été créée suite à la collecte de l'ensemble des données, en se basant sur les données recueillies et

la revue de littérature. En fonction de leur utilisation et de leur pertinence, certains codes ont été ajoutés, supprimés, renommés ou attribués à une différente position hiérarchique.

Les principales catégories de codes comprenaient les étapes du processus d'acquisition, la composition de l'équipe d'acquisition, la provenance ou le type d'influence ainsi que la portée du projet. L'ensemble des codes est présenté à l'Annexe 4.

L'analyse et l'interprétation des données ont débuté par la prise en compte des données selon chacun des cas d'entreprise. Ces données figuraient à la fois dans les rapports de codes rattachés aux segments codifiés et générés dans le but de trouver des réponses aux questions de recherche posées ainsi que dans les verbatims, qui ont été relus. Cette approche double a permis de faire ressortir les mécanismes d'influence des parties prenantes propres à chaque entreprise.

Les résultats de cette démarche ont servi à la rédaction de la première partie des résultats, l'intra-cas. Cette section a permis de dresser le portrait et le contexte de chacune des organisations étudiées. L'état de l'existant a été rédigé de la même façon pour les quatre entreprises, afin de faciliter la compréhension au lecteur et afin qu'il y ait une cohérence en vue de l'analyse comparative. Ainsi, chaque cas contenait les sections suivantes : 1) Description de l'organisation; 2) description du besoin; 3) identification des parties prenantes; 4) description du processus d'acquisition; 5) mécanismes d'influence observés.

Par la suite, l'analyse comparative a permis de comparer les résultats obtenus et présenter les tendances d'ensemble à travers les cas étudiés. L'objectif était de synthétiser l'information en quelques propositions générales qui pouvaient être empiriquement prouvées grâce aux données recueillies.

2.2.6 Éthique de la recherche

Comme la recherche demandait une interaction avec des sujets humains, le Comité d'Éthique de la Recherche (C.É.R.) de l'École Polytechnique de Montréal avait pour mission de l'évaluer et d'attribuer un certificat d'éthique approuvant sa conformité. Ce document avait pour but de valider le protocole de recherche et de s'assurer que celui-ci respecte les exigences éthiques de l'École Polytechnique de Montréal. Le numéro du certificat éthique est CÉR-09/10-17.

Chaque participant à la recherche devait lire et signer un formulaire intitulé *Formulaire d'information et de consentement* avant de débuter les entrevues (Annexe 5). Ce document

l'informait non seulement de sa liberté de participer à l'entrevue et de se retirer à tout moment, mais également sur les informations principales concernant le traitement des données et la confidentialité de l'information. Les sujets avaient l'opportunité de poser des questions sur le formulaire, la confidentialité des données ainsi que leur utilisation.

Ce formulaire exigeait également la signature du chercheur en présence de chacun des participants. Tous ces formulaires ont été conservés durant toute la durée de la recherche.

CHAPITRE 3 RÉSULTATS ET ANALYSE

Ce chapitre présente les résultats recueillis lors de la réalisation des études de cas au sein des quatre organisations étudiées et il est divisé en deux sections. La première section présente les cas de manière individuelle, en décriant l'organisation, le besoin, les parties prenantes impliquées, le processus d'acquisition suivi et, finalement, les mécanismes d'influence observés. Un résumé des mécanismes d'influence observés dans chacun des cas est disponible à l'Annexe 6.

La seconde section de ce chapitre présente une étude comparative de l'ensemble des cas étudiés, en soulevant les mécanismes d'influence communs et distincts pour chacun des cas.

3.1 Description et analyse individuelle des cas

3.1.1 Organisation 1 : Acquisition d'un système de gestion de laboratoires

3.1.1.1 Description du cas de l'Organisation 1

3.1.1.1.1 Description de l'organisation

La première étude de cas a été réalisée dans un organisme parapublic sans but lucratif œuvrant sur le territoire québécois. Cet organisme compte plusieurs secteurs d'activité, qui sont regroupés sous forme de vice-présidences. Chacune de ces vice-présidences est dirigée par un VP, qui se reporte directement au président de l'organisation. Celui-ci est chapeauté par un conseil d'administration. Afin de préserver la confidentialité de l'organisation étudiée, il est malheureusement impossible de révéler davantage d'informations à son sujet sans que son identité puisse être devinée.

Le secteur d'activité étudié au sein de l'organisation est composé de divers laboratoires scientifiques ayant chacun sa propre spécialité. Chacun de ces laboratoires se distingue par la nature de ses opérations, les produits étudiés ainsi que le type de résultats générés. Toutefois, malgré leurs vocations différentes, ces laboratoires font partie d'une même direction, qui possède comme mandat d'exécuter des analyses spécialisées et de gérer un inventaire de produits.

Il est important de souligner l'importance des analyses effectuées par ces laboratoires. En effet, les résultats obtenus permettent de prendre des décisions touchant à la santé d'êtres humains.

Ainsi, un résultat erroné pourrait mettre en jeu la vie d'un patient. De plus, certains des laboratoires gèrent un inventaire de produits qui permettent de sauver la vie de patients malades.

3.1.1.1.2 Description du besoin

L'objet de l'acquisition était un système pour informatiser la gestion des informations au laboratoire. En effet, chacun des laboratoires du secteur étudié supportait ses opérations de façon manuelle. Ces laboratoires fonctionnaient en « mode papier », où toutes les informations relatives aux produits et à leur analyse étaient sauvegardées à la main, sur des documents qui devaient être physiquement déplacés d'un poste d'analyse à un autre. Le processus était assez lourd et demandait aux gestionnaires de vérifier chacun des dossiers produits lors du traitement, afin de minimiser le risque d'erreurs. Évidemment, cette méthode de gestion de l'information nécessitait une quantité importante de temps et nuisait à la sécurité des patients.

La demande d'analyses étant en croissance constante, les laboratoires n'étaient plus en mesure de subvenir à la demande. La décision de se doter d'un système informatisé permettant de gérer plus efficacement l'ensemble des opérations effectuées au laboratoire a donc été prise. De plus, un tel système permettrait à l'organisation de répondre à certaines normes internationales, ce qui allait lui donner un avantage concurrentiel sur le marché.

3.1.1.1.3 Identification des parties prenantes

Tel que mentionné dans les parties précédentes, le système à acquérir devait répondre aux besoins de plusieurs services différents au sein de l'organisation. Ainsi, une quantité importante de parties prenantes ayant des intérêts différents a été impliquée dans le processus d'acquisition. La Figure 3-1 représente les parties prenantes principales impliquées dans le projet d'acquisition du système d'information.

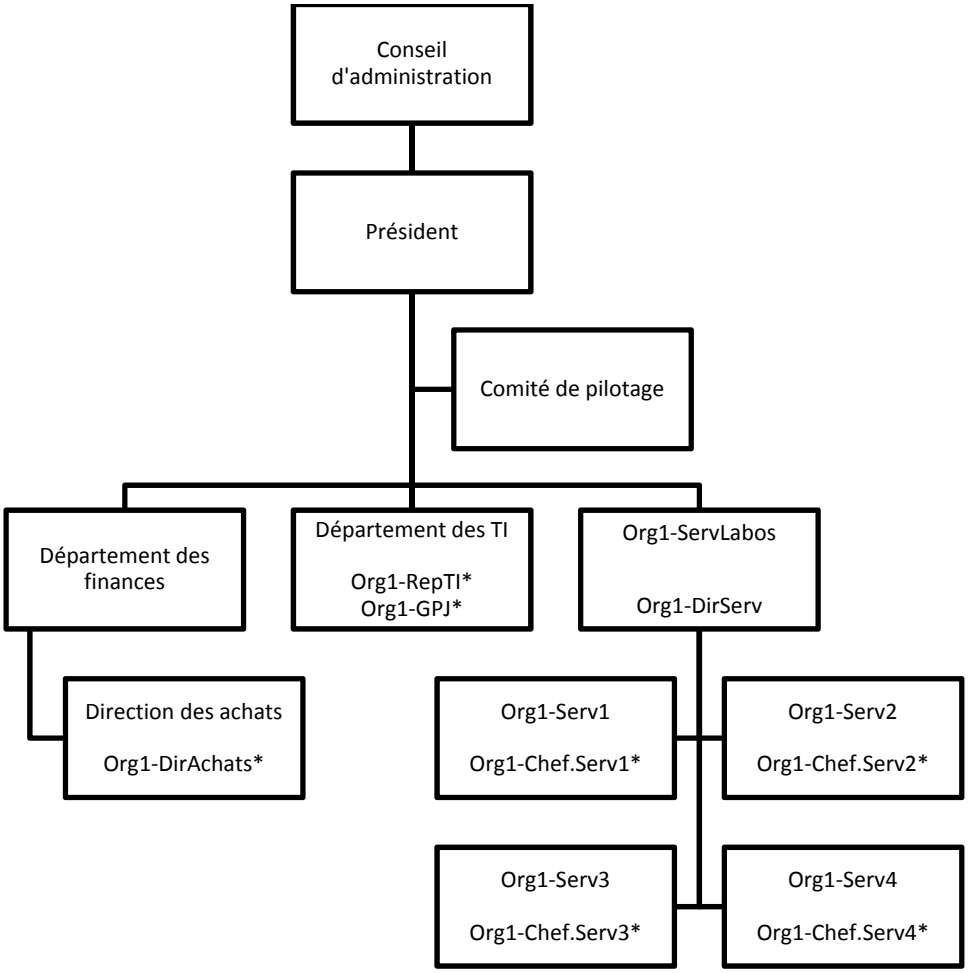

Figure 3-1: Représentation des différentes parties prenantes pour Org1.

La partie prenante principale était la direction responsable des services qui faisaient l'objet de l'acquisition, que nous appellerons Org1-ServLabos. Cette direction était dirigée par un directeur que nous appellerons Org1-DirServ et regroupait quatre services différents. Chacun de ces services était représenté par un chef de service. Ces chefs de service avaient typiquement une formation scientifique, avec une spécialité dans le service qu'ils représentent. Le département Org1-Serv4 se distinguait légèrement des autres – il gérait un inventaire de produits qui étaient analysés par le laboratoire Org1-Serv1. Ces services partageaient donc des informations communes mais réalisaient des tâches complètement différentes.

Une autre partie prenante impliquée dans l'acquisition était le département des technologies de l'information. Suite à l'acquisition, ils seraient en charge d'implanter le système, le supporter ainsi que d'effectuer sa maintenance. Pour ce projet, le département était représenté par un

conseiller aux systèmes d'informations, que nous appellerons Org1-RepTI. De plus, le gestionnaire du projet d'acquisition, Org1-GPJ, relevait aussi de la direction des TI.

Finalement, une autre partie prenante était la direction des achats, qui relevait du département des finances. Cette direction était représentée par le directeur des achats, que nous nommerons Org1-DirAchats.

Dans le cadre de l'acquisition, un comité de sélection avait été formé. Ce comité, représentant les différentes parties prenantes touchées par le projet, était en charge de déterminer les besoins, établir les critères de sélection et leur pondération, évaluer les solutions ainsi que de choisir une solution finale. Initialement, sept personnes siégeaient au sein de ce comité. Ces personnes sont identifiées à l'aide d'un astérisque (*) sur la Figure 3-1. Elles ont été choisies lors de la mise en place du projet.

Le comité de sélection était supervisé par un comité de pilotage, qui était en charge d'approuver la stratégie de sélection, le budget du projet, le respect des échéances ainsi que la solution finale choisie par le comité de sélection. Le comité de pilotage était composé du président de l'organisation, les vice-présidents de plusieurs des secteurs de l'entreprise, dont les finances et les technologies de l'information, ainsi que quelques personnes faisant partie du comité de sélection, c'est-à-dire le directeur des services touchés (Org1-DirServ), le directeur des achats (Org1-DirAchats) et le gestionnaire de projets (Org1-GPJ).

Une des parties prenantes principales qui était listée dans les documents internes était le service d'assurance-qualité. Toutefois, ce service n'était pas représenté dans le comité de sélection et semble avoir été peu impliqué dans le processus, selon les entrevues réalisées. Le vice-président de l'assurance-qualité de l'organisation siégeait cependant sur le comité de pilotage.

3.1.1.1.4 Description du processus d'acquisition

3.1.1.1.4.1 Avant l'acquisition

Deux ans avant le début du processus d'acquisition, le service Org1-Serv2 était dans un processus d'appel d'offres pour l'acquisition d'un système d'information uniquement pour son laboratoire. Ce processus avait été complété et un fournisseur avait été choisi. Toutefois, à cause d'un manque de ressources au niveau du département des technologies de l'information et d'une restructuration départementale future, cet appel d'offres avait été annulé.

Par la suite, des restructurations organisationnelles ont amené les quatre services chapeautés par Org1-ServLabos sous une même vice-présidence. À ce moment, la décision a été prise que cette direction devrait utiliser un seul système.

Le processus de sélection s'est déroulé en deux phases. La première consistait en une sollicitation d'intérêt et une pré-qualification des fournisseurs, suite à laquelle ceux qui se sont qualifiés ont été invités à la seconde phase. Lors de celle-ci, un devis fonctionnel a été élaboré afin de lancer une demande de propositions avec prix aux fournisseurs qualifiés. La tenue de cette seconde phase allait dépendre de l'évaluation préliminaire des offres reçues. L'intérêt de faire une sollicitation d'intérêts avant le lancement de l'appel d'offres était de pouvoir observer les différentes solutions disponibles sur le marché.

3.1.1.1.4.2 Première phase d'acquisition

Tout d'abord, l'organisation avait engagé des consultants externes pour cartographier ses processus, dans le but de déterminer les besoins par rapport au nouveau système et les opportunités d'amélioration. Suite à cette étape, il est ressorti qu'avec un système d'information, l'organisme pourrait éliminer plusieurs étapes superflues et travailler de façon beaucoup plus efficace.

Un comité de sélection avait alors été formé avec les chefs de tous les services impliqués. Ces personnes ont désigné au sein de leur département des individus de référence, habituellement des techniciens, qui seraient responsables de cibler les besoins spécifiques de leur laboratoire, d'assister aux présentations des fournisseurs et d'apporter un feedback pratique concernant les solutions proposées.

Une fois l'équipe de sélection mise en place, une analyse du marché des systèmes d'information de laboratoire avait été réalisée. Le but était de dresser un portrait des différents systèmes existants afin d'orienter la création de la liste de besoins des laboratoires. Les chercheurs au sein des laboratoires avaient été une bonne source d'informations, car ils étaient familiers avec les joueurs importants sur le marché, dont ils avaient entendu parler dans les divers congrès et conférences touchant à leur domaine d'expertise. De plus, étant donné que le groupe Org1-Serv2 avait déjà entamé un processus d'acquisition auparavant, l'organisation avait déjà été en contact avec les fournisseurs pouvant répondre aux besoins de ce groupe particulier.

Suite à l'analyse de marché, l'organisation était maintenant capable de définir les besoins par rapport au système, en se basant sur des processus d'affaires idéaux identifiés au début de l'acquisition. Les rapports à émettre, les statistiques à comptabiliser, les données à émettre avaient tous été comptabilisés.

Le gestionnaire de projets avait tenté d'inclure le plus grand nombre possible d'employés dans la définition des besoins, afin de s'assurer qu'ils étaient tous identifiés. Ainsi, les chefs ainsi que les personnes de référence de chacun des services avaient été invités à lister les besoins de leur laboratoire par rapport au système à acheter. Les spécialistes en TI, le directeur des achats et Org1-DirServ étaient aussi présents lors de ces réunions. Les gens des TI étaient présents pour apporter un point de vue technique au niveau de l'identification des besoins.

Les critères d'évaluation avaient été créés à partir de la liste de besoins. Ils se séparaient en deux catégories : les critères d'admissibilité et les critères d'évaluation. Les critères d'admissibilité devaient obligatoirement être respectés afin que la solution puisse être évaluée par le comité de sélection. Par exemple, l'organisation voulait que les systèmes proposés soient éprouvés et utilisés commercialement dans des laboratoires auxquels elle pourrait se référer, et supportés par le fournisseur sous la forme de mises à jour contrôlées et périodiques. L'organisme avait aussi précisé qu'une solution intégrée serait désirable mais qu'au besoin, une combinaison de systèmes pourrait être considérée.

Les critères d'évaluation, quant à eux, allaient servir à évaluer les solutions proposées par les fournisseurs. Ainsi, il était important que ces critères soient pondérés. Cette pondération se faisait avec toute l'équipe de sélection, et c'est le gestionnaire de projets qui était en charge d'animer les discussions.

> *« J'ai commencé par les moins importants. Après ça, j'ai demandé ce qui était le plus important et qui ne devait jamais manquer. Les pondérations les plus hautes étaient mises là, les pondérations les plus basses par la suite et après on a mis la moyenne. »*

Seulement un nombre limité de critères étaient communs à tous les laboratoires. Chacun des laboratoires ayant une vocation différente, les besoins relatifs au système, ainsi que les critères d'évaluation, variaient d'un service à l'autre. Plusieurs discussions ont été nécessaires afin d'arriver à un consensus sur la grille de décision qui serait utilisée pour évaluer les fournisseurs. Celle-ci était divisée en 5 sections, tel que défini au Tableau 3-1.

Tableau 3-1 : Critères d'évaluation des solutions pour Org1

Catégorie de critères	**Poids**
Fonctionnalités	50%
Points techniques et infrastructure technologique	25%
Traçabilité	5%
Création de rapports	15%
Divers	5%

Une fois la méthode d'évaluation définie, un document de sollicitation d'intérêt des fournisseurs avait été publié sur le système électronique d'appel d'offres (SEAO) du gouvernement du Québec et envoyé directement aux fournisseurs identifiés lors de l'analyse de marché. Le document de sollicitation d'intérêts était très simple – l'organisation voulait simplement connaître davantage les fournisseurs et les solutions qui existaient sur le marché. Ce document présentait Org1, ses besoins ainsi que les fonctionnalités recherchées à haut niveau.

Cinq fournisseurs avaient répondu à cette sollicitation d'intérêts, mais deux d'entre eux ne répondaient pas aux critères d'admissibilité et avaient été éliminés dès le début. Les fournisseurs qui s'étaient qualifiés pour participer à l'évaluation préliminaire sont résumés dans le Tableau 3-2.

Tableau 3-2 : Fournisseurs ayant répondu à la sollicitation d'intérêt (RFI) pour Org1

Nom fournisseur	**Orientation du fournisseur**	**Notes**
Org1-FOUR1	Laboratoire Org1-Serv2	Fournisseur choisi lors d'un appel d'offres précédent
Org1-FOUR2	Laboratoire Org1-Serv1	-
Org1-FOUR3	Généraliste	Avait déjà été en contact avec d'autres services de l'organisme

Étant donné que la vocation de chacun des laboratoires était différente, deux des fournisseurs étaient davantage spécialisés pour répondre aux besoins spécifiques de certains services. Le troisième fournisseur offrait des solutions pouvant être étendues à l'ensemble des laboratoires. Plusieurs éléments devaient cependant être développés, notamment pour supporter les besoins d'Org1-Serv2. Les services Org1-Serv1 et Org1-Serv2 avaient une préférence préalable pour les systèmes qui étaient spécialisés dans leur vocation particulière. Ces systèmes avaient été développés exactement pour les analyses réalisées par ces laboratoires et répondaient précisément à leurs besoins.

L'organisme s'attendait à ce qu'un plus grand nombre de firmes réponde à l'appel d'offres. Toutefois, étant donné qu'Org1-Serv2 avait déjà sélectionné un fournisseur pour un système de laboratoire il y a quelques années, juste avant que l'appel d'offres soit finalement annulé, certains fournisseurs étaient convaincus que l'organisation allait choisir la même solution. Ils avaient donc décidé de ne pas investir de ressources dans ce qu'ils croyaient être le même appel d'offres qu'auparavant.

> *« On s'attendait à ce que 5 entreprises répondent à l'appel d'offres, mais seulement 3 l'ont fait. Les deux autres concurrents [qui ne se sont pas présentés] […] n'ont pas répondu au RFI en pensant qu'on allait pencher encore une fois vers [le même fournisseur qu'avant]. »*

Lors de la seconde phase de l'acquisition, alors qu'ils s'étaient rendu compte que le projet englobait cette fois-ci plusieurs services différents, les deux fournisseurs qui n'avaient pas répondu à la sollicitation ont demandé d'être éligibles à participer à la seconde phase. Org1 était dans l'obligation de refuser, car ils n'avaient pas répondu au RFI initial.

Les trois fournisseurs qualifiés pour la première phase d'évaluation furent invités à faire une présentation et une démonstration de leur système aux bureaux d'Org1. En répondant à la sollicitation d'intérêts, ils avaient tous déposé une quantité importante de documents touchant à leur système. L'équipe d'acquisition avait donc l'occasion se familiariser avec les fournisseurs et leurs systèmes avant les présentations :

> *« On a reçu les documents et on s'est laissés un mois pour regarder ça, se faire une tête, comprendre ce qu'on voulait voir. En recevant les documents et en les analysant, on a le temps de voir les trous qu'ils ont et de poser des questions sur les trous qu'ils vont avoir quand ils viennent. »*

Tout le monde au sein de l'organisation était invité à venir assister aux présentations et poser des questions. Plus de 25 personnes étaient présentes lors de ces présentations, incluant les services impliqués, le département des achats, les gens de l'informatique, de l'assurance qualité et plusieurs autres. L'objectif était d'évaluer si les systèmes proposés étaient en mesure de répondre aux besoins des laboratoires.

Chacun des fournisseurs était évalué en fonction des critères définis précédemment. Chacun des membres de l'équipe d'acquisition allait chercher l'opinion de son propre groupe concernant les solutions proposées. Lors des réunions de l'équipe, ces informations étaient traduites à un niveau

quantitatif. Il était parfois difficile d'obtenir un consensus à cause des préférences préalables des laboratoires Org1-Serv1 et Org1-Serv2 envers les fournisseurs de systèmes spécialisés.

Suite à l'évaluation préliminaire, il a été conclu que les besoins des laboratoires pouvaient être comblés à partir d'un système unique intégrant toutes les applications, ou en combinant le savoir faire et les systèmes de plus d'un fournisseur. En fait, comme chacun des laboratoires avait des besoins distincts, les logiciels spécialisés n'étaient pas en mesure de répondre aux besoins de l'ensemble des labos sous la direction d'Org1-ServLabos.

Il a donc été décidé de combiner les fournisseurs pour former trois solutions distinctes, afin d'être en mesure d'évaluer des solutions répondant à l'ensemble des besoins soulevés initialement. Ces solutions sont résumées dans le Tableau 3-3.

Tableau 3-3 : Solutions proposées pour Org1

	Org1-FOUR1	Org1-FOUR2	Org1-FOUR3
Org1-Sol1	X	X	
Org1-Sol2	X		X
Org1-Sol3			X

Les deux premières solutions étaient composées de modules de fournisseurs différents. La troisième solution était complètement fournie par le troisième fournisseur.

Les résultats des évaluations avaient été présentés lors d'une réunion du comité de pilotage. Lors de cette réunion, le gestionnaire de projets avait présenté aux autres membres les trois solutions évaluées, ainsi que les avantages et inconvénients de chacune. Le principal désavantage des deux premières solutions se situait au niveau technique, à cause de la nécessité de maintenir deux bases de données distinctes et de gérer l'intégration des logiciels. La troisième solution, quant à elle, minimisait les coûts au niveau technique, mais nécessitait le développement d'un module supplémentaire pour répondre aux besoins du service Org1-Serv2.

Lors de cette réunion, il avait aussi été recommandé par le gestionnaire de projets de faire l'acquisition de la troisième solution, fournie par Org1-FOUR3. Pour laisser du temps au fournisseur pour développer le module manquant, il était aussi recommandé de commencer l'implantation par le laboratoire Org1-Serv1 au lieu d'Org1-Serv2, contrairement à ce qui avait été initialement planifié.

Lors de cette réunion du comité de pilotage, le directeur des achats a souligné que comme les fournisseurs avaient chacun obtenu plus de 60% dans leur évaluation, il s'avérait nécessaire d'envoyer un devis fonctionnel aux trois fournisseurs avec une demande officielle et formelle des coûts réels pour l'implantation du système. Suite à la réponse, les coûts du fournisseur et ceux associés à l'infrastructure, maintenance et opérations subséquentes au projet de chaque solution seraient comparés pour établir la solution retenue. Il s'agissait de la seconde phase du projet.

3.1.1.1.4.3 Deuxième phase d'acquisition

La seconde phase d'acquisition consistait en l'élaboration d'un devis fonctionnel et technique, qui serait publié avec l'appel d'offres et envoyé aux trois fournisseurs s'étant qualifiés lors de la sollicitation d'intérêts. La demande de proposition avec prix et le devis fonctionnel ont été publiés 6 mois après la réception des réponses au RFI.

Le devis fonctionnel spécifiait en détails tous les besoins des laboratoires et demandait aux fournisseurs de préciser comment leur système était en mesure de leur répondre. Les prix devaient être envoyés séparément dans une enveloppe scellée. À la réception des réponses, l'équipe d'acquisition s'était réunie et le système de chacun des fournisseurs avait été réévalué en fonction des critères.

Suite à la réévaluation, les enveloppes de prix avaient été ouvertes. La solution Org1-Sol1, composée des fournisseurs Org1-FOUR1 et Org1-FOUR2, était de loin la plus dispendieuse. Dans la solution 2, le prix par module était plus bas, mais les prix liés aux autres sources étaient plus élevés comparativement à la solution 3, car il était nécessaire de prendre en charge deux structures complètement différentes à opérer et trois interfaces à maintenir entre les différents logiciels. Le prix total de la solution 3 était le plus bas des trois solutions, mais le coût du logiciel en tant que tel était plus élevé que celui de la deuxième solution.

Les prix soumis avaient grandement surpris l'équipe d'acquisition, car ils dépassaient de plus du double l'estimation budgétaire préliminaire qui avait été présentée au CA. Pour cette raison, le directeur des achats décida de clore l'appel d'offres afin de pouvoir éliminer les fonctionnalités considérées comme optionnelles et annuler l'informatisation d'Org1-Serv4. Une fois les fonctionnalités revues, il était suggéré d'entamer des négociations uniquement avec deux fournisseurs, c'est-à-dire les fournisseurs Org1-FOUR1 et Org1-FOUR3. Ainsi, uniquement les solutions Org1-Sol2 et Org1-Sol3 seraient considérées pour la suite.

Ces suggestions avaient été proposées au comité de sélection, qui les a approuvées. Ensuite, c'était au tour du comité de pilotage d'approuver la nouvelle stratégie s'acquisition. Selon le procès-verbal de la réunion, il avait aussi été mentionné que « l'informatisation d'[Org1-Serv4] pourra être incluse dans une autre enveloppe budgétaire si les résultats obtenus des deux premiers services par rapport aux coûts défrayés et délais réels sont satisfaisants ».

Moins d'une semaine après la réunion du comité de pilotage, le directeur des achats avait fait parvenir une note de service aux membres du comité de pilotage. Dans celle-ci, il revenait sur la décision de clore l'appel d'offres et d'entamer des négociations avec deux des fournisseurs. Selon lui, cette façon de procéder était difficilement justifiable publiquement et comportait une complexité de gestion peu favorable pour l'organisme. Ainsi, il avait proposé de maintenir l'appel d'offres ouvert, malgré les prix substantiellement plus élevés que le budget prévu et de négocier uniquement avec le fournisseur Org1-FOUR3, car c'était la solution Org1-Sol3 qui offrait le meilleur rapport qualité prix. Si jamais le fournisseur 3 ne parvenait pas à réduire son prix au niveau attendu, l'organisation pourrait se tourner vers Org1-FOUR2 pour l'implantation du module pour le service Org1-Serv1 seulement.

Cette suggestion avait été discutée lors d'une réunion du comité de pilotage quelques jours plus tard. Tout le monde était beaucoup plus favorable envers cette décision que la précédente. Ainsi, il était maintenant nécessaire de réduire la portée du projet afin d'obtenir une nouvelle enveloppe de prix de la part du fournisseur.

Suite à la révision des paramètres de projet, le fournisseur Org1-FOUR3 avait été en mesure de réduire son prix de près de 35%. Lors d'une réunion du comité de pilotage, il avait été décidé de poursuivre les phases de planification et de conception du projet, en commençant par l'informatisation du service Org1-Serv1.

À la fin de la phase de conception, le budget global du projet, incluant le budget de la phase de conception et le budget de réalisation, avait été présenté au conseil d'administration afin de demander l'enveloppe complète pour l'achat des autres modules au fournisseur. Comme les coûts réels de la phase de conception n'avaient pas été dépassés et que l'estimation totale des coûts était semblable à celle présentée avant le lancement du projet, le conseil d'administration avait approuvé le choix du fournisseur Org1-FOUR3 et avait donné le feu vert à l'implantation du système.

3.1.1.2 Analyse du cas de l'Organisation 1

Cette section identifie les mécanismes d'influence qui ont pu être observés lors de l'acquisition du système de gestion des informations de laboratoire par Org1. Ces mécanismes comprennent notamment la tenue de rencontres informelles en dehors des réunions officielles, l'ajout de critères d'évaluation informels au cours de l'acquisition, l'utilisation du pouvoir de légitimité, la diffusion préliminaire de préférences par des personnes influentes, l'utilisation du pouvoir d'expertise et l'utilisation de la personnalité des individus impliqués.

3.1.1.2.1 Rencontres informelles en dehors des réunions officielles

Lors des entrevues réalisées avec les sujets impliqués dans l'acquisition, il a été possible de noter que certaines parties prenantes avaient tendance à discuter de l'acquisition en dehors des rencontres du comité de sélection. Ces discussions avaient généralement comme but d'acquérir de l'information sur certains sujets ou encore de convaincre.

En effet, un des gros défis du gestionnaire de projets était de gérer le fait que certains laboratoires avaient des préférences préalables pour certains systèmes. Il était nécessaire d'amener une ouverture d'esprit par rapport aux autres systèmes, afin que l'évaluation puisse se faire de manière impartiale.

> *« L'idée était d'oublier la partie qualitative et d'évaluer les systèmes au niveau quantitatif, afin que les gens passent par-dessus les préférences et opinions préliminaires qu'ils avaient. Si on laissait les utilisateurs choisir, c'est sûr qu'ils allaient trouver que leur système était tout le temps le meilleur. »*

Pour ce faire, une des stratégies adoptées par Org1-GPJ était d'aller discuter avec les usagers et autres membres de l'équipe d'acquisition en dehors des réunions, afin d'obtenir davantage d'informations sur leurs préférences et inquiétudes par rapport au processus.

> *« Une chose que j'ai souvent fait c'était, dépendamment du contenu de la réunion, j'allais en parler avec chaque personne avant, pour avoir leur point de vue, etc. Je savais donc déjà un peu ce qui pourrait arriver, et j'essayais vraiment de me préparer. »*

Aller rencontrer les usagers sur une base individuelle avait aussi comme but de montrer que leur satisfaction était importante pour les gestionnaires et de les inciter à avoir une plus grande ouverture d'esprit par rapport aux besoins de l'organisation en entier.

> *« On allait leur parler directement, leur dire « Regarde, je sais que t'es pas d'accord ». On allait donc un peu faire la partie psychologique, leur dire « Regarde, il faudrait s'ouvrir ». Ça l'a été vraiment beaucoup de travail relationnel »*

Un nombre important de discussions hors des rencontres avait aussi lieu entre les chefs des services impliqués. En effet, il semblait y avoir une forte fraternité entre eux, qui se manifestait par des contacts fréquents en dehors des rencontres. Lorsque réunis ensemble, ils avaient parfois tendance à discuter du projet, tel que souligné par un chef de service :

> *« C'est sûr que les chefs de labos, on se tenait ensemble tous les midis, c'est sur qu'on échange, on en parle. […] Si on se retrouvait tous les 4, c'est sûr qu'on allait en parler. »*

Ces discussions avaient principalement lieu suite aux réunions d'évaluation des fournisseurs par le comité de sélection, dans le but de clarifier les sujets abordés et les décisions prises. Lorsque questionné sur si l'acquisition était un sujet discuté fréquemment en dehors des rencontres officielles, un des chefs de laboratoire a répondu :

> *« Oui, parce que souvent, ce qu'on avait dit en réunion on se rendait compte de choses qu'on avait oubliées, savoir si des changements auraient un impact sur les autres personnes dans l'équipe. On se voit quand même quotidiennement. »*

Toutefois, ces discussions allaient parfois plus loin que le simple fait de mettre certains points au clair. En effet, certains usagers n'étaient pas d'accord avec la stratégie consistant à regrouper les fournisseurs en trois solutions différentes. Ils sentaient parfois que leurs besoins n'étaient pas considérés, qu'ils n'étaient pas en contrôle du processus.

> *« On avait parfois l'impression que le besoin de l'utilisateur était mis en deuxième niveau, on trouvait que certaines décisions étaient prises pour aider le département informatique ou le chargé de projets que pour nous aider au niveau des opérations. […] C'est plus des discussions pour comprendre qu'on n'était pas en train de se faire embarquer. »*

Ces discussions avaient surtout lieu lorsque des décisions qui ne faisaient pas l'affaire des utilisateurs étaient prises. Il s'agissait d'une façon de sonder l'opinion des autres par rapport à ces décisions et de réagir si les autres les trouvaient non-justifiées eux-aussi.

> *« Les gens se parlaient, se rencontraient, disaient : « T'es tu d'accord avec telle affaire? Non? On va leur dire, on va essayer de faire des fronts communs pour montrer que ça l'a pas de bon sens où ça s'en va ». »*

Selon la définition même d'influence sociale définie dans la revue de littérature (De Montmollin, 1977), le fait qu'un individu connaisse l'opinion des autres sur un sujet peut avoir une influence

sur sa propre opinion. Les discussions entre les chefs de laboratoire hors des réunions auraient pu être une occasion pour que ce type d'influence se manifeste. Un des chefs de laboratoire, en parlant des discussions hors des rencontres officielles, mentionne :

> *« [Lors des discussions informelles,] on influence un peu l'opinion de l'autre, mais peut être que l'autre avait déjà la même opinion que toi, mais le fait de s'en être parlé en dehors des réunions a amené que les gens se sont exprimés, qu'ils en ont parlé. »*

Toutefois, cette réalité semblait principalement présente au sein du groupe des usagers. En effet, lorsque questionné sur la fréquence de discussion de l'acquisition en dehors des réunions officielles, un représentant des TI a répondu :

> *« En dehors des réunions? Non. Il y avait des réunions quand même assez fréquentes. »*

Les discussions hors des rencontres officielles au sein de certains groupes de parties prenantes sont donc un mécanisme d'influence qu'il a été possible d'observer au sein d'Org1.

3.1.1.2.2 Ajout de critères au cours de l'acquisition

Un autre mécanisme d'influence qu'il est possible de soulever est l'ajout de critères de sélection supplémentaires au cours de l'acquisition. Il s'agit de critères d'évaluation qui ont été rajoutés pendant le processus, qui n'ont pas été officiellement ajoutés au barème d'évaluation et dont l'importance n'était pas définie.

Selon la portée initiale du projet, le système acheté était destiné pour quatre services distincts. Au cours du processus d'acquisition, des plans de restructuration organisationnelle ont été mis en place, qui comprenaient entres autres l'ajout d'un cinquième service à la nouvelle vice-présidence de Org1-ServLabos. Ce cinquième service, que nous appellerons Org1-Serv5, avait lui-aussi besoin de s'informatiser. En effet, les gens responsables de ce laboratoire avaient déjà été en contact avec le fournisseur Org1-FOUR3 à ce sujet auparavant.

> *« [Org1-FOUR3] avait déjà été approchée par [Org1-Serv5]. […] Ils les avaient fait venir, ils étaient super intéressés par ce qu'ils faisaient. Ça c'était avant qu'ils fassent partie de notre vice présidence. »*

Suite à la nouvelle de la restructuration organisationnelle, l'idée que le fournisseur Org1-FOUR3 serait en mesure de répondre aux besoins de l'ensemble des cinq laboratoires qui feraient bientôt partie d'une même vice-présidence s'était rapidement propagée. Il ne s'agissait pas d'un critère

officiel qui avait été ajouté à la grille d'évaluation – c'était simplement un avantage qualitatif considérable du troisième fournisseur. Ce point était soulevé de manière informelle lors des réunions, ainsi que dans certains documents présentés au conseil d'administration et au comité de pilotage. Un des chefs de laboratoire mentionne :

> *« Quand qu'[Org1-Serv5] devenaient sous notre vice présidence, c'est là que tout à coup tout le monde s'est mis à pousser ce logiciel-là [Org1-FOUR3]. C'est alors là qu'on a fait un petit « 1+1 ». C'est sur que d'avoir une vice présidence qui fonctionne avec un gros logiciel que tout se parle… Ça pourrait très bien marcher. »*

De plus, certaines des solutions développées par le fournisseur Org1-FOUR3 étaient en mesure de répondre aux besoins de d'autres secteurs majeurs de l'organisation. Malgré que ces autres services ne faisaient pas partie de la portée de l'appel d'offres, il semble que la possibilité que d'autres services fassent affaire avec Org1-FOUR3 éventuellement avait aussi été soulevée lors de l'acquisition. Un chef de laboratoire souligne :

> *« Il y avait aussi un point éventuellement que ce généraliste-là pouvait, éventuellement, et ça c'est une perception et une rumeur… Pouvait éventuellement remplacer le logiciel actuellement utilisé par [un autre département important de l'entreprise] »*

Cela compliquait l'évaluation des solutions proposées, car ces critères ne faisaient pas partie de la grille d'évaluation, mais ils avaient une importance au niveau de l'évolution stratégique de l'entreprise. Ce problème est souligné par un des chefs de laboratoire :

> *« Donc, c'est là que tu te dis, c'est quoi que t'évalues exactement? [rire] C'est quoi l'important? En tout cas. »*

Ces considérations n'avaient pas été communiquées de manière officielle aux usagers. Elles étaient transmises à travers des mécanismes informels, de bouche à oreille :

> *« C'était des perceptions et des rumeurs… des rumeurs, en jasant. Des conversations de corridor. »*

D'après les entrevues réalisées, le département des technologies de l'information jouait un rôle important dans le soulignement des avantages stratégiques de certaines solutions. Le fait qu'ils étaient conscients de l'état des systèmes d'information à la grandeur de l'entreprise, ainsi que des mises à jour à venir, leur permettait de voir les avantages des fournisseurs proposant un plus large éventail de services, afin que l'organisation puisse potentiellement fonctionner sous un même système. Un responsable des TI souligne :

> *« On sait qu'est-ce qui s'en vient. […] Du coté TI, est-ce qu'on peut regarder pour avoir un système qui pourrait éventuellement satisfaire le besoin de [Org1-Serv5], ou même éventuellement de [autre département important de l'entreprise]? On a un projet futur pour regarder si on upgrade le système ou on change complètement le système. Est-ce que le nouveau système […] pourrait éventuellement faire l'affaire pour une autre division? »*

Ainsi, le fait que des critères non-officiels et impondérables étaient rajoutés au cours de l'acquisition avait amené une certaine confusion parmi les utilisateurs, qui ne savaient plus ce qui était évalué exactement. Il est possible de supposer que c'est ce qui avait amené un sentiment d'insatisfaction chez certaines personnes au sein de ce groupe et les a poussé à croire que leurs besoins particuliers n'étaient pas considérés.

3.1.1.2.3 Utilisation du pouvoir de légitimité pour diriger l'acquisition

Un autre mécanisme d'influence qu'il était possible d'observer était l'utilisation du pouvoir de légitimité, que l'on peut aussi appeler l'autorité naturelle, afin de diriger l'acquisition. Cela était principalement visible à travers les actions du directeur responsable des services, Org1-DirServ.

En effet, le directeur utilisait son pouvoir formel et son leadership pour diriger l'acquisition et influencer son déroulement. Il était le supérieur des chefs de laboratoire, ce qui lui donnait un pouvoir hiérarchique formel par rapport à eux. Le directeur des services utilisait son pouvoir de légitimité pour faire avancer le processus lorsqu'il y avait un manque de consensus, inciter les gens à passer par-dessus leurs préférences initiales ainsi que pour rallier et rassurer les usagers qui n'étaient pas satisfaits du choix du fournisseur final ou du changement de l'ordre d'implantation des solutions.

Par exemple, lors de l'évaluation des solutions, lorsque l'équipe avait de la difficulté à arriver à un consensus, il allait prendre une décision par lui-même afin de trancher. Un chef de laboratoire souligne :

> *« A certains moments, [Org1-DirServ] a dû embarquer et dire « On arrête de niaiser et on continue ». Il a eu une influence, son droit de veto pour dire « Ok, on passe à l'autre étape ». »*

Les chefs de laboratoire finissaient par respecter ses décisions à cause de sa position hiérarchique. Ainsi, il était en mesure de prendre des décisions, même s'il n'avait pas de droit de vote au sein de l'équipe d'acquisition :

> *« Il s'est fait une vision, c'est là qu'il va, et on le suit parce que c'est le directeur. »*
>
> *« Des fois, c'était carrément le directeur qui décidait « On va faire ca de même, ca va faire! », donc il y avait une influence non-officielle, mais si c'est le directeur qui dit « on va faire ça comme ça »… [rire]. »*

Afin de s'assurer d'avoir un pouvoir formel sur l'ensemble de l'équipe d'acquisition, le directeur avait même demandé que le gestionnaire de projets, qui relevait habituellement du département des technologies de l'information, soit placé sous son pouvoir hiérarchique. Il voulait ainsi être en mesure de garder un contrôle formel sur le projet. Le gestionnaire de projets précise :

> *« Il avait même demandé que moi, en tant que gestionnaire de projets, sois sous lui [au niveau hiérarchique], et non comme une personne qui donne un service à eux-autres. On m'a alors changé de patron temporairement pendant la gestion du projet parce qu'il avait demandé que je sois sous lui pour pouvoir tout gérer et contrôler. »*

Lorsque les enveloppes de prix ont été ouvertes suite à la seconde phase de l'acquisition et que les prix se sont avérés être beaucoup plus élevés que prévu, le directeur a tenté en vain d'utiliser son pouvoir formel pour prendre une décision tout seul :

> *« Le directeur voulait décider tout seul […], [il] a dit : « Je ne veux plus recevoir d'appel d'offres, c'est moi qui décide, c'est trop cher ». »*

Toutefois, même en ayant un grand niveau de pouvoir formel lors de l'acquisition, le fait qu'une aussi grande quantité de parties prenantes soit impliquée permettait quand même de prendre des décisions de groupe. Un membre du comité de sélection précise :

> *« On ne peut dire [qu'il avait le pouvoir de choisir le système], parce que les achats étaient dans la loop, il y a trop d'intervenants pour dire qu'une personne avait tout le pouvoir. »*

Ainsi, même si la plupart des décisions se sont prises en groupe, il est quand même possible de dire que le directeur responsable des services touchés par l'acquisition a utilisé son pouvoir formel de légitimité afin d'influencer certaines étapes de l'acquisition.

3.1.1.2.4 Diffusion préalable de préférences

Il était possible de remarquer que certaines préférences de fournisseurs ont été diffusées pendant le processus d'acquisition, avant que la décision finale soit prise. Ces préférences étaient exprimées par des personnes ayant un niveau hiérarchique élevé, comme Org1-DirServ ou encore par des départements, comme le département des TI.

Lors des entrevues, cela a pu être observé lorsque les participants disaient supposer connaître les préférences de certaines personnes, comme celles du directeur des services, mais que ces personnes n'avaient jamais ouvertement communiqué cette préférence. Cela laisse donc croire qu'il s'agissait d'influence dissimulée

> *« [Org1-DirServ] se disait très neutre, mais moi j'en doute. Je ne lui ai jamais posé la question. Je pense qu'il préférait [Org1-FOUR3] car leur logiciel a d'autres volets qui sont développés pour d'autres activités ici. […] C'est vraiment une supposition. »*

D'autres ont souligné avoir eu l'impression qu'il y avait un biais envers le troisième fournisseur dès le début du processus d'acquisition :

> *« Depuis la première rencontre qu'on a eu dans ce projet-là, on avait l'impression que c'était biaisé de toute façon. […] J'ai l'impression que c'était décidé depuis le jour 1 qu'on allait prendre le logiciel qu'on a finalement voté d'acquérir. Mettons qu'on a fait le processus un peu bidon… c'est un sentiment, ça ne veut pas dire que c'est vrai. »*

De plus, les gens du département des technologies de l'information avaient insisté sur le fait que le fait d'avoir un seul système provenant d'un seul fournisseur réduisait les coûts d'implantation et d'entretien, en plus de faciliter la maintenance dans le futur. Le représentant du département a souligné :

> *« C'est sur qu'au niveau TI, une option qu'on préconisait beaucoup c'était d'avoir un seul système parce que sinon, c'est plus d'infrastructure à gérer, c'est plus de bases de données. »*

Les chefs des laboratoires étaient conscients de leur préférence :

> *« On savait aussi la vision des TI, c'est vrai, que c'était moins compliqué pour eux d'avoir un seul et unique logiciel. »*

La seule solution qui était composée d'un logiciel unique qui ne nécessiterait aucune intégration était la solution Org1-SOL3, fournie par Org1-FOUR3.

Certaines préférences avaient même été diffusées de manière formelle. Aussitôt après la sollicitation d'intérêt, qui était la première étape de l'acquisition, l'organisation semblait pencher vers la solution proposée par le fournisseur Org1-FOUR3. En effet, suite à l'évaluation préliminaire, la suggestion qui avait été faite au comité de pilotage était de faire l'acquisition du système Org1-FOUR3 uniquement. Toutefois, comme les trois fournisseurs avaient obtenu une

note supérieure à 60%, il était nécessaire de leur envoyer un devis fonctionnel avec une demande officielle et formelle de prix, afin de comparer les coûts totaux de chaque solution.

Ainsi, la recommandation de faire l'acquisition de la troisième solution avait déjà été faite avant la publication officielle de l'appel d'offres. Il avait même déjà été recommandé d'inverser l'ordre d'implantation, afin que le fournisseur ait le temps de développer certains modules nécessaires pour Org1-Serv2.

La diffusion de préférences préalables par Org1-DirServ et le département des TI, ainsi que le fait de faire une recommandation avant la fin du processus d'acquisition, ont donc pu biaiser les membres du comité de sélection lors de leur évaluation des solutions.

3.1.1.2.5 Utilisation du pouvoir d'expertise

Le pouvoir d'expertise était un mécanisme d'influence perceptible au cours du processus d'acquisition d'Org1. Celui-ci était principalement utilisé par le département des achats et celui des technologies de l'information. Le fait que ces départements possédaient des connaissances spécifiques leur permettait d'avoir une influence sur l'achat du système de laboratoire.

Le département des TI possédait une expertise technologique et informatique que les autres parties prenantes ne possédaient pas. Tel que mentionné dans la section précédente, ce département avait souligné à plusieurs reprises les enjeux d'avoir des systèmes provenant de plusieurs fournisseurs différents. De plus, ils étaient les seuls à avoir les connaissances nécessaires pour évaluer les coûts d'implantation et de maintenance des systèmes. Il s'agit ici du pouvoir technique défini par Markus & Bjorn-Andersen (1987), où les TI se basent sur des faits pour exercer leur pouvoir dans le cadre d'un projet spécifique.

Le département des achats, quant à lui, possédait une expertise au niveau des processus d'acquisition et des règlements associés à la réalisation d'un appel d'offres public. Le comité de pilotage se fiait aux recommandations du directeur des achats concernant le processus de sollicitation d'intérêts, d'appel d'offres et d'évaluation. En effet, c'est le directeur des achats qui avait affirmé, lors d'une rencontre du comité de pilotage, qu'il était nécessaire d'aller en appel d'offres suite à l'étape de qualification, car les trois fournisseurs avaient obtenu une note de plus de 60%.

De plus, suite à l'ouverture des enveloppes de prix des fournisseurs, le directeur des achats avait suggéré de fermer l'appel d'offres, de revoir les fonctionnalités optionnelles afin de les éliminer et de négocier uniquement avec deux des fournisseurs par la suite. Selon le compte rendu de la réunion, le président de l'organisation et le VP des TI avaient posé plusieurs questions touchant à la validité de cette décision au directeur des achats, qui leur a confirmé sa légitimité. Ils avaient donc accepté la proposition. Il est possible d'observer ici une influence latérale due au pouvoir d'expertise du directeur des achats. Selon Webster & Wind (1972), l'influence latérale est celle qui est le plus communément utilisée par les responsables des achats en entreprise.

De plus, après quelques jours de réflexion, le responsable des achats est revenu sur sa décision en recommandant de maintenir l'appel d'offres ouvert, terminer les évaluations et négocier la réduction d'envergue avec le fournisseur Org1-FOUR3 uniquement. Le VP des TI était davantage favorable à cette nouvelle proposition qu'à la précédente, et le reste du comité avait aussi entériné la proposition. Il serait donc possible de supposer que les membres du comité de pilotage ont plié à la décision précédente à cause du pouvoir d'expertise du directeur des achats, même s'ils n'étaient pas complètement en accord avec la décision. Ils faisaient confiance en ses connaissances, ce qui lui donnait le pouvoir d'influencer le déroulement de l'acquisition.

3.1.1.2.6 Utilisation de mécanismes reliés à la personnalité des parties prenantes

Dans le cas d'Org1, la personnalité des parties prenantes a eu un impact sur les mécanismes d'influence utilisés par celles-ci. En effet, chacune des parties prenantes impliquées dans l'acquisition avait des traits de caractère propres à son groupe d'appartenance. Par exemple, les usagers étaient pour la plupart des chercheurs ou des techniciens avec une personnalité plus scientifique et analytique, tandis que la haute direction présentait plutôt des traits de spontanéité et de leadership.

Certaines personnes du groupe des usagers étaient moins portées à faire valoir leur opinion ou leur désaccord lorsque des décisions ne faisaient pas leur affaire. Cela était parfois dû à la différence entre les personnalités des parties prenantes. Le directeur des achats a bien expliqué cette réalité :

> *« [La difficulté à faire valoir son opinion] va souvent avec la personnalité des personnes. Tu vas expliquer quelque chose et t'es un employé de certain niveau qui travaille au niveau de la base. T'as le nez collé sur le concret du day to day.*

> *Quand t'expliques ton problème, les gens de haut niveau ne comprennent pas ou ont de la misère à comprendre, ça arrive. »*

Un des usagers confirme :

> *« Est-ce que ça appartient au processus ou ça appartient à la personne? Il y a des deux. Ça appartient beaucoup aux personnalités des personnes qui sont dans le processus. »*

Un des chefs de laboratoire ne se sentait pas à l'aise de montrer son désaccord avec la stratégie de sélection par solution et non par fournisseur, car cela faisait peu de temps qu'il se trouvait au sein de l'organisation. Il avait donc préféré se conformer aux actions des autres, ce qui constitue une influence à caractère informatif.

> *« Ça faisait [peu de temps que j'étais dans l'entreprise] et je ne sentais pas que j'avais le poids politique nécessaire pour dire « Hey! Ça n'a pas d'allure! ». […] On te demande de participer, tu participes, tu mets toute ta bonne volonté, mais peut-être que j'aurais aimé […] donner mon opinion en amont de tout ça. Elle ne m'a pas été demandée sur le processus. Moi, je ne l'aurais pas fait comme ça, mais ça ne veut pas dire que j'aurais eu raison. »*

Les membres de la haute direction, comme le directeur des services impliqués, avaient une personnalité complètement différente. Le directeur aimait quand les choses avançaient rapidement, et voulait que le processus soit réalisé le plus rapidement possible. Un des chefs de laboratoire précise :

> *« [Org1-DirServ] est tout le temps 10 milles à l'avance de nous autres. C'est pas une personne qui aime jaser longtemps, c'est un décideur, il décide vite et il faut embarquer. Quand ça commence à niaiser, [Org1-DirServ] tranche une décision pis on vit avec. C'est un leader, d'une certaine manière, mais il ne prend pas toujours le temps de regarder le pour et le contre. »*

Un autre chef de laboratoire relativise un peu l'attitude du directeur des services :

> *« On ne peut pas dire qu'il s'impose en disant que c'est lui le boss, c'est pas comme ça que ça se passe. Si il décide… il va nous dire « Pensez-vous telle, telle affaire? Que c'est mieux que ça? ». C'est pas une imposition forcée. »*

Ces décisions prises rapidement frustraient certains utilisateurs qui avaient une personnalité plus analytique, car ils avaient l'impression de ne pas avoir le temps d'analyser la situation.

> *« Des fois les utilisateurs, on a l'impression de s'en faire passer des p'tites vites. Des fois, il y avait un sentiment que certaines décisions se prenaient un peu trop rapidement. On est des gens de labo, on ne peut pas prendre des décisions sur le vif, on doit l'analyser, penser, et après on arrive avec une réponse. Le fait de*

> *prendre des décisions rapidement, on avait l'impression qu'on se faisait un peu embarquer. »*

Toutefois, cela n'était pas le cas pour tous les membres du groupe des utilisateurs. Certains chercheurs n'avaient aucun problème à faire valoir leur point et ne se sentaient pas brusqués dans les décisions prises.

> *« Jamais j'ai senti que parce que [Org1-DirServ] avait la décision finale, qu'on était lésés dans quoi que ce soit. Tout le monde a quand même eu son mot à dire. »*
>
> *« Il y avait des gens au sein de l'équipe qui étaient capables de se lever et de dire : « Moi je ne suis pas d'accord pour telle et telle raison », mais il y en d'autres qui ont moins le culot de le faire, ils vont plus endosser la décision. »*

De plus, les utilisateurs étaient plus résistants au changement, et n'aimaient pas faire face à des situations d'incertitude. Certains étaient inquiets par rapport au choix du troisième fournisseur, car quelques modules n'avaient pas encore été développés.

> *« Moi, je n'étais pas d'accord d'acquérir un système à ce prix là, surtout si je ne sais pas si ça va répondre à mes besoins. Pour moi c'est donner un chèque en blanc… je n'ai rien vu qui me rassure. »*

Ainsi, il est possible de conclure que la personnalité des gens impliqués dans le processus d'acquisition va avoir une influence sur le déroulement de celui-ci. En effet, il a été possible de remarquer que les participants vont utiliser des mécanismes d'influence adaptés à leur personnalité et façon d'être.

3.1.2 Organisation 2 : Acquisition d'une solution de point de vente

3.1.2.1 Description du cas de l'Organisation 2

3.1.2.1.1 Description de l'organisation

La seconde étude de cas a été réalisée dans une entreprise publique œuvrant dans le domaine de la vente au détail, comptant plusieurs succursales sur le territoire québécois.

L'organisation est gérée comme une entreprise privée et possède une structure organisationnelle caractéristique à ce type d'entreprise. Elle est dirigée par un PDG, qui est sous la tutelle du conseil d'administration. Le PDG chapeaute différentes vice-présidences, dont les ventes, les technologies de l'information, les ressources humaines, les finances, les services juridiques et plusieurs autres.

La vice-présidence des technologies de l'information est divisée en plusieurs centres d'expertise, dont la sécurité TI, les systèmes intégrés de gestion, l'architecture d'entreprise, le bureau de projets, l'exploitation de l'infrastructure et les applications informatisées.

Le service des finances comprend, entre autres, le département des acquisitions de biens et de services, que nous appellerons le département des achats. La vice-présidence des ventes est elle aussi divisée en plusieurs sous-sections. Afin de protéger l'anonymat de l'organisation, elle ne sera pas décrite davantage. Les informations fournies sont toutefois suffisantes à la compréhension de l'étude de cas.

3.1.2.1.2 Description du besoin

L'organisation voulait faire l'acquisition d'une solution de points de vente (PDV). Il s'agit d'un système permettant de traiter les transactions des clients en succursale, communément appelé le système de caisses. Un système de caisses typique permet d'enregistrer des transactions monétaires et électroniques, appliquer des promotions, effectuer des remboursements, faire la gestion de l'argent et des tiroirs-caisses, vérifier le niveau d'inventaire, etc.

La raison du changement était que les anciens systèmes de points de vente (PDV) avaient atteint leur durée de vie maximale et retardaient la mise en production de nouvelles fonctionnalités dans les succursales, comme la mise en place de promotions ou de programmes de fidélisation de la clientèle. Il s'agissait d'une vielle solution que l'entreprise avait fait évoluer, qui fonctionnait sur une même plate-forme informatique depuis près de 20 ans.

Le besoin se situait au niveau matériel et logiciel. Du côté matériel, il était nécessaire de faire l'acquisition des caisses physiques, c'est-à-dire l'ordinateur, l'écran, le tiroir-caisse, le scanneur et l'imprimante à coupons de caisse. Le côté logiciel comprenait l'acquisition d'une solution logicielle de gestion de PDV, c'est-à-dire un système informatique qui allait permettre de faire payer le client, enregistrer les transactions ainsi qu'assurer la gestion monétaire et de l'inventaire.

Ces deux besoins ont fait l'objet de deux appels d'offres distincts réalisés de façon quasi-simultanée, avec un léger décalage. L'étude de cas réalisée porte principalement sur l'acquisition de la solution logicielle, et c'est ce sujet qui sera principalement abordé dans cette partie. Toutefois, comme ces deux acquisitions étaient très reliées, nous aborderons le côté matériel lui-aussi.

3.1.2.1.3 Identification des parties prenantes

L'acquisition du système de PDV impliquait trois parties prenantes principales : le département des ventes, des finances et des technologies de l'information (TI). Ces parties prenantes sont illustrées à la Figure 3-1.

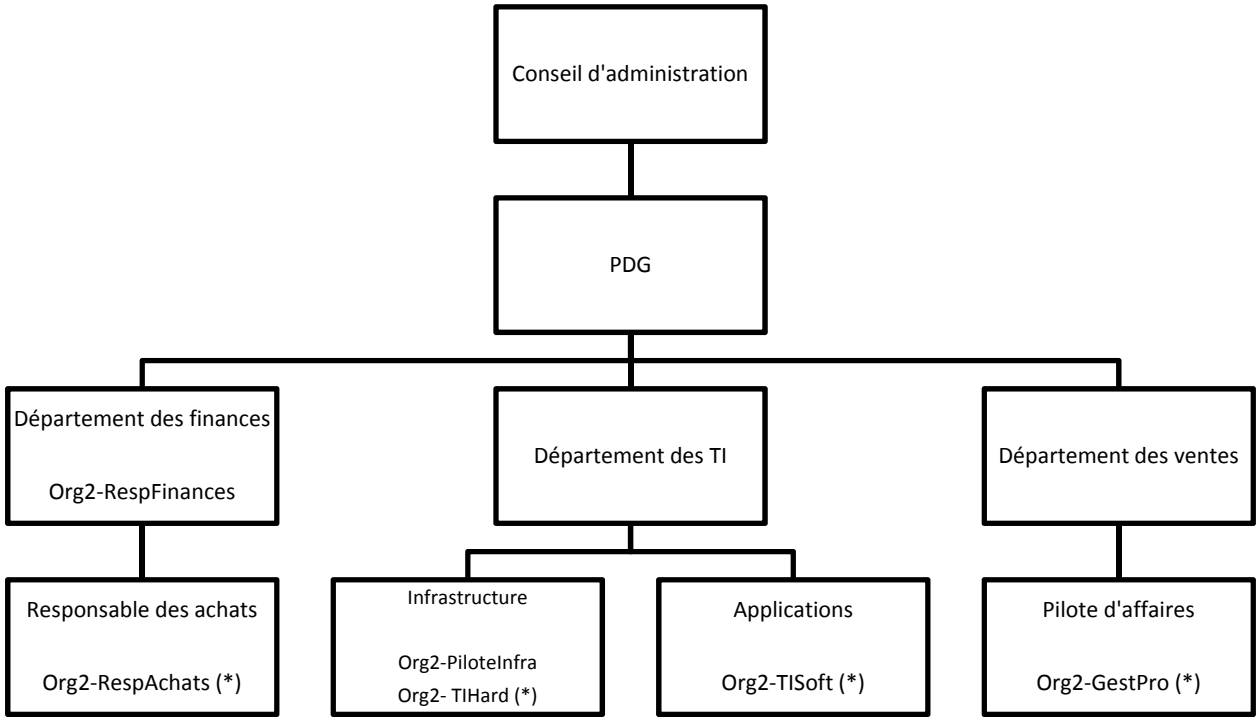

Figure 3-2: Représentation des différentes parties prenantes pour Org2.

Le département des ventes était le client principal du projet. Ce département était responsable des ventes à travers l'ensemble des succursales, ce qui comprend notamment le système de caisses. Il devait veiller à ce que celui-ci enregistre les transactions convenablement et qu'il réponde aux besoins du client et des succursales.

L'acquisition était principalement gérée par le département des TI, car ce département comprend un bureau de projets. Pour l'acquisition de la solution logicielle, le responsable était le pilote technologique au niveau du paramétrage (Org2-TISoft), tandis qu'il s'agissait du pilote technologique au niveau infrastructure (Org2-PiloteInfra) pour le côté matériel. Toutefois, lors des deux appels d'offres, presque toutes les sections du département des TI ont été touchées : la sécurité informatique, l'architecture informatique, les télécommunications, les infrastructures, etc.

Le service des finances était impliqué dans l'acquisition car il était responsable du contrôle des risques d'affaires. Ses enjeux se situaient au niveau de l'enregistrement de toutes les transactions par le système, l'exactitude et la conciliation des écritures, le transport et la protection des données, etc. De plus, le responsable des achats, qui relève de la vice-présidence aux finances, faisait partie de l'acquisition afin de faire respecter le processus d'appel d'offres, l'équité entre les soumissionnaires et les objectifs de l'entreprise.

Pour chacun des appels d'offres, un comité de sélection de trois personnes avait été formé. Le rôle du comité de sélection était d'évaluer toutes les propositions et de faire une recommandation au comité de direction. Il était responsable de faire la sélection du fournisseur matériel et logiciel. Ce comité était composé du responsable des achats (Org2-RespAchats), du pilote d'affaires du côté des ventes (Org2-GestPro), qui agissait comme gestionnaire de projets et relevait du département des ventes, ainsi que d'Org2-TISoft pour la solution logicielle et d'Org2-TIHard pour la solution matérielle. d'Org2-TIHard était un spécialiste au niveau des équipements utilisateur du département d'Org2-PiloteInfra, et le système de caisses faisait partie de son champ d'expertise. Ces personnes sont identifiées à l'aide d'un astérisque (*) dans la Figure 3-1.

Le comité de direction avait comme rôle de superviser le comité de sélection et d'approuver les décisions prises par celui-ci. Il était composé de quatre vice-présidents de l'entreprise : le VP des ventes, le VP des finances, le VP des technologies de l'information et le VP de la chaîne d'approvisionnement.

Une des particularités de ce projet d'acquisition était la volonté du comité de sélection d'impliquer toutes les parties prenantes touchées par le nouveau système. Ainsi, un grand nombre de personnes sont intervenues lors de la définition des besoins et de l'évaluation de chacune des solutions, comme le syndicat des employés en succursale, les gens de la santé et sécurité au travail, les ventes, les finances ainsi que différents centres d'expertise au niveau des TI. Tous ces groupes formaient l'équipe d'évaluation, qui comptait plus de 20 personnes et dont la composition variait en fonction des besoins de l'étape d'acquisition en cours. Les personnes de référence à l'intérieur des groupes avaient été identifiées par le directeur de chacun des domaines d'affaires concerné. Certaines de ces parties prenantes ne sont pas indiquées sur la Figure 3-1 à cause de leur présence plus effacée au cours de l'acquisition.

3.1.2.1.4 Description du processus d'acquisition

Le processus d'acquisition avait débuté par une période de vigie technologique, pendant laquelle les intervenants voulaient se faire une idée des possibilités d'un système de PDV moderne, de ce qui existait sur le marché et établir une définition initiale des besoins. Le gestionnaire de projets avait bien expliqué cette phase préliminaire d'analyse et de définition des besoins généraux :

> *« On a pensé à où [Org2] voulait se positionner pour les 5 à 10 prochaines années, avec ce qui s'en vient au niveau du retail, ce qui s'en vient au niveau technologique. On a fait ça avec des compagnies [externes], qui sont des experts du retail au niveau international, qui travaillent sur les cycles de vie de différentes technologies qui existent ou qui sont en train de se développer. C'était dans le but de se faire une tête sur où on voulait s'en aller. »*

Lors de la vigie, l'équipe avait identifié plusieurs fournisseurs potentiels pour son système. Suite à cette étape, les membres du comité de sélection avaient pris la décision de réaliser l'acquisition en deux appels d'offres distincts, afin que l'entreprise ne soit pas restreinte à un seul fournisseur si jamais elle décidait d'évoluer du côté logiciel ou matériel dans le futur.

À partir du moment que le besoin au niveau de la mise à jour du système de PDV avait été identifié, l'entreprise s'était demandée qui allait être impacté par ce changement. Le but était d'identifier les partenaires qui allaient aider à élaborer le devis fonctionnel qui allait faire partie de l'écriture de l'appel d'offres. Il semblait y avoir une réelle volonté d'aller chercher l'avis de toutes les personnes impliquées.

Les membres du comité de sélection avaient choisi de débuter le projet par la partie matérielle, car il s'agissait de la plus simple des deux en raison du nombre moins important d'intervenants à impliquer. Le comité de sélection avait alors tenu plusieurs réunions avec les parties prenantes touchées afin d'établir l'ensemble des besoins matériels. Une bonne partie de ces besoins avait été déterminée lors de la vigie technologique initiale. Ces besoins avaient ensuite été traduits en critères d'évaluation et d'admissibilité. Dans ce cas-ci, les critères d'admissibilité comprenaient le support obligatoire d'un système d'exploitation déterminé, la présence d'un écran tactile, d'un tiroir caisse, etc. Une fois que la grille d'évaluation avait été terminée et l'écriture de l'appel d'offres complété, celui-ci avait été publié. Les fournisseurs avaient un mois pour répondre.

En attendant les réponses des fournisseurs du système matériel, le comité de sélection avait travaillé sur la rédaction de l'appel d'offres pour la partie logicielle. Encore une fois, une grande partie des besoins logiciels avait été identifiée lors de la vigie technologique. C'est suite à la vigie

que les critères de sélection obligatoires avaient été listés, comme la capacité de la solution à s'intégrer à la solution matérielle, son support d'un système d'exploitation déterminé ainsi que l'obligation du fournisseur d'avoir implanté et intégré son système à un progiciel ERP dans une organisation comptant de très nombreux points de vente au cours des deux dernières années.

Tous les départements touchés par l'acquisition avaient été consultés lors de l'élaboration des besoins. Après avoir épuré les différentes listes de besoins et éliminé les doublons, l'organisation s'était retrouvée avec 2000 besoins différents. L'équipe d'acquisition avait alors dû les regrouper en une vingtaine de sous-catégories précises et éliminer tout ce qui était superflu, pour finalement arriver avec une grille d'évaluation d'environ 400 critères. Chacun de ces critères avait une pondération et un barème spécifique.

Les catégories dans lesquelles les besoins avaient été séparés représentaient les différentes unités d'affaires de l'organisation. Ces unités d'affaires étaient responsables d'identifier leurs besoins par rapport au système ainsi que les critères d'évaluation, et établir importance relative de ceux-ci par rapport aux autres critères d'évaluation de la sous-catégorie en question. Le poids total de chacun de ces blocs était pondéré par l'équipe d'acquisition en fonction de son importance par rapport aux autres blocs de besoins. Lors de l'évaluation, chacune des unités d'affaires était responsable de déterminer si les solutions répondaient aux critères listés dans leur bloc particulier.

Un enjeu important par rapport à la grille d'évaluation était qu'elle devait être finalisée, signée et scellée avant la publication de l'appel d'offres, et qu'aucune modification n'était possible par la suite. Ainsi, il était important pour les membres de s'assurer que tous les besoins étaient présents, que les pondérations étaient valides, et que la grille allait effectivement permettre de choisir un système adéquat pour l'entreprise. Pour ce faire, celle-ci avait été testée à l'aide de nombreuses simulations d'évaluation réalisées par l'équipe de sélection.

Une fois la grille d'évaluation finalisée et la rédaction du devis fonctionnel et de l'appel d'offres complétée, l'appel d'offres avait été publié. Pendant que les fournisseurs logiciels préparaient leur réponse, les fournisseurs matériels avaient répondu au premier appel d'offres, ce qui avait permis au comité de faire l'évaluation « hardware ».

Comme cette étude de cas s'intéresse principalement à l'acquisition de la solution logicielle, l'évaluation et le choix de la solution matérielle ne sera pas abordé en détails. Toutefois, il

importe de mentionner que le processus suivi par l'organisation était relativement semblable dans les deux cas, excepté au niveau de certaines des parties prenantes impliquées. Par exemple, le syndicat ou le département de la santé et sécurité au travail ont fait partie de l'évaluation « hardware », tandis qu'ils étaient moins présents lors de l'évaluation « software ». Au niveau matériel, certaines parties prenantes évaluaient leur bloc de critères spécifique, tandis que d'autres remplissaient un formulaire d'évaluation générale suite aux démonstrations physiques des caisses de chacun des fournisseurs, dans lequel ils pouvaient inclure des commentaires concernant chacune des solutions au comité de sélection.

Au niveau de la partie logicielle, une évaluation préliminaire de toutes les soumissions reçues avait tout d'abord été réalisée, afin de s'assurer que les fournisseurs répondaient aux critères d'admissibilité. Des neuf soumissions reçues, deux avaient été éliminées suite à cette évaluation. Une semaine après le dépôt de leur soumission, les fournisseurs restants avaient été invités à présenter en une demi-journée les détails de leur soumission et à répondre à certaines questions spécifiques du comité d'évaluation. Ces questions portaient principalement sur des points ambigus contenus dans les soumissions. Suite à ces présentations, une évaluation plus approfondie, basée sur les informations indiquées dans la soumission et celles recueillies lors de la présentation, avait été effectuée par le comité d'évaluation. Uniquement trois fournisseurs avaient été sélectionnés pour l'évaluation finale. Selon les entrevues réalisées, ces fournisseurs représentaient le peloton de tête au niveau des notes obtenues.

Un mois après le dépôt des soumissions, les trois fournisseurs restants avaient effectué une démonstration physique de leur logiciel dans les bureaux de l'organisation. Ils avaient monté un système fonctionnel dont ils avaient fait la démonstration devant le comité d'évaluation. Il y avait au moins un représentant de chacun des secteurs d'affaires qui assistait à ces présentations. À la suite de chacune des démonstrations, l'équipe d'évaluation en entier se réunissait et les sous-groupes transmettaient l'évaluation de leur bloc de critères au comité de sélection. Celui-ci révisait les recommandations et compilait les évaluations soumises par les parties prenantes, tout en tenant compte des commentaires reçus lors des démonstrations.

Une fois les évaluations compilées, un des systèmes se démarquait considérablement des autres, sa note totale dépassant de presque 150% le second candidat. La décision que ce fournisseur était supérieur aux autres était unanime. Comme ce fournisseur avait obtenu la meilleure note globale,

son enveloppe de prix avait été ouverte. Le prix soumis étant à l'intérieur du budget initial fixé par Org2, ce fournisseur avait été déclaré gagnant de l'appel d'offres.

Avant l'adjudication finale du contrat, le processus de sélection en entier avait dû être présenté au comité de direction, qui devait s'assurer de la transparence et de l'impartialité de la décision prise. Tous les documents d'aide à la prise de décision avaient été soumis, incluant la grille de sélection, la grille de pointage ainsi que des graphiques expliquant les différences entre la première, deuxième et la troisième évaluation. L'équipe de sélection devait verbaliser les différences entre chacune des évaluations afin de démontrer qu'il ne s'agissait pas d'une bonification de l'offre initiale de la part du fournisseur.

Une fois le fournisseur approuvé par le comité de direction, une période de négociation avait eu lieu afin de clarifier les réserves exprimées par le fournisseur dans sa soumission et rédiger le contrat final. Une fois que tous ces documents avaient été complétés et approuvés par le service juridique et le département des achats, ils avaient été soumis au conseil d'administration de l'entreprise. Une fois l'approbation du CA reçue, la phase d'implantation démarra.

3.1.2.2 Analyse du cas de l'Organisation 2

Cette section identifie les mécanismes d'influence qui ont été observés lors de l'acquisition de la solution de point de vente par Org2. Ces mécanismes comprennent l'utilisation du pouvoir structurel et technique par le département des TI, l'utilisation du pouvoir d'expertise et le légitimité par le département des achats, la promotion de la coopération pour l'atteinte d'un but commun, l'utilisation du pouvoir légitime par le comité de sélection et l'orientation des critères en fonction de l'état du marché.

3.1.2.2.1 Utilisation du pouvoir structurel par le département des TI

La notion du pouvoir structurel du département des technologies de l'information a été abordée par Markus & Bjorn-Andersen (1987). Selon les auteurs, le département des TI exerce un pouvoir structurel au sein de l'organisation lorsque les dirigeants mettent en place des structures organisationnelles et des procédures d'opération qui lui permettent d'avoir une autorité formelle sur les usagers, ou encore d'assurer le contrôle des ressources importantes.

Au sein d'Org2, le bureau de projets fait partie du département des technologies de l'information. Ainsi, tout projet d'envergure qui doit être réalisé au sein de l'organisation sera habituellement chapeauté par les TI.

> *« Chez [Org2], à partir du moment qu'il y a un gros projet, c'est notre bureau de projets informatiques qui prend en charge le projet. La structure est comme ça.*
>
> *Chercheur: Pourquoi?*
>
> *Parce que le bureau de projets est dans la zone informatique. Pis les procédures de projet sont gérées ici, à l'informatique. »*

Ainsi, à cause de la structure organisationnelle au sein de l'entreprise, le département des TI est en charge de tous les projets d'importance. L'acquisition d'un logiciel de PDV avait donc nécessairement été mise sous la charge de ce département. Par conséquent, le service des ventes jouait le rôle de client interne, dont les besoins devaient être répondus par les gens des TI.

> *« Sur le plancher, les TI devaient mener le bal. Toutefois, la raison d'être de l'appel d'offres, c'était pour répondre à un besoin des ventes. Si les ventes n'avaient pas eu de besoin, on aurait pu dire qu'on n'en fait pas [d'appel d'offres]. »*

Le gestionnaire de projets a souligné que l'acquisition avait deux propriétaires majeurs : les ventes et l'informatique. Le besoin provenait du service des ventes, mais l'informatique était le service qui devrait supporter le système en question. Toutefois, le responsable au niveau logiciel, Org2-TISoft, a souligné que le département des TI avait un rôle de premier plan au niveau de l'avancement de l'acquisition et des communications avec les fournisseurs.

> *« Ça en prend au bout du compte qui est le porteur du drapeau et qui […] s'en va en avant des autres. Ça s'est transpercé de deux façons. Quand on a fait la présentation aux soumissionnaires, c'est moi qui a fait la présentation. C'est normal, c'est des gens de solutions logicielles. Quand on va avoir terminé le projet, ce fournisseur là va se rapporter à moi, et non pas aux ventes directement, et non pas aux finances non plus. Donc, c'est pour ça que […] c'est les TI qui sont « front », de premier niveau. »*

Ainsi, à cause de la structure interne de l'entreprise et des procédures mises en place avant le début de l'acquisition, c'est le département des TI qui était principalement responsable de l'achat de la solution de PDV. Il a exercé une influence structurelle en intégrant le bureau de projets au sein de ses effectifs. Toutefois, tel que mentionné précédemment, malgré cette influence structurelle, les gens des TI devaient avant tout répondre aux besoins des ventes et des finances.

3.1.2.2.2 Utilisation du pouvoir technique par les TI

Un second type de pouvoir du département des technologies de l'information abordé par Markus & Bjorn-Andersen (1987) est le pouvoir technique. Les auteurs expliquent ce type de pouvoir en donnant l'exemple du fait d'intégrer certaines fonctionnalités à un système contre le gré des usagers. Bien qu'une situation du genre n'ait pas eu lieu dans le cas d'Org2, les TI ont néanmoins exercé un pouvoir technique en accordant une pondération importante aux critères d'évaluation techniques des solutions, comme l'architecture technologique ou le transport des données. Le pouvoir technique s'apparente au pouvoir d'expertise de French & Raven (1959).

Malgré que l'on n'ait pas eu accès aux pondérations exactes des critères utilisés lors de la sélection, il a été mentionné à plusieurs reprises que les critères à caractère technique ou technologique avaient une plus grande importance que les critères relatifs aux besoins des ventes ou des finances. Une des raisons pour une telle répartition de la pondération était que le département des ventes avait des besoins relativement standards pour un système de caisses, auxquels la plupart des solutions était en mesure de répondre.

> *« On s'en cachera pas, les fonctionnalités de base de vente à la caisse, comme les remboursements, c'est assez standard d'un système à l'autre. Entre fournisseurs, il n'y a pas grand écart sur le marché. Des fois, on se permettait de dire qu'on allait moins pondérer ces parties parce qu'ils offrent à peu près tous l'équivalent. »*

Ainsi, une plus grande importance était accordée aux critères technologiques, car elles permettaient de mieux distinguer les écarts par rapport aux solutions proposées par les fournisseurs. Le gestionnaire de projets l'a expliqué ainsi :

> *« Qu'est-ce qui va faire la solidité d'un fournisseur par rapport à un autre? Les fonctionnalités, oui, c'est le fun, mais est-ce que c'est ça qui est vraiment essentiel? Peut-être pas. S'il n'est pas capable de faire le transport de données en temps réel, c'est beaucoup plus important et ça ne se développe pas rapidement. »*

Les connaissances spécifiques au niveau technologique que possédait le département des TI lui accordait un pouvoir d'expertise lors de la création des critères et de l'évaluation des solutions.

> *« [Les gens de] l'informatique sont obligés de s'occuper de tout l'aspect technologique qui doit être respecté, parce que c'est eux qui connaissent nos limites pis nos capacités à court et à long terme »*

En effet, la solution choisie à la fin du processus d'acquisition était celle qui était la plus avancée au niveau technologique. Aux dires du responsable des achats, le fournisseur final a été choisi à

cause de l'architecture du logiciel qui permettait de facilement greffer différentes fonctionnalités, ce qui pourrait s'avérer pratique si Org2 décidait éventuellement de procéder à des mises à jour. Il est donc possible que le fait qu'une forte pondération des critères technologiques ait permis de choisir la solution qui répondait le mieux aux besoins du département des TI.

Dans ce cas-ci, la solution choisie répondait aussi aux besoins des autres parties prenantes, ce qui explique l'unanimité de la décision par rapport au fournisseur à adjudiquer. Toutefois, si le système n'avait répondu que partiellement aux besoins des autres parties prenantes, il est possible de supposer que ce même fournisseur aurait été choisi, à cause de l'importance accordée aux critères techniques.

3.1.2.2.3 Utilisation du pouvoir d'expertise et de légitimité du département des achats

Lors de l'acquisition, le département des achats a influencé le processus en utilisant son pouvoir d'expertise et de légitimité. En effet, le rôle du département des achats était de superviser le processus afin de s'assurer que les décisions prises et les procédures utilisées étaient conformes avec le règlement sur les acquisitions dans les organismes publics, de manière à ce que la décision prise soit la plus impartiale possible. Il est responsable d'accompagner l'équipe d'acquisition dans tout ce qui touche à l'appel d'offres. Le responsable des achats précise :

> *« Moi, je ne gère pas du tout le côté projet, je gère réellement juste le processus d'appel d'offres. […] Je m'occupe d'accompagner la rédaction de l'appel d'offres, parution, recevoir les propositions, répondre aux soumissionnaires, participer à l'analyse, encadrer la grille d'évaluation, négocier s'il y a lieu avec les fournisseurs, finaliser le contrat avec les services juridiques. La coordination projet-appel d'offres, je m'en occupe jusqu'à l'adjudication. »*

Le responsable des achats possède des connaissances relatives aux processus d'acquisition au sein des organismes publics, qu'il a le pouvoir légitime d'appliquer dans le cadre d'achats au sein de l'organisation. Les autres parties prenantes se fient aux connaissances du responsable des achats afin qu'il oriente le processus d'acquisition. Ainsi, ce pouvoir était visible lorsque, par exemple, le responsable des achats a demandé que tous les critères soient définis avant la publication de l'appel d'offres, ou encore lorsqu'il a interdit aux membres de l'équipe d'acquisition d'avoir des contacts avec les fournisseurs sans l'en aviser au préalable.

> *« À partir du moment qu'on pense acquérir un besoin, je suis obligé d'être plate et de dire à tout le monde « vous ne communiquez plus avec les fournisseurs, il n'y a plus d'échanges ». »*

Le responsable des achats était là pour amener ordre, structure et transparence au processus d'achat. Il devait être en mesure de justifier les raisons pourquoi un fournisseur a été choisi plutôt qu'un autre au comité de direction, d'administration ainsi qu'aux autres fournisseurs, lorsque la décision serait prise. Le responsable des achats semblait aussi jouer un rôle important au niveau du contrôle des facteurs humains, en s'assurant qu'il n'y ait pas de conflits entre les participants.

> *« C'est sûr qu'il y a des accrochages, parce que tout le monde voudrait avoir son bout de la couverte et remplir ses besoins mais, dans le fond, l'agent d'approvisionnement est là tout le temps pour re-calibrer ça. »*

Il souligne enfin l'importance de la gestion des facteurs humains afin de s'acquitter de cette tâche, à cause de la différence entre les profils psychologiques de chacune des parties prenantes :

> *« C'est des gens de différents secteurs, de tempéraments différents parce qu'un financier n'a pas le même profil psychologique que quelqu'un en RH ou aux ventes ou en informatique. Tsé, quand je te parlais de facteurs humains, il y a beaucoup beaucoup de ça à travailler. […] Ça fait 20-quelques années que je fais ça et ça va bien à date, je pense que j'ai le tour, mais c'est sur que ce coté là, il faut que tu le travailles beaucoup. »*

Ainsi, le département des achats a eu une influence sur l'acquisition en utilisant son pouvoir d'expertise et de légitimité.

3.1.2.2.4 Utilisation de la coopération dans l'atteinte d'un but commun

Un élément important qu'il a été possible de remarquer lors des entrevues avec les sujets était l'emphase qui était mise sur la coopération entre les différentes parties prenantes impliquées dans le projet. En effet, il y a eu un véritable climat d'entraide et de coopération tout au long de l'acquisition. Cela pourrait être expliqué par le fait que l'organisation possédait une grande expérience dans les projets d'achat de systèmes d'importance, par la grande camaraderie entre les membres de l'équipe d'acquisition, par l'implication de toutes les parties prenantes dès le début du projet ainsi que par la supériorité d'un des fournisseurs.

Les membres du comité de sélection et d'évaluation étaient habitués de fonctionner en mode projets. La taille et la complexité d'Org2 l'oblige à améliorer ses systèmes et son infrastructure de manière régulière, et ces améliorations sont la plupart du temps réalisées sous forme de projets. En parlant des gens impliqués dans le projet d'acquisition, le responsable des achats avait répondu :

> *« C'est des gens qui sont habitués de travailler en projets TI, ça fait plusieurs projets qu'on a fait […], tout ce qui est les produits d'envergue. Souvent, les partenaires qui travaillent sur des acquisitions c'est des gens qui sont habitués de travailler en projets. »*

De plus, les membres qui composaient le comité de sélection avaient plusieurs années d'expérience au sein de l'entreprise et ils étaient habitués de travailler ensemble. Le pilote d'affaires technologique du côté infrastructure précise :

> *« Entre les trois personnes du comité de sélection, c'était un climat très constructif et convivial. [Org2-GestPro] ça fait 25 ans qu'il est à la chez Org2, [Org2-TIHard] ça fait près de 20 ans, [Org2-RespAchats] ça doit faire plus de 10 ans. C'est des personnes qui se connaissent depuis longue date et qui travaillent ensemble. »*

Les personnes au sein de l'équipe d'acquisition étaient toutes d'un tempérament vivant et décisionnel. Le fait qu'elles possédaient un tempérament semblable a facilité la construction d'un climat de coopération.

> *« Les gens [d'Org2], on est habitués de travailler ensemble, tout le monde. Souvent, c'est des gens décisionnels qui sont présents. Il y a des analystes et des techniciens qui sont mis à contribution, mais autant que possible, les comités d'évaluation, c'est avec des gens décisionnels. »*

S'il y avait des accrochages entre les membres de l'équipe d'acquisition, ceux-ci n'étaient pas vus comme une compétition pour faire valoir son point, mais plutôt comme une étape constructive et nécessaire pour trouver la meilleure solution possible.

> *« C'est sur qu'il y a des débats, on se challenge là-dessus et c'est très sain, et c'est le but justement. »*

Lorsque des parties prenantes faisaient face une divergence d'opinion, l'option qui apportait le plus de valeur à l'entreprise était priorisée. Le responsable des achats avait expliqué son rôle ainsi :

> *« Moi, mon rôle c'est toujours de ramener à « C'est quoi l'objectif de l'entreprise? ». C'est pas les besoins de [Org2-GestPro] en ventes ou les besoins de [Org2-TISoft] en TI. Le dossier au complet, c'est les besoins d'[Org2]. Alors les poids sont équilibrés comme ça. […] Si des gens voudraient rajouter des choses, il faut se poser la question si ça va vraiment être nécessaire pour [Org2]. »*

Il est aussi possible que le climat de coopération soit dû au fait que le gestionnaire de projets ait accordé une grande importance à l'implication de toutes les parties prenantes dès le début du projet. Afin d'aller chercher l'adhésion de tous les services, un effort avait été fait afin que

chacun d'eux puisse communiquer ses besoins particuliers et évaluer les différentes solutions proposées par les fournisseurs. Le responsable des ventes l'explique comme suit :

> *« L'important là dedans, c'est d'impliquer tous les secteurs. Pendant la vigie, on est allés voir tous les domaines d'affaires d'[Org2], autant les achats, la sécurité, les ventes, l'informatique, les RH, le syndicat, peu importe. C'est un système central qui touche à tout le monde, l'ergonomie de la caisse, etc. Tout à été tenu compte à ce niveau là. »*

Les divers départements d'affaires avaient comme responsabilité de s'assurer que le système acheté répondrait à leurs besoins. Une bonne partie des besoins ayant été listée lors de la période de vigie technologique, les départements devaient s'assurer de vérifier que leurs besoins spécifiques étaient pris en compte dans le devis technique et qu'ils étaient bien formulés, en plus de pondérer ceux qui se retrouvait dans leur bloc.

Lors de l'évaluation, chacun des services analysait les solutions proposées et faisait une recommandation au comité de sélection, qui se basait sur ces informations pour remplir les grilles d'évaluation. Cela augmentait l'adhésion des différentes parties prenantes, qui sentaient que leur opinion était réellement considérée. Il y avait une mise de l'avant du bien commun de tous les départements, de l'importance de la création de valeur globale pour l'entreprise, de la satisfaction de tous. Le gestionnaire de projets avait expliqué :

> *« Tout le monde avait été impliqué, alors ils étaient contents, ils avaient eu leur mot à dire, ils savaient que leurs besoins étaient là. Pour décoller un projet, ça l'a été merveilleux, parce qu'après ça, tout le monde a été impliqué, tout le monde savait ce qui avait été fait, tout le monde savait d'où on venait, où on allait et pourquoi on avait choisi un fournisseur plutôt qu'un autre. »*

Le fait d'impliquer les parties prenantes avait diminué les risques d'insatisfaction par rapport au choix du système en soudant tous les secteurs vers un même objectif. Toutefois, un facteur facilitant dans le cas de ce projet était la supériorité évidente d'un des fournisseurs de la solution logicielle.

> *« Ça l'a été plus qu'un consensus ce coup-là, ça l'a vraiment été unanime, tout le monde a pointé vers le même [système]. Il se démarquait vraiment. »*

Étant donné que tous les départements préféraient un fournisseur en particulier, cela avait facilité la satisfaction de tous et l'établissement d'un climat de coopération. Cela est en accord avec Forsyth (1990), qui affirmait que les situations conflictuelles apparaissent davantage quand les individus ont des motivations contradictoires, ce qui crée un climat de compétition.

Ainsi, l'équipe d'acquisition avait priorisé la coopération entre les parties prenantes grâce à son expérience dans les projets d'achat de systèmes informatiques, par les relations proches qui existaient entre les individus impliqués et par l'implication de toutes les parties prenantes. La supériorité d'un fournisseur a facilité l'établissement d'un climat coopératif.

3.1.2.2.5 Utilisation du pouvoir légitime par le comité de sélection

Dans la section précédente, nous avons abordé l'importance de l'implication de toutes les parties prenantes dans la création d'un climat de coopération tout au long du projet. Malgré le fait que plusieurs individus représentant diverses parties prenantes étaient impliqués dans la création de la liste de critères et dans l'évaluation des solutions, le comité de sélection possédait un important pouvoir légitime lors de l'acquisition. En effet, les trois membres qui le composaient avaient le dernier mot sur les critères d'évaluation ainsi que leur pondération, le devis technique et les notes données à chacun des fournisseurs suite aux démonstrations.

La grille d'évaluation était divisée en plusieurs blocs différents, qui étaient à leur tour divisés en sous-blocs. Le comité de sélection s'était chargé de pondérer à haut niveau de chacun de ces blocs. Cette tâche avait évidemment un impact important sur le choix final du fournisseur, car c'est à l'aide de cette grille d'évaluation que les fournisseurs étaient notés. Le comité de sélection avait donc pris les décisions à haut niveau, laissant par la suite aux services la responsabilité de lister et pondérer les critères au sein de leur sous-bloc. La plupart de ces sous-blocs n'avaient pas un poids total important et, de plus, le comité de sélection se réservait le droit d'apporter des modifications au contenu de ces sous-blocs. Un des membres du comité avait précisé :

> *« On a vraiment impliqué les domaines d'affaires dans les besoins, l'appel d'offres et la sélection aussi. On a fait une approche collaborative et étendue. Pour ce qui est des pondérations, on les révisait. S'il y avait quelque chose, on pouvait revenir au groupe en question. Mais comme je te disais, chaque groupe pondérait leur petit bloc, et leur bloc valait peut être 1,5% ou 2% »*

De plus, la plupart des critères avaient été déterminés lors de la période de vigie technologique, laissant principalement aux départements la tâche de réviser les critères déjà listés et de vérifier leur formulation.

> *« Avec le travail de vigie, on avait déjà énuméré beaucoup de besoins. On a fait évaluer les besoins [par les départements], le wording, voir s'il y a d'autre chose à rajouter. »*

Il avait toutefois été mentionné lors des entrevues qu'une grande partie des parties prenantes avait été impliquée dans la vigie technologique, ce qui pourrait laisser croire qu'elles ont été impliquées dans la création de la liste initiale de besoins.

Ainsi, en soumettant aux services une liste de besoins crée lors de la période de vigie, en pondérant les grandes sections de la grille d'évaluation et en se réservant le droit de modifier les pondérations et les évaluations, le comité avait un pouvoir important lors de l'acquisition, qui lui avait légitimement été accordé par le conseil de direction. Ce pouvoir leur donnait la possibilité d'influencer le processus d'acquisition.

3.1.2.2.6 Orientation des critères en fonction des résultats de la vigie technologique

Tel que discuté à la section précédente, une grande partie des besoins avait été déterminée lors de la période de vigie technologique. Selon les personnes interviewées, la vigie semblait avoir été une étape importante avant le début du projet, réalisée dans le but de déterminer l'état actuel de la technologie de PDV et les besoins de l'organisation :

> *« [Lors de la vigie,] on a pensé à où [Org2] voulait se positionner pour les 5 à 10 prochaines années, avec ce qui s'en vient au niveau du retail, ce qui s'en vient au niveau technologique. On a fait ça avec des compagnies comme […], qui sont des experts du retail au niveau international, qui travaillent sur les cycles de vie de différentes technologies qui existent ou qui sont en train de se développer. C'était dans le but de se faire une tête sur où on voulait s'en aller. Ça nous a permis d'élaborer nos besoins pour sortir le prochain appel d'offres. »*

La vigie permettait aussi de voir quels étaient les joueurs principaux dans ce secteur. Un des facteurs qui a possiblement influencé l'acquisition était le fait que certains critères d'évaluation pouvaient être choisis en fonction des systèmes existants sur le marché. Le fait d'imposer certains critères obligatoires serait alors d'une façon de consciemment limiter les fournisseurs en mesure de répondre à l'appel d'offres. Dans ce cas, par exemple, il avait été imposé que les fournisseurs aient implanté leur système dans des entreprises comptant de très nombreuses succursales et qu'ils l'aient intégré à un système ERP, en plus de devoir fonctionner sur un système d'exploitation spécifique. Le responsable des achats a expliqué le choix de restreindre l'appel d'offres aux fournisseurs ayant travaillé avec des clients d'envergure comme suit:

> *« On s'est dit qu'il faut qu'il [le fournisseur] soit capable de coller à notre envergure […]. Et on le savait que dans le marché, il y en avait plusieurs qui étaient en mesure de répondre à ce critère. On l'avait validé en vigie. […] Quand*

> *on l'exigeait, c'est parce qu'on savait qu'il y avait des gens pertinents qui pouvaient répondre. »*

Le responsable des achats a toutefois précisé que cela n'avait pas été fait en ayant un fournisseur spécifique en tête :

> *« On n'a pas dit « On veut lui, on veut lui, lui ». Effectivement, ça peut être le danger, il faut faire attention avec ça, parce qu'il faut ouvrir à le plus de fournisseurs possible »*

Il a aussi souligné l'importance d'étudier les fournisseurs potentiels avant la publication de l'appel d'offres :

> *« Ce qui est important, c'est d'aller voir, juste avant de lancer ton appel d'offres, qui qui est capable de répondre. »*

Le fait d'étudier les fournisseurs avant de débuter le processus d'acquisition peut amener un certain biais au niveau du comité de sélection, qui se forme alors une opinion préalable des fournisseurs en se basant sur les informations reçues de différentes sources. Le responsable au niveau du paramétrage avait d'ailleurs confirmé que l'équipe avait une opinion préalable des fournisseurs, qui s'était formée lors de la vigie technologique :

> *« On avait à peu près établi, suite à notre vigie, c'est qu'elles n'étaient pas égales, les solutions. Il y en avait vraiment qui étaient meilleures que les autres, et elles se démarquaient. »*

La période de vigie technologique est une façon d'effectuer un portait du marché actuel et de déterminer les fonctionnalités qui peuvent être demandées dans le devis technologique. Elle est nécessaire à la création d'un devis complet et afin de s'assurer d'avoir un système à la fine pointe de la technologie. Toutefois, il existe un risque que certains des critères intégrés à la grille d'évaluation au terme de la vigie favorisent des fournisseurs en particulier, ou en empêchent d'autres de répondre à l'appel d'offres.

Bien entendu, le but d'imposer des critères obligatoires est justement d'éviter que les fournisseurs qui ne sont pas intéressants pour l'entreprise ne répondent pas à l'appel d'offres, afin d'épargner temps et argent à l'entreprise et au fournisseur. Toutefois, il est important de faire attention à ce que ces critères ne soient pas excessivement restrictifs et ne visent pas des fournisseurs spécifiques.

3.1.3 Organisation 3 : Acquisition d'un système de gestion d'entrepôt

3.1.3.1 Description du cas de l'Organisation 3

3.1.3.1.1 Description de l'organisation

La troisième étude de cas a été réalisée au sein d'une compagnie privée cotée à la bourse, spécialisée dans la vente au détail et qui compte plus de 600 succursales à travers l'ensemble du Canada.

La haute direction de l'organisation est composée du chef de la direction (CEO), du chef de l'exploitation (COO), du chef des finances (CFO), du dirigeant principal de l'information (CIO) ainsi que de différents vice-présidents représentant divers secteurs comme la planification, le marketing, les opérations, la distribution et la logistique. Il s'agit des membres du conseil exécutif corporatif.

Org3 est constituée de plusieurs bannières différentes, qui ont chacune leur propre président et vice-présidents. Ces bannières ont une latitude par rapport à leurs décisions d'affaires, leurs ventes et leurs produits, mais les décisions à caractère stratégique et les opérations de support sont assurées par les membres de l'exécutif corporatif. Les présidents de chacune des bannières sont sous la responsabilité du chef de l'exploitation (COO).

Org3 est une entreprise familiale, dont la gouvernance a été assurée par la famille fondatrice de génération en génération. Plusieurs des membres actuels de la haute direction font partie de cette famille, dont le chef de la direction et le chef de l'exploitation.

3.1.3.1.2 Description du besoin

L'organisation voulait faire l'acquisition d'un système de gestion d'entrepôt (*Warehouse Management System* en anglais – WMS) pour son centre de distribution (CD). Il s'agit d'un système permettant de gérer l'inventaire de l'entrepôt, les réceptions et expéditions de marchandise, l'assemblage des commandes, la distribution des produits, etc.

L'entreprise avait considéré faire l'acquisition d'un WMS alors qu'elle étudiait la possibilité de remplacer l'ensemble de son système de marchandisage. Un système de marchandisage (*Merchandising System* en anglais) est en quelque sorte le système ERP des entreprises de vente au détail. Ces systèmes font la gestion des achats, de l'inventaire, des prix, des promotions ainsi

que des factures. Ils sont étroitement intégrés avec les systèmes de gestion d'entrepôt (WMS). Par exemple, si un ordre d'achat est créé dans le système de marchandisage, il est envoyé au WMS, qui va par la suite gérer la réception des marchandises, la mise à jour de l'inventaire et l'envoi aux magasins lors de l'émission d'un ordre de distribution. Malgré la forte intégration entre les deux systèmes, ceux-ci sont utilisés par des groupes d'usagers distincts. Les systèmes de marchandisage sont davantage utilisés par les départements de finances et de planification, tandis que les WMS sont utilisés en entrepôt pour faire le suivi de l'inventaire et de la main d'œuvre.

Org2 possédait un système de marchandisage désuet, qui avait été personnalisé pour répondre aux besoins de l'entreprise au cours des années. Il avait atteint sa durée de vie utile et devait être remplacé. Le centre de distribution, quant à lui, ne possédait pas de WMS et fonctionnait à l'aide d'applications qui avaient été développées à l'interne. Cette étude de cas porte sur l'acquisition du WMS, mais comme celle-ci était étroitement reliée avec le système de marchandisage, son acquisition sera abordée elle aussi.

3.1.3.1.3 Identification des parties prenantes

L'acquisition du système de gestion d'entrepôt touchait à deux parties prenantes principales : le centre de distribution (CD) et le département des technologies de l'information (TI). Une fois l'achat complété, les gens du centre de distribution seraient les usagers quotidiens du système, tandis que les gens des TI seraient en charge de supporter le système ainsi que d'assurer son implantation et sa maintenance.

Le nouveau système allait aussi avoir un impact sur d'autres départements, comme les importations, les acheteurs de marchandise, les distributeurs ou encore les magasins. Ces départements allaient bénéficier d'une plus grande visibilité de la marchandise, autant avant son arrivée à l'entrepôt que lors de son expédition aux magasins. Toutefois, comme ces parties prenantes n'allaient pas utiliser directement le système mais plutôt des rapports produits par celui-ci, elles n'avaient pas été impliquées directement dans le processus de sélection. Elles étaient plutôt gardées informées des possibilités que leur offrirait le nouveau système.

Les autres parties prenantes à considérer étaient la haute direction et le conseil d'administration, qui sont en charge de l'orientation stratégique de l'entreprise et de l'approbation des dépenses d'envergure. Ces parties prenantes avaient davantage été gardées informées au cours de

l'acquisition qu'impliquées dans le processus en tant que tel. Bien entendu, elles devaient aussi approuver la décision finale de l'équipe de sélection.

Les principales personnes impliquées au sein de l'acquisition sont représentées à la Figure 3-1 ci-dessous.

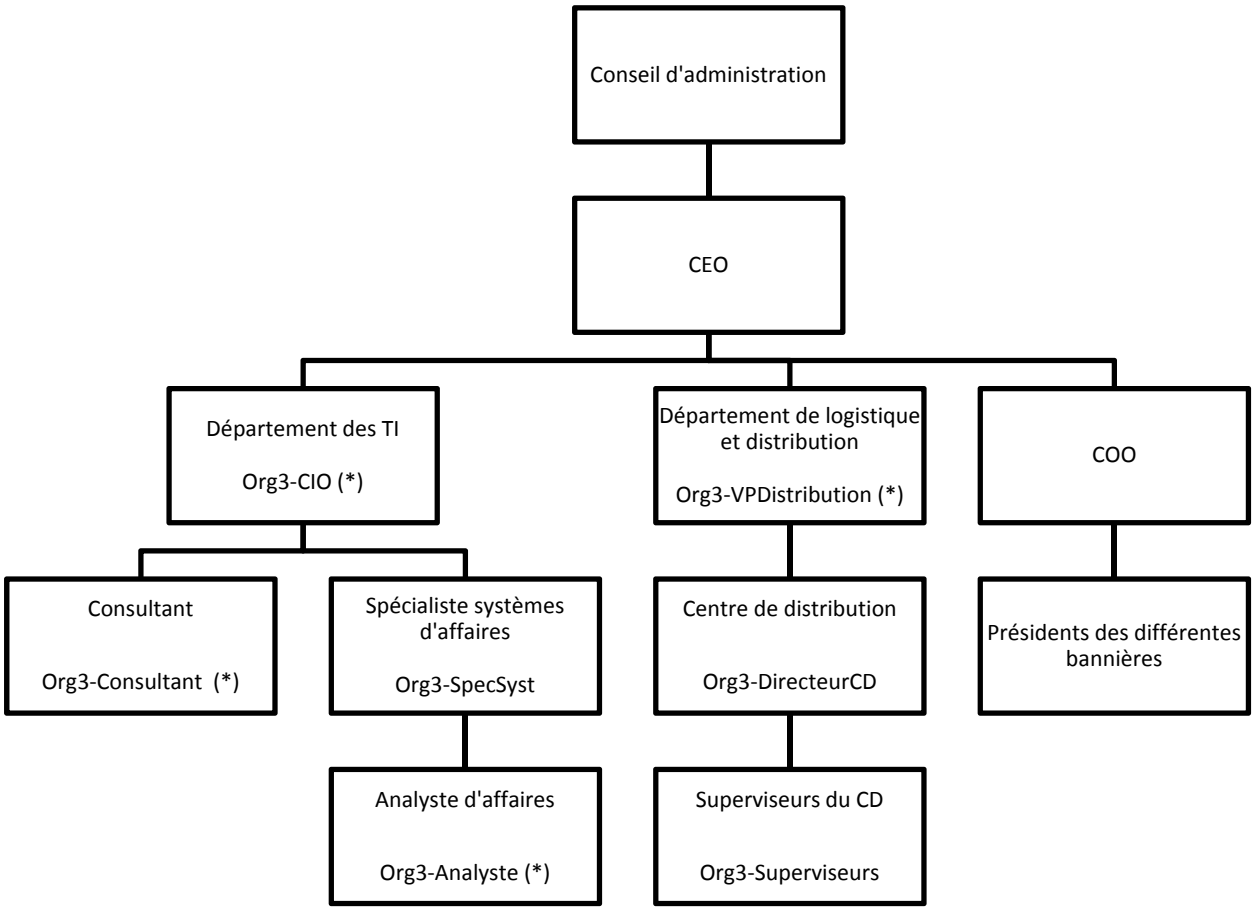

Figure 3-3: Représentation des différentes parties prenantes pour Org3.

L'équipe de sélection était principalement composée de quatre personnes, qui sont identifiées à l'aide d'un astérisque (*) sur la Figure 3-1. Ces personnes étaient en charge du déroulement de l'acquisition et elles étaient les principaux intervenants. Org3-Consultant était le « process owner » du projet. Toutefois, d'autres individus avaient été impliqués dans le processus global, surtout lors de la définition des besoins et de l'évaluation des fournisseurs.

Le centre de distribution était représenté par le vice-président de distribution et logistique d'Org3, qui sera appelé Org3-VPDistribution. Il était assisté du directeur du centre de distribution, Org3-

DirecteurCD, ainsi que d'une dizaine des superviseurs responsables des opérations du centre de distribution.

Le département des technologies de l'information était représenté par le dirigeant principal de l'information (CIO) d'Org3, Org3-CIO. Celui-ci était assisté d'un employé qui avait récemment été engagé à titre de consultant au sein de l'organisation et qui se spécialisait dans les projets TI, Org3-Consultant. Il s'était fait recruter par Org3 à la suite d'une implantation qu'il avait réalisée au sein de l'entreprise en tant qu'employé d'une grande firme de consultants. Un spécialiste des systèmes d'affaires, Org3-SpecSyst, faisait aussi partie de l'équipe d'acquisition. Celui-ci était assisté d'un analyste d'affaires, Org3-Analyste. L'analyste était à l'emploi de l'entreprise depuis plusieurs années et avait assisté au développement de la majorité des systèmes présentement utilisés par le centre de distribution. Cet analyste avait une très bonne connaissance des processus d'affaires de l'entrepôt, du fonctionnement des systèmes actuels et des besoins relatifs à ceux-ci.

3.1.3.1.4 Description du processus d'acquisition

L'acquisition d'un système de gestion d'entrepôt avait initialement été considérée lorsque l'entreprise était dans le processus de remplacer son système de marchandisage désuet. Après une période de sélection, Org3 avait décidé de faire l'achat du système de marchandisage proposé par un fournisseur qui sera appelé Org3-Four1 dans cette étude de cas. Org3 avait une relation de longue date avec ce grand fournisseur de progiciels, duquel l'organisation avait fait l'acquisition d'une grande quantité de solutions au fil des années, et avec lequel elle avait établi une relation de confiance. L'organisation avait choisi ce fournisseur car son système de marchandisage étant considéré comme le chef de file dans le domaine de la vente au détail. De plus, il était facile de l'intégrer aux systèmes existants au sein de l'organisation, car ils provenaient du même fournisseur.

Lors de l'acquisition du système de marchandisage, le gestionnaire de projets d'Org3-Four1 avait proposé à Org3 une solution complète comprenant un système de marchandisage et un WMS. À ce moment, Org3-Four1 était en plein développement de son système WMS, qui n'avait pas encore été implanté au sein d'une grande quantité d'entreprises de vente au détail. Étant donné qu'une implantation au sein d'Org3 allait leur donner l'occasion de perfectionner le système et lui donner de la crédibilité, le fournisseur était prêt à l'inclure quasi-gratuitement avec son système de marchandisage.

Org3 avait donc fait une démonstration du WMS aux gens des TI et de la distribution. Ces présentations avaient impressionné des gens du centre de distribution, qui avaient alors réalisé le potentiel d'un système WMS. Ils étaient très intéressés par l'acquisition d'un tel système, mais avaient des doutes si la solution proposée par Org3-Four1 allait répondre convenablement à leurs besoins.

Org3-VPDistribution et son équipe avaient alors décidé de regarder les autres solutions disponibles sur le marché. Lors de cette période de vigie technologique, Org3-VPDistribution avait assisté à différentes conférences sur le sujet et rencontré plusieurs entreprises américaines dans le domaine de la vente au détail possédant un WMS, dans le but de comprendre les fonctionnalités de leur système et son intégration à leurs processus.

Très rapidement, un fournisseur concurrent, qui sera appelé Org3-Four2, était apparu comme un chef de file évident dans le secteur des systèmes de gestion d'entrepôt, spécialement au niveau de la vente au détail. Le VP de la logistique et distribution avait alors pris la décision de lancer un processus de sélection incluant uniquement Org3-Four1 et Org3-Four2.

Une des principales raisons du choix de seulement deux vendeurs pour le processus de sélection était que l'entreprise voulait éviter de s'embarquer dans une démarche longue et complexe, cela étant contraire à sa culture d'entreprise familiale et pragmatique. La stratégie d'Org3 était de mettre en concurrence Org3-Four1, qui lui proposait un système à très bas prix et qui serait architecturalement facile à intégrer, et Org3-Four2, qui était reconnu comme le chef de file sur le marché mais qui se vendait à un prix beaucoup plus élevé.

Table 1 : Tableau récapitulatif des fournisseurs considérés par Org3

Nom du fournisseur	**Description et caractéristiques**
Org3-Four1	• Entreprise technologique reconnue internationalement • Fournisseur de systèmes d'information variés • Relation de longue date avec Org3 • Système de marchandisage reconnu pour le secteur de la vente au détail • Système WMS en phase de développement, Org3 aurait une version beta • Intégration facile du WMS car le système de marchandisage provient du même fournisseur
Org3-Four2	• Fournisseur de systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement • Chef de file mondial au niveau des WMS dans le secteur de la vente au détail • Importante part de marché en Amérique du Nord • Système reconnu et éprouvé, mais dispendieux • Établissement d'un lien rapide avec Org3-VPDistribution

Initialement, le département des TI semblait avoir une légère préférence pour Org3-Four1, dont l'intégration du système aurait été considérablement plus facile. L'équipe du centre de distribution, quant à elle, avait une préférence marquée vers Org3-Four2. Cette préférence provenait du fait que ce système était utilisé par la grande majorité des entreprises dans le même secteur d'activité qu'Org3, que le fournisseur avait une très bonne réputation en tant que partenaire d'affaires et qu'il avait réussi dès le départ à établir une très bonne relation avec le VP de la logistique et distribution d'Org3.

Il est important de mentionner que le processus de sélection de l'entreprise se déroulait pendant une période de récession économique, durant laquelle les fournisseurs de systèmes d'information avaient un nombre restreint de clients et étaient prêts à baisser leurs prix afin d'obtenir des contrats. De plus, il est aussi important de soulever le fait qu'Org3-Consultant avait auparavant travaillé pour les deux fournisseurs qui faisaient partie du processus de sélection, c'est-à-dire Org3-Four1 et Org3-Four2. Il avait donc une très bonne connaissance des deux entreprises, de leurs produits ainsi que des employés qui étaient en charge du processus de vente à Org3.

Avant le début du processus de sélection, les processus d'affaires actuels (*« as-is »*) et futurs (*« to-be »*) du centre de distribution avaient été documentés par Org3-Consultant. Son expérience en tant qu'employé de compagnies de consultation avait été utile pour cette tâche, car il connaissait les informations qu'il était nécessaire d'inclure dans ce type de document. Ce document avait ensuite été utilisé pour documenter le RFI (*« Request for information »*).

Après avoir répondu au RFI, les deux fournisseurs sont venus faire des démonstrations de leur système au sein de l'organisation. Org3-Four1 avait déjà présenté une partie de son WMS lors des démonstrations de son système de marchandisage, ce qui avait initialement attiré l'attention de l'organisation vers ce type de système. Toutefois, les démonstrations réalisées après la réponse au RFI étaient beaucoup plus complètes et contrôlées.

Ce n'est qu'à la suite des présentations des fournisseurs que les critères d'évaluation précis, ainsi que leur pondération, avaient été déterminés. La liste des critères avait été créée à partir de la matrice d'exigences initialement définie par Org3-Consultant. C'est d'ailleurs lui qui avait été mis en charge d'établir les critères ainsi que leur pondération. La pondération des besoins du centre de distribution était supérieure aux critères techniques provenant du département des technologies de l'information. Le prix du système, quant à lui, n'était pas un critère de sélection de la grille d'évaluation.

Le VP distribution et logistique, le directeur du centre de distribution ainsi que les superviseurs avaient évalué chacun des fournisseurs de façon commune. Fidèles à la culture collective du centre de distribution, ils s'étaient réunis en groupe à la suite des démonstrations et avaient débattu sur les notes à assigner aux fournisseurs pour chacun des critères de la liste. Il était alors évident que les gens du CD avaient une nette préférence pour Org3-Four2.

Au niveau du département des TI, les individus qui évaluaient les solutions étaient Org3-CIO, Org3-SpecSyst et Org3-Analyste. Org3-Consultant préférait ne pas participer au processus d'évaluation car il considérait que son expérience préalable au sein de chacune des entreprises et le fait qu'il était celui qui avait établi les critères de sélection pourrait biaiser l'évaluation. Il était donc en charge de rassembler et compiler les évaluations.

Après avoir rassemblé les évaluations du côté des TI et du CD, Org3-Four2 s'était avéré être le fournisseur qui avait obtenu les meilleures notes. Même le département des TI, pour lequel il était considérablement plus facile de faire l'intégration du système d'Org3-Four1, avait favorisé Org3-Four2. L'importance des votes du CD versus le département des TI n'avait pas été déterminée d'avance, mais comme chacune des parties prenantes affichait une préférence envers Org3-Four2, c'est ce fournisseur qui a été choisi sans qu'une note finale ne soit calculée.

Le prix de la solution proposée par Org3-Four2 étant considérablement plus élevé que celui d'Org3-Four1, l'enjeu principal d'Org3-VPDistribution se situait maintenant par rapport à son

habileté d'obtenir un prix qu'il serait capable de justifier à la haute direction d'Org3. Il avait insisté auprès d'Org3-CIO pour être le contact principal des vendeurs d'Org3-Four2 et s'occuper des négociations de prix, un rôle qui était habituellement réservé au département des TI.

Ainsi, Org3-VPDistribution avait été l'intervenant principal dans la négociation de prix avec Org3-Four2. Le fait qu'Org3-Four1 avait fait un prix très avantageux à Org3 et qu'il y avait une importante récession économique durant l'acquisition avait permis au VP logistique et distribution d'obtenir un très bon prix d'Org3-Four2. En plus de proposer un prix intéressant, le fournisseur avait ajouté plusieurs autres systèmes de sa gamme de solutions. Ainsi, Org3-Four2 avait proposé une gamme complète de logiciels de gestion de la chaîne d'approvisionnement, et non uniquement un WMS. Le contrat avait été négocié directement entre Org3-VPDistribution et le vendeur principal d'Org3-Four2, sans l'implication du CEO d'Org3.

Une fois les termes du contrat définis, l'ensemble du processus d'acquisition et des décisions prises lors de celui-ci avaient été présentés au CEO et à un des membres du conseil d'administration d'Org3. Le principal défi à ce moment était de justifier à la haute direction la pertinence de dépenser une somme considérable pour un système qu'Org3-Four1 était prêt à offrir à un prix considérablement réduit. Toutefois, étant donné que ces deux membres avaient été gardés informés de l'avancement du processus au cours de celui-ci par Org3-CIO, les informations présentées lors de cette rencontre étaient davantage une formalité afin d'obtenir l'approbation finale de la haute direction.

Comme la haute direction était en accord avec le processus de sélection et le fournisseur choisi, et que le contrat comprenait une solution intégrée de systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement à un prix avantageux, celle-ci avait approuvée la décision et donné le feu vert à la phase d'implantation.

3.1.3.2 Analyse du cas de l'Organisation 2

Cette section soulève les mécanismes d'influence des parties prenantes qui ont pu être observés lors de l'acquisition du système de gestion d'entrepôt par Org3. En effet, l'acquisition fut influencée par la priorisation des besoins des utilisateurs, l'utilisation du leadership et du pouvoir de référence par le VP distribution et logistique, l'utilisation du pouvoir de connexion et d'expertise par le CIO, l'utilisation du pouvoir d'expertise et de connexion par le consultant, la

présence de coopération entre les deux parties prenantes principales et l'influence de légitimité de la haute direction.

3.1.3.2.1 Priorisation des besoins des utilisateurs

Les parties prenantes ont influencé l'acquisition en priorisant les besoins du département « client », c'est-à-dire le centre de distribution, par rapport aux besoins du département des TI. Cela peut être expliqué par la culture pragmatique de l'entreprise, pour laquelle les ventes ont toujours été la priorité et pour laquelle les départements de support, comme les opérations ou les TI, avaient une moindre importance. Org3-Consultant avait expliqué la culture de l'entreprise quelques années avant son arrivée comme suit :

> *« [Org3] never put a premium on IT or operations. […] Everything was incredibly execution-oriented. There was no concept of systems and planning at the supply chain level. They always thought "We buy and sell clothes, and everything else is plumbing". »*

Le CIO de l'organisation avait lui-aussi souligné cette culture axée sur l'exécution et les résultats :

> *« The culture at [Org3] is […] pragmatic. We like to get things done, we're lean on methodology and process. We do what's necessary, what's important, valuable, but we're not an organization that's gonna engage [major consulting companies] to come in and do big studies. That's just not our culture. »*

Ainsi, la culture pragmatique d'Org3 avait aussi eu un impact sur le choix de ne pas faire appel à un groupe de consultants pour le processus de sélection, ainsi que sur celui d'inviter uniquement deux fournisseurs à participer. L'entreprise voulait éviter de s'embarquer dans un processus de sélection complexe et considérait qu'elle connaissait bien ses besoins.

Lors des entrevues avec Org3-Consultant, celui-ci faisait fréquemment une distinction entre le côté affaires (*« business »*) et le département des technologies de l'information. Selon ses propos, le côté affaires représente les présidents de chacune des bannières de l'entreprise, les départements des achats, de planification, etc. Lors de décisions stratégiques, ce sont les besoins de ces départements qui étaient priorisés. Par exemple, au départ du processus d'acquisition du système de marchandisage, qui avait eu lieu avant celui du WMS, les préférences des présidents des bannières et du CEO avaient eu davantage d'importance que celles du reste des membres du conseil exécutif :

> *« There was a point in the process where the CIO, the CFO, the CEO and the board all wanted to do the [merchandising system acquisition]. But [the COO] and the president of each brand were not sold, because they didn't see the value. That's amazing, you can have all those people lined up and still [not launch the project]. The hardest part about this was to get the business on board with doing this. »*

Selon le CIO, à cause de la culture pragmatique de l'entreprise, les gens des TI avaient été formés pour accorder une grande importance aux besoins des utilisateurs :

> *« One thing that we pride ourself is that at [Org3], our IT people are developed to have a very strong business focus. »*

En effet, Org3-Analyste avait une très bonne connaissance et sensibilité aux besoins du centre de distribution, car il avait été leur point de contact principal au département des TI pendant plusieurs années. Il avait développé plusieurs modules et mis en place les mises à jour de leur système.

Une autre preuve de la priorisation des besoins des utilisateurs était le fait qu'Org3 avait préféré refuser le WMS proposé gratuitement par Org3-Four1 pour faire l'achat de la solution nettement plus dispendieuse d'Org3-Four2. Les préférences de l'équipe du centre de distribution avaient entraîné l'achat d'un système plus cher et dont l'intégration allait être plus onéreuse, ce qui démontre l'importance accordée aux besoins des utilisateurs.

3.1.3.2.2 Utilisation du leadership et du pouvoir de référence par Org3-VPDistribution

Le VP de la logistique et distribution d'Org3 avait eu une influence sur l'acquisition en prenant le leadership du projet, en se positionnant comme le décideur et le contact principal des fournisseurs, ainsi qu'en menant les négociations de prix une fois qu'Org3-Four2 avait été choisi.

La personnalité dynamique et le fort leadership d'Org3-VPDistribution lui ont permis de se positionner comme la personne en charge de l'acquisition du WMS au sein d'Org3. Comme il s'était occupé de l'analyse du marché des WMS au début du projet, il avait rapidement établi une relation privilégiée avec le vendeur d'Org3-Four2. Il avait clairement convenu avec celui-ci qu'il était le contact principal au sein de l'entreprise et la personne à convaincre. Org3-VPDistribution l'avait expliqué ainsi :

> *« One of the things we decided to do from the very beginning was that I was the main point of negotiation, I was negotiating directly with the software vendor.*

> *They knew that I was the decision maker, that I was the advocate, I was the guy that was going to make the final call. »*

Ce vendeur lui avait présenté différents clients qui utilisaient le système WMS, l'avait invité à des conférences de l'entreprise et avait été très sensible à ses besoins.

> *« [Org3-VPDistribution] has led the relationship with the sales guy. The sales guy was very smart in realizing that you have to sell to the IT person, because they're going to go with the ERP solution, but the way to do that is to go through the business side. They did that with very, very good rapport. He's actually quite responsible for getting [Org3-VPDistribution] very well connected with a lot of industry peers. »*

Étant donné la bonne relation que le VP avait bâtie avec le vendeur, Org3-VPDistribution avait convaincu Org3-CIO d'être l'intervenant principal dans la phase de négociation, un rôle qui était habituellement réservé au département des TI.

> *« [Org3-VPDistribution] and I carved out an atypical division of responsibility. Normally, the business stakeholder participates in the selection process and makes the decision, but usually the negotiation, the contract, back and forth with legal is done by IT. […] We collaborated on the contract part, but Domenic did all of the price negotiations. […] I would probably repeat that again, because it worked well, but it was different to what I was used to doing. »*

Comme les vendeurs d'Org3-Four2 savaient que le VP était l'intervenant principal dans le processus, ils avaient mis d'importants efforts dans le but de le convaincre de la supériorité de leur système. Comme de fait, le VP distribution et logistique avait rapidement développé une préférence marquée par le WMS proposé par ce fournisseur, comme l'avait souligné le consultant :

> *« The operation folks were highly biased with [Org3-Four2]. I don't believe that [Org3-VPDistribution] would have gone with [Org3-Four1]. We would have just kept changing the matrix and the weighting criteria until [Org3-Four2] won. It was pretty obvious in his mind that that was the right way to go. We did everything we were supposed to do, but... [Org3-Four2] did a really great job in the sales cycle, getting the key decision maker completely sold. »*

Cela avait possiblement eu un impact sur l'acquisition, car Org3-VPDistribution accordait beaucoup plus d'importance et de considération au second fournisseur qu'au premier.

> *« In talking with both [Org3-Four2] and [Org3-Four1] sales reps, it was pretty early on that the [Org3-Four1] sales rep obtained very little attention from [Org3-VPDistribution], because he was sold already. »*

En effet, Org3-CIO et Org3-VPDistribution considéraient tous les deux que c'était le VP de la distribution qui avait eu la plus grande influence sur le processus d'acquisition :

> *Chercheur : « As for the acquisition process, who had the most influence? »*
> *Org3-CIO : « [Org3-VPDistribution], as he should have. »*

Selon Org3-VPDistribution, une des façons qui lui avait permis d'avoir une influence lors du processus de sélection était de travailler en étroite collaboration avec Org3-CIO. Le CIO était en contact direct avec le reste de la haute direction de l'organisation, ce qui permettait une bonne transmission de l'information à travers les divers niveaux hiérarchiques. Lorsqu'interrogé sur comment il faisait pour convaincre les autres, le VP de la distribution avait répondu :

> *« Work closely with the CIO. Really close together from the very beginning. […] The CIO reported to the CEO. There's that direct communication with that top man in the corner. We had to make sure we were talking the same language. »*

Ainsi, en ayant une position de pouvoir et des préférences marquées pour un des fournisseurs, le VP de la logistique et distribution avait eu une influence sur le processus d'acquisition du WMS. Cette influence provenait de son leadership et de son pouvoir de légitimité.

3.1.3.2.3 Utilisation du pouvoir de connexion et d'expertise par Org3-CIO

Dans le processus d'acquisition, le rôle du département des technologies de l'information était de supporter les besoins du centre de distribution. Le CIO avait influencé l'acquisition en prenant l'initiative du projet, en le mettant sur pied et en supportant sa réalisation. Il avait été en mesure d'accomplir ces tâches principalement en faisant appel à son pouvoir de connexion et d'expertise.

En effet, l'idée d'un WMS pour l'entrepôt avait initialement été lancée et soutenue par le département des TI. Ce département avait convaincu le centre de distribution d'en faire une de leurs priorités.

> *« The DC did not know they were allowed to buy a WMS system. […] The IT initiated the discussions and really and let the DC and operations folks understand that this was a priority for IT, that they should push this and that they would get backing from the board, from management. »*

Le poste de CIO au sein d'Org3 avait été créé seulement quelques années avant le démarrage du processus d'acquisition du WMS. Org3-CIO avait alors été recruté d'une autre entreprise, ce qui n'était pas le fonctionnement habituel d'Org3, dont la culture est très familiale et les membres de l'exécutif ont habituellement passé la majorité de leur carrière au sein de l'organisation. Le CIO

avait donc une très bonne connaissance de l'industrie et des meilleures pratiques TI à l'échelle internationale, et il était en mesure de convaincre les autres membres du conseil d'exécutif de considérer les TI comme leur priorité.

> *« This company never had a CIO before. [Org3-CIO]'s been software executive, he's been out in panels, on forums, he understands how the rest of the American retailers […] run their IT and their operations. At [Org3], there hasn't been a lot of people from outside that are executives here.*
>
> *Part of this was his influence, making people understand that IT and operations are a priority, that they are important in order to be able to compete with American retailers coming into Canada. »*

Au niveau de l'acquisition du WMS, le rôle du CIO avait été primordial dans le lancement du projet et son support par la haute direction.

> *« I think [Org3-CIO] had an influence there to try and lay the groundwork for all this to happen. »*

Comme le CIO faisait partie du conseil exécutif, il avait un contact direct avec les membres de la haute direction. Il était donc en mesure de les garder informés de l'avancement de la phase de sélection, de la méthodologie utilisée et des résultats probables. Pour le système de marchandisage, par exemple, une fois que le choix final du fournisseur avait été fait et devait être présenté à la haute direction, celle-ci avait déjà été informée par le CIO de l'issue du processus.

> *« For supply chain, once we made a decision, we met with the board. […] But at that level, it's a formality. [Org3-CIO] already talked to these guys, and he already laid all the groundwork, so by the time we're in that meeting, the PowerPoint presentation, everyone already knows what's going on, there's no surprises. You get the formal agreement. »*

Un facteur qui avait facilité cette communication régulière était qu'Org3-CIO avait une très bonne relation avec le CEO et un des membres du CA qui était en charge des acquisitions TI, d'où son pouvoir de connexion.

> *« It doesn't hurt that [Org3-CIO] has a good relationship with the CEO, and the guy on the board that makes the IT decisions is [Org3-CIO]'s old boss from his old software company where he was before. So this is all kind of interconnected. »*

Le CIO était aussi très sensible aux besoins du centre de distribution et il s'était rapidement adapté à la culture de l'entreprise, qui tend à prioriser les besoins d'affaires. Ainsi, il n'avait pas insisté pour le choix d'Org3-Four1 comme fournisseur du WMS, solution qui aurait été plus

facile à implanter et beaucoup moins coûteuse à acheter et à maintenir. Il voulait que la décision soit prise par le CD, afin d'augmenter les chances de réussite de l'implantation.

> *« If IT had forced the issue and put [Org3-Four1] in, the business would have fought us constantly during the implementation. If it's the business' idea to buy the software and they're paying for it, then it's a much smoother implementation. It's the way that [Org3-CIO] went into the process, that the only way she was going to procure the software was if the business agreed that it was their idea, their choice and they were paying for it and IT was just going to help them implement the software they wanted. »*

Ainsi, le CIO avait influencé l'acquisition du WMS en initiant et supportant la réalisation du projet, en ayant un contact régulier avec la haute direction et en priorisant les besoins des utilisateurs par rapport à ceux des TI.

3.1.3.2.4 Utilisation du pouvoir d'expertise et de connexion d'Org3-Consultant

Org3-Consultant avait un pouvoir d'expertise et de connexion important dû à son expérience de travail au sein de chacun des fournisseurs évalués par l'entreprise. Il connaissait les systèmes proposés, les pratiques d'affaires des fournisseurs ainsi que les vendeurs qui faisaient la démonstration des systèmes.

Org3-Consultant s'était basé sur son expérience au sein des deux compagnies pour donner à Org3 des informations sur les fournisseurs, leurs façons de fonctionner ainsi que la satisfaction de leurs clients par rapport à leurs systèmes.

> *Chercheur : « Did you have to give some input that you acquired from your experience in these companies? »*
> *Org3-Consultant : « Definitely. On the WMS side, definitely, I gave them a lot of input as for how I've seen it work before, what I knew were [Org3-Four2]'s strengths and weaknesses, what [Org3-Four1]'s were. I definitely contributed a lot from my experience. »*

Org3-Consultant avait aussi contribué à bâtir la bonne réputation d'Org3-Four2 au sein d'Org3. Son expérience en tant qu'employé de ce fournisseur avait été très positive, il avait une bonne opinion de leur système et il croyait qu'Org3-Four2 pourrait être un très bon partenaire pour l'entreprise. Il n'avait pas hésité de faire part de son opinion au CIO et au VP logistique et distribution :

> *« [Org3-Four2]'s reputation preceeds them and I've got a good experience with them. I definitely made that known that I tought that [Org3-Four2] could definitely be successful here, based on my prior experience with them. »*

Tel que mentionné précédemment, Org3-Consultant connaissait très bien, au sein des deux compagnies, les vendeurs qui étaient en charge du contrat d'Org3 :

> *« The real itching part was that the guy that's the salesman for [Org3-Four1] is one of my best friends. At [Org3-Four2], the people in the sales circle were people that I worked with, it was my first job out of school, and I've known these guys for 10 years. My first boss, ever, after graduating college, was the guy that did the value assessment for the project. »*

Le consultant avait donc un lien particulier avec les vendeurs. Comme il était familier avec leurs méthodes de travail car il avait occupé lui-même ce rôle pendant un certain temps, il était en mesure de communiquer de manière efficace avec eux. Il avait même aidé chacun des fournisseurs à se préparer aux démonstrations réalisées au sein d'Org3 :

> *« In some ways, I had a lot of influence, because I was able not only to work with [Org3], but I was also working with both sales teams to try and make sure that the sales cycles went well... which is not the way this usually works. »*

Particulièrement, il avait aidé Org3-Four1 à se préparer aux présentations de prévente du système de marchandisage à Org3. Au tout début, les présentations de prévente de ce système, destinées au côté « affaires », avaient été un échec. Les vendeurs n'étaient pas convenablement préparés, ne comprenaient pas les besoins de l'entreprise et n'avaient pas clairement présenté comment leur système allait s'intégrer aux processus actuels de l'organisation. Le CIO croyait fermement au potentiel d'un système de marchandisage, mais voulait que le côté « affaires » embarque par lui-même dans le processus d'acquisition. Pour ce faire, Org3-Consultant avait participé aux réunions du fournisseur afin de l'aider à mieux se préparer à la prochaine présentation de prévente.

> *« We actually got together with [Org3-Four1]'s pre-sales team and had a brainstorming session on how we should re-pitch it to the business. So it was almost like IT was part of the sales team, trying to get the sales team up to speed on what the business needed to hear in order to make the decision. I worked with the pre-sales team to craft a story of how [Org3-Four1]'s system would integrate to other systems [Org3] had, and really focus on the process, as opposed to the screens on the system. »*

Comme il l'avait souligné lui-même, cette situation n'aurait probablement pas eu lieu si Org3-Consultant n'avait pas des liens préalables avec les vendeurs :

> *« I don't know if this would've happened without my background and my connections with the pre-sales guys... it might have just died. If [Org3-CIO] really wanted it bad, maybe he would have pushed again. »*

Il aurait donc été possible que sans la présence du consultant, Org3-Four1 soit éliminé pour de bon comme fournisseur potentiel du système de marchandisage, même s'il était considéré comme le chef de file dans ce marché en particulier.

Ainsi, le pouvoir de connexion et d'expertise d'Org3-Consultant était basé sur le fait qu'il avait des liens avec le personnel des fournisseurs et qu'il avait une expérience préalable avec leurs systèmes et méthodes de travail. Ces facteurs avaient eu une influence sur le processus de vente et sur la construction d'une opinion des fournisseurs par l'équipe de sélection.

3.1.3.2.5 Présence de coopération entre les deux parties prenantes principales

Il existait une très bonne coopération entre les représentants des deux parties prenantes principales, c'est-à-dire Org3-CIO et Org3-VPDistribution. Cette coopération avait facilité la communication entre ces deux acteurs et l'arrivée à une décision avantageuse pour l'entreprise.

Dès la phase d'étude de marché, le CIO et le VP distribution allaient assister ensemble à divers congrès et rencontrer des détaillants américains œuvrant dans le même secteur qu'Org3, afin d'avoir une idée du fonctionnement de leur WMS et des défis qui y étaient associés. Il s'agissait alors d'un travail d'équipe, et les deux individus avaient développé des affinités et un respect mutuel.

> *« We worked very closely with the CIO. We worked very well together. He's got a good business sense, and he knows that if it makes sense for the business, there's probably a better payback than just looking at it from a purely system alignment point of view. »*

Plus tard dans le processus, le CIO et Org3-VPDistribution étaient en constante communication afin de s'assurer qu'ils étaient sur la même longueur d'onde. De plus, ils étaient très ouverts au sujet des préférences de chacun. Tel que mentionné dans les sections précédentes, Org3-VPDistribution avait une préférence marquée vers Org3-Four2, et il aurait difficilement plié pour un autre fournisseur. Le CIO, quant à lui, tenait uniquement à ce que le système choisi respecte les préférences des utilisateurs car il savait que l'implantation serait alors plus aisée. En parlant de conflits entre les parties prenantes, le CIO avait répondu :

> *« Um... We didn't really experience any of them. I think we were open about our opinions. I think this is how we avoided our conflicts, everyone had an open agenda in terms of their preference. There were no ulterior agendas. »*

C'est justement cette ouverture qui avait permis la création d'un climat de coopération. De plus, selon le VP logistique et distribution, le fait d'évaluer les fournisseurs selon des critères d'évaluation avait éliminé la possibilité de conflits.

> *« The scorecarding took away a lot of that. It directed us all to say that we're all on the same page for selecting [Org3-Four2]. That took us really away from "I really want [Org3-Four1], I really want [Org3-Four2]". We have our requirements, let's score them and see what comes up. »*

Toutefois, il est possible de supposer qu'un conflit aurait pu apparaître dans l'éventualité qu'Org3-Four1 aurait été choisi suite à l'évaluation. Selon Org3-Consultant, Org3-VPDistribution n'aurait probablement pas plié à ce choix et aurait insisté afin de changer la pondération des critères jusqu'à ce qu'Org3-Four2 soit le vainqueur.

Ainsi, le processus d'acquisition avait été influencé par la présence d'un climat de collaboration entre les parties prenantes principales, qui avait été crée par l'ouverture des idées de chacun, la présence d'un système d'évaluation clair et la supériorité du système d'un des fournisseurs.

3.1.3.2.6 Influence de légitimité de la haute direction

La haute direction d'Org3 avait une influence de légitimité dans le processus d'acquisition. Son rôle était de s'assurer que le fournisseur choisi allait être un bon partenaire stratégique, que le système serait en mesure de répondre aux besoins du centre de distribution et qu'Org3 obtenait un prix avantageux pour celui-ci.

La haute direction n'était pas directement impliquée dans le processus d'acquisition. Leur rôle était plutôt de d'approuver les décisions finales prises par le comité et de réviser la méthodologie de leur processus de sélection. Toutefois, comme le CIO avait des contacts réguliers avec la haute direction, celle-ci était en mesure de suivre l'avancement de l'acquisition à mesure qu'elle se déroulait. La présentation de la décision finale du comité à la haute direction était davantage une formalité à ce moment.

Ainsi, lors du déroulement du processus d'acquisition, la haute direction était uniquement informée des développements, comme l'avait présenté Org3-VPDistribution :

> *« Let's put it this way: they were informed. Just informed thus to where we're going, and they let it to myself and [Org3-CIO] to run through the whole process, make the vendor selection and recommendation. They were always just informed, not really participating in the process. »*

De plus, à cause de la culture organisationnelle d'Org3, la haute direction avait tendance à faire confiance et à accorder une large latitude décisionnelle à ses employés. Les dirigeants n'aimaient pas être directement impliqués dans les décisions quotidiennes de l'entreprise – c'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle Org3-VPDistribution était en charge de négocier le contrat de vente du système avec le fournisseur.

> *« Some other organisations have the CEOs meet and have conversations. Our culture doesn't really push that angle too much, [the CEO] wants to know but doesn't want to get too involved. He has a lot of respect for his management team, he just wants to be given the proper recommendations. If he feels there's something that doesn't fit, he'll tell you. »*

La haute direction n'avait pas eu à utiliser son pouvoir de légitimité pour influencer le cours de cette acquisition. Cela peut être dû au fait qu'elle était en accord avec la façon de procéder de l'équipe de sélection et les fournisseurs évalués :

> *« We actually happen to have someone on the board that's very familiar with retail software. He was endorsing [Org3-Four2] as a very safe bet. He also concurred with the fact that there's if we're comparing a best of breed, there's no point at looking at other best of breeds. »*

Ainsi, la haute direction d'Org3 avait un pouvoir de légitimité qui s'était manifesté à travers son besoin d'approuver le choix final du fournisseur et le processus de sélection suivi. Elle n'avait pas eu à utiliser ce pouvoir afin d'influencer l'issue de l'acquisition, car les membres de la haute direction accordaient une grande confiance à leurs employés et étaient en accord avec leurs décisions.

3.1.4 Organisation 4 : Acquisition d'un système de monitoring physiologique

3.1.4.1 Description du cas de l'Organisation 4

3.1.4.1.1 Description de l'organisation

La quatrième étude de cas a été réalisée auprès d'un centre de santé et de services sociaux (CSSS) québécois. Il s'agit d'un important centre de santé au Québec, regroupant deux hôpitaux importants, plusieurs CLSC, centres d'hébergement et autres installations.

Sa structure organisationnelle est assez typique pour un centre de santé québécois. La direction générale, qui relève du conseil d'administration, supervise plusieurs directions différentes, dont la direction des services techniques, la direction des soins infirmiers et pratiques professionnelles, la

direction des services professionnels et des affaires médicales, la direction des ressources financières et informationnelles et plusieurs autres.

Il est nécessaire de souligner d'entrée de jeu différentes particularités organisationnelles du centre de santé, qui amélioreront la compréhension de la description du cas et de son analyse. Premièrement, une des particularités du CSSS est qu'il est composé de deux hôpitaux majeurs géographiquement proches l'un de l'autre qui ont historiquement fait compétition pour une même population.

De plus, comme il a été souvent souligné durant les entrevues, les médecins ont un important pouvoir par rapport aux décisions prises au sein de l'hôpital. Il en est de même pour les infirmières et autres professionnels de la santé. Les services de support, comme le service technique ou celui du génie biomédical, ont un pouvoir moins important dû au fait qu'ils ne sont pas considérés comme des cliniciens mais bien comme des ingénieurs ou des techniciens.

3.1.4.1.2 Description du besoin

Le CSSS désirait faire l'acquisition d'une solution globale intégrée de surveillance physiologique. Une unité de surveillance physiologique permet de surveiller et d'afficher différents signes vitaux du patient comme son rythme cardiaque, la pression, sa respiration, etc., ainsi que d'alerter les médecins ou les infirmières en cas d'anomalie.

Les appareils existants étaient arrivés à la fin de leur durée de vie utile. Avec la construction d'un nouveau service nécessitant plusieurs unités de surveillance, les gens du centre de santé avaient vu l'opportunité d'acheter une solution intégrée qui pourrait être déployée à travers les différentes unités utilisant ces appareils à travers le CSSS. Il n'était pas question de simplement acheter des appareils; il s'agissait de remplacer les moniteurs physiologiques existants dans les différents services par une solution technologique et informationnelle hautement intégrée et conviviale, afin d'améliorer la prise en charge clinique et le flux de travail.

L'avantage d'avoir une solution intégrée est l'uniformité des appareils à travers les services, ainsi que la connectivité avec des systèmes d'information cliniques existants. Premièrement, cela évite de former les cliniciens sur l'utilisation de plusieurs types d'appareils différents, ce qui diminue les risques d'erreurs dus à un manque de formation. De plus, le fait d'avoir une solution intégrée permet aux cliniciens de surveiller des patients à distance de n'importe quel poste de travail de

l'hôpital, ainsi que d'accéder à d'autres applications directement à partir de l'appareil situé au chevet du patient.

La solution devait donc tout d'abord répondre aux besoins spécifiques des services de soins impliqués. Par ailleurs, les appareils devaient être en mesure de communiquer avec le système d'imagerie médicale (PACS), le système d'information du laboratoire, le système d'information de pharmacie ainsi qu'avec le système d'information de l'urgence et de l'hôpital. De plus, elles devaient être compatibles avec les équipements périphériques existants et permettre la visualisation des paramètres physiologiques sur n'importe quel ordinateur de bureau à l'intérieur ou à l'extérieur des hôpitaux.

Bien entendu, l'acquisition d'une solution de ce genre présente plusieurs défis, dont la conciliation des besoins à travers les différents services du CSSS, l'implication d'une grande quantité de parties prenantes qui n'ont pas nécessairement les mêmes besoins et préférences, ainsi que la présence d'une grande quantité d'acteurs lors de l'évaluation de chacun des fournisseurs.

3.1.4.1.3 Identification des parties prenantes

Tel que mentionné précédemment, ce projet avait impliqué une grande quantité de parties prenantes. Premièrement, il y avait les différentes unités de soins dans lesquelles les nouvelles machines allaient être mises en place. Ces unités de soins représentaient le groupe des utilisateurs, c'est-à-dire les différents cliniciens qui allaient utiliser les appareils dans le cadre de leur travail, comme les infirmières (Inf.) et les médecins (MD). Il y avait un total de huit unités de soins réparties à travers les deux hôpitaux. Ces unités de soins peuvent être rassemblées en cinq groupes, car les mêmes unités avaient des besoins semblables d'un hôpital à l'autre :

- Org4-US.1 : Unité de soins présente dans les deux hôpitaux;
- Org4-US.2 : Unité de soins présente dans les deux hôpitaux;
- Org4-US.3 : Unité de soins présente dans les deux hôpitaux;
- Org4-US.4 : Unité de soins présente dans un seul hôpital;
- Org4-US.5 : Unité de soins présente dans un seul hôpital.

Par ailleurs, différentes directions de support étaient impliquées dans le projet. Ces directions sont responsables de l'ensemble du CSSS – elles ne sont donc pas affiliées à aucun hôpital en

particulier. Le tableau ci-dessous présente ces directions et les personnes-clés qui avaient joué un rôle dans l'acquisition :

Nom de la direction	**Nom abrégé**	**Personnes-clés impliquées**
Direction des services techniques Comprend le département de génie biomédical	Org4-DST Org4-Biomed	- Org4-ChefBiomed
Direction des ressources financières Comprend le service d'approvisionnement	Org4-DRF Org4-Achats	 Org4-RespAchats
Direction des ressources informationnelles	Org4-DRI	-
Direction des services professionnels et affaires médicales	Org4-DSP	-
Direction de la santé physique	Org4-DSPh	-
Direction des soins infirmiers et pratiques professionnelles	Org4-DSI	Org4-DSI-Directeur Org4-DSI-Inf1 Org4-DSI-Inf2

De plus, le centre de santé avait fait appel à une firme de consultants spécialisée dans le domaine hospitalier, que nous appellerons Org4-FirmeCons. Leur rôle était de jeter un regard externe sur le processus d'acquisition, surtout lors de la rédaction de l'appel d'offres et de la réception des offres des fournisseurs. Évidemment, la direction générale de l'établissement, ainsi que son conseil d'administration, étaient aussi des parties prenantes de l'acquisition.

Afin de structurer la prise de décision et l'évaluation des fournisseurs, les parties prenantes ont été assignées à différents comités, chacun ayant ses propres responsabilités. La figure ci-dessous présente ces différents comités et les parties prenantes qui en faisaient partie.

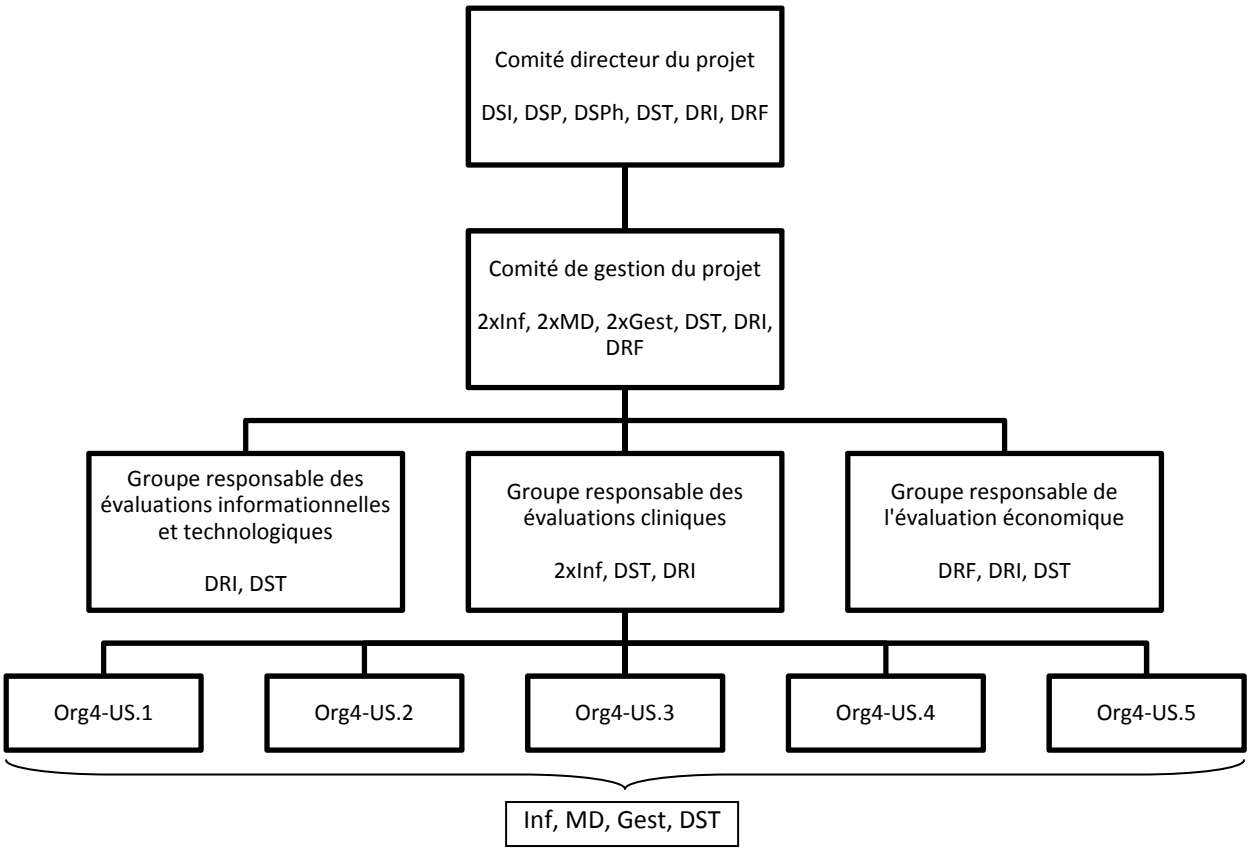

Figure 3-4 : Représentation des groupes de parties prenantes pour Org4

Le comité directeur du projet était en charge de fixer les objectifs et d'adopter la structure organisationnelle, la planification, le budget ainsi que le modèle décisionnel. Il était aussi en charge de l'arbitrage et de la décision finale. Le comité de gestion de projet, quant à lui, faisait la révision des rapports d'évaluation afin de produire un rapport d'évaluation et une recommandation au comité directeur.

Le groupe responsable des évaluations cliniques développait la grille d'évaluation par rapport aux besoins cliniques et se chargeait de faire la compilation des évaluations des différentes unités de soins. Les unités de soins, quant à elles, étaient en charge d'évaluer les solutions par rapport à leurs propres besoins. Le groupe des évaluations informationnelles et technologiques évaluait les solutions au niveau technique et informatique, tandis que le groupe de l'évaluation économique s'occupait de calculer la rentabilité du projet et établir les modalités du contrat.

3.1.4.1.4 Description du processus d'acquisition

Avant le lancement du projet d'acquisition, l'unité de soins Org4-US.2 d'un des deux hôpitaux était dans un processus d'appel d'offres pour faire l'acquisition d'appareils de surveillance physiologique. Ces nouveaux appareils devaient être utilisés uniquement au sein de cette unité, qui connaissait alors une importante expansion. Le service de génie biomédical du CSSS avait alors identifié l'opportunité de remplacer l'ensemble du parc d'appareils des différentes unités du centre de santé en regroupant tous les besoins dans un seul appel d'offres pour une solution intégrée de surveillance physiologique.

Suite à une période de vigie technologique et d'étude de marché, ils avaient commencé par élaborer une vision globale de la solution de surveillance, qu'ils étaient allés présenter aux médecins de l'unité de soins Org4-US2, qui était alors en cours d'appel d'offres. Les médecins, emballés, ont rapidement été convaincus et la décision avait été prise d'annuler l'appel d'offres en cours dans le but de lancer une acquisition englobant l'ensemble de l'organisation.

L'équipe du génie biomédical avait alors entrepris une campagne de sensibilisation et d'information afin de communiquer sa vision d'un système de surveillance physiologique complètement intégré à la grandeur du CSSS. Pour aller chercher l'adhésion des cliniciens du centre de santé, l'équipe du génie biomédical avait décidé de mettre la direction des soins infirmiers et des pratiques professionnelles (DSI) en charge du projet. Ils avaient travaillé avec deux infirmiers de ce département, qui seront appelés Org4-Inf-A et Org4-Inf-B dans l'étude de cas. Leur rôle était de présenter la vision d'Org4-Biomed aux médecins et infirmiers de l'organisation. Le service de génie biomédical s'était aussi efforcé d'avoir l'appui du directeur des affaires médicales, qui était responsable des médecins du CSSS. En bref, ils avaient essayé de créer un engouement autour du projet.

Afin de rédiger le document d'appel d'offres et le devis technique, il était nécessaire de déterminer les besoins en termes de matériel de surveillance physiologique à travers le CSSS. Un inventaire avait été réalisé afin de lister le matériel présentement utilisé par chacun des secteurs. Par la suite, plusieurs échanges avaient eu lieu entre chacune des unités de soins et les représentants de la DSI, dans le but de confirmer les nouveaux besoins, en termes d'appareils et de paramètres à surveiller. Tel que souligné par le directeur du génie biomédical, il était très important pour la réussite du projet de considérer et de satisfaire les besoins de tous.

Il avait été décidé que l'adjudication du contrat d'appel d'offres se ferait selon le prix ajusté le plus bas, avec un coefficient d'ajustement pour la qualité de k=20%. Dans ce cas, la valeur du paramètre « k » avait été déterminée par l'administration de l'établissement.

Ce type d'adjudication est décrit dans l'annexe 5 du *Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics* du gouvernement du Québec. Selon ce document, la qualité des solutions reçues suite à l'appel d'offres doit être évaluée par l'émetteur avant l'ouverture des enveloppes de prix. Seules les enveloppes de prix des solutions ayant obtenu une note supérieure à 70 points sur 100 peuvent être ouvertes. À partir du prix soumis, le prix ajusté de la solution est calculé avec le coefficient d'ajustement pour la qualité, qui est obtenu à partir du facteur « k ». Le gagnant de l'appel d'offres est le fournisseur qui obtient le prix ajusté le plus bas. Plus d'informations sur ce type d'adjudication peuvent être obtenues sur le site Internet des Publications du Québec, où le règlement est publié.

Avant la publication de l'appel d'offres, une grille d'évaluation contenant tous les critères sur lesquels les solutions seront évaluées avait été créée. Chaque critère retenu avait été pondéré en fonction de son importance relative pour la réalisation du contrat, pour un poids totalisant 100 %.

Les critères d'évaluation de la qualité avaient été séparés en 5 grandes sections. Pour quatre de ces sections, les solutions évaluées devaient obtenir un seuil minimal de 70% afin d'être acceptées. Ces critères sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 3-4: Critères d'évaluation des solutions pour Org4

Catégorie de critères	**Poids**	**Seuil**	**Évaluateur**
Ergonomie	25%	70%	Cliniciens
Fonctionnalité et opérabilité	35%	70%	
Considérations techniques et technologiques	20%	70%	Département des services techniques Département des ressources informationnelles
Durée de vie	10%	70%	
Acceptation au devis technique	10%	-	Firme de consultants

À partir des besoins de chacun des secteurs, un devis technique et un document d'appel d'offres avaient été créés. Le groupe de consultants externes, Org4-FirmeCons, a joué un rôle important lors de ce processus. Une fois terminé, le document d'appel d'offres fut publié sur le Système Électronique d'Appels d'Offres (SEAO) du gouvernement du Québec.

Quatre firmes ont répondu à l'appel d'offres. Une des compagnies ayant proposé deux solutions différentes, il y eut un total de cinq solutions à évaluer. Afin de préserver l'anonymat des fournisseurs, les noms suivants seront donnés aux solutions reçues : Org4-SOL1, Org4-SOL2, Org4-SOL3, Org4-SOL4, Org4-SOL5.

Pour effectuer l'évaluation des solutions, une structure spécifique a été établie. Elle est présentée dans la figure suivante :

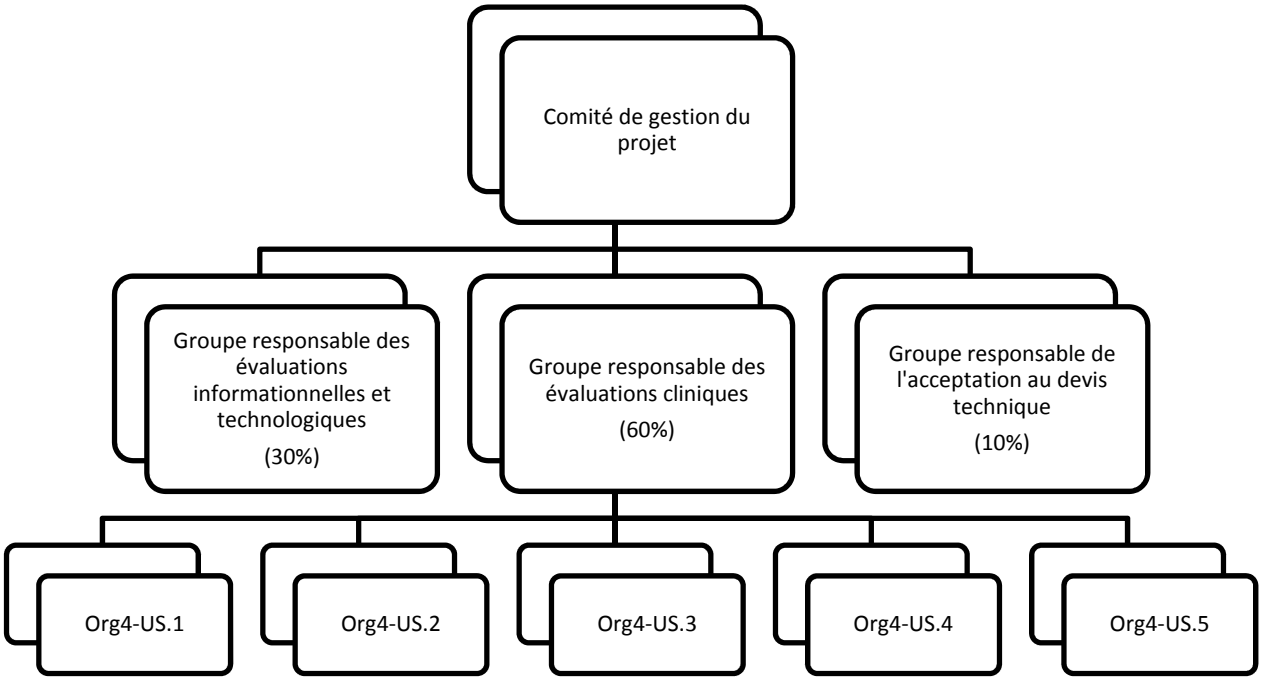

Figure 3-5 : Structure d'évaluation des solutions pour Org4

Chacune des parties prenantes était en charge de remplir une partie spécifique de la grille d'évaluation. Les cliniciens avaient un poids total de 60%, les départements des services techniques et des ressources informationnelles avaient un poids de 30%, et la firme de consultants avait un poids de 10%.

Les cliniciens avaient été regroupés en cinq unités de soins, tel que présenté à la section de l'identification des parties prenantes. La stratégie d'évaluation choisie stipulait que chacune des unités de soins devait s'entendre sur une seule grille d'évaluation. Il devait y avoir un consensus au sein de chacune des cinq unités de soins, à travers les deux hôpitaux. Le poids de leur évaluation avait été établi en fonction de la valeur de son parc d'équipements. Plus les besoins

d'une unité de soins étaient importants en termes d'appareils et de paramètres à surveiller, plus le poids relatif de son évaluation était important.

Les évaluations faites par les unités de soins étaient transmises au groupe responsable des évaluations cliniques, qui s'occupait de faire leur compilation. Cette méthode d'évaluation avait été conçue dans le but d'éviter des négociations interdépartementales, chacune des unités de soins n'ayant pas les mêmes besoins.

Suite à l'évaluation de la qualité de chacun des fournisseurs, les solutions Org4-SOL2 et Org4-SOL4 ont été refusées car elles n'avaient pas atteint la note minimale de 70 points pour deux des catégories de critères. Les enveloppes de prix ont donc été ouvertes pour les trois solutions restantes, afin de calculer le prix ajusté à partir du prix soumis et du coefficient d'ajustement pour la qualité. La solution Org4-SOL5 présentait le prix ajusté le plus bas et avait donc été retenue comme gagnante de l'appel d'offres.

3.1.4.2 Analyse du cas de l'Organisation 4

3.1.4.2.1 Implication de personnes et de départements clés

Après que l'équipe du génie biomédical ait identifié l'opportunité de faire l'acquisition d'une solution intégrée d'appareils de surveillance physiologique, une de leur premières préoccupations a été de s'assurer d'impliquer des acteurs clés pour assurer le lancement et le succès du projet. Tel que mentionné lors de la description de l'organisation, les cliniciens, c'est-à-dire les médecins, infirmiers et autres professionnels de la santé, ont un pouvoir et une influence importante au sein d'un hôpital. Le service de génie biomédical, qui avait initialement défini la vision d'une solution de surveillance intégrée au sein du CSSS, semble avoir tenté de bâtir une coalition de support concernant l'acquisition afin créer un engouement autour de celle-ci. Dès le début, Org4- ChefBiomed avait vu l'importance de convaincre et de mobiliser les cliniciens dans le projet.

Tout d'abord, il avait été décidé que la direction des soins infirmiers et des services professionnels devrait être en charge du projet d'acquisition. Cette direction étant responsable des infirmiers et autres professionnels de la santé à travers l'ensemble du CSSS, elle aurait la crédibilité nécessaire pour mener le projet à terme. Selon Org4-ChefBiomed, le service de génie biomédical étant principalement composé d'ingénieurs et de techniciens, il n'aurait pas eu la

crédibilité nécessaire pour impliquer tout le monde dans le projet et recommander une solution finale. Org4-ChefBiomed avait expliqué :

> *« À moment donné, on a intégré les acteurs cliniques. C'est des joueurs clés qui vont aller chercher l'adhésion auprès des personnes cliniques, parce que ce sont des cliniciens. Moi, je suis ingénieur, et mon collège qui était sur le projet, on est des ingénieurs. C'est n'est pas la même profession. Nous, on parle avec nos propres lunettes, eux ils ont leurs propres lunettes. [Les acteurs cliniques] sont plus crédibles pour aller chercher l'adhésion auprès des personnes cliniques comme les infirmières et les médecins, que nous autres. »*

En mettant la direction des soins infirmiers en charge du projet, le génie biomédical avait appliqué ce que Bourne et Walker (2004) définissent comme la troisième dimension de l'influence dans les projets : « Tapping into the powerlines ». Les personnes faisant partie du département de génie biomédical étaient conscientes des particularités de la structure organisationnelle et de la structure de pouvoir interne de l'organisation, et ils ont utilisé ces connaissances pour assurer le succès du projet.

De plus, certains acteurs cliniques du CSSS avaient un rôle particulièrement important dans le processus d'acquisition. C'est notamment le cas de Org4-DSI-Inf1 et Org4-DSI-Inf2, deux infirmiers de formation. Org4-DSI-Inf1 avait été mis en charge du projet d'acquisition en tant que conseiller à la gestion de produits. Sa situation au centre de santé était particulière : il s'agissait d'un infirmier qui relève de la direction des soins infirmiers, mais dont le bureau était situé avec le service de l'approvisionnement. Org4-DSI-Inf2, pour sa part, travaillait conjointement avec Org4-DSI-Inf1 en tant que conseiller en soins infirmiers spécialisés. Leur expérience et leur position au sein de l'organisation leur avaient permis de faire le lien entre le côté clinique, le département des services techniques ainsi que le service des approvisionnements.

Ces deux individus faisaient partie du groupe de parties prenantes invisibles défini par Walker (2003), dont le support et la coopération sont vitaux pour le succès du projet. En effet, le service de génie biomédical avait souligné à plusieurs reprises leur importance dans l'adhésion de tous les départements à l'acquisition d'un système de surveillance intégré :

> *« On voulait aller rejoindre tout le monde, les médecins et les infirmières sur le plancher dans les différents départements. Les meilleures personnes pour ce faire sont les acteurs cliniques. Le rôle de [Org4-DSI-Inf1 et Org4-DSI-Inf2] était vraiment pré-pondéré. »*

Org4-DSI-Inf1 et Org4-DSI-Inf2 avaient réussi à gagner cet appui en allant rencontrer les différents départements afin de leur présenter la vision du projet :

> *« Ils sont allés rencontrer les différents départements pour partager cette vision, s'assurer que tout le monde va s'inscrire dans ce projet. Les gestionnaires aussi ont fait le relais par la suite. Il s'est crée un momentum lorsque les gens ont vu le potentiel de la solution. »*

En plus d'impliquer les infirmiers, il était aussi important d'aller chercher l'appui des médecins. À ce niveau, le département de génie biomédical devait tout d'abord convaincre l'unité de soins Org4-US.2, qui était alors en plein processus d'acquisition d'appareils de surveillance physiologique pour son unité, de repousser son achat et d'attendre pour une acquisition commune. Certaines personnes, comme les médecins de cette unité, s'étaient rapidement engagés dans le projet, comme l'a expliqué Org4-ChefBiomed :

> *« On était à veille de choisir un fournisseur pour les appareils pour [Org4-US.2] avant qu'on décide d'annuler l'appel d'offres. Il fallait justifier le pourquoi. Je les ai rencontrés pour leur montrer le potentiel d'un système intégré. […] Ça m'a pris 15 minutes pour que tout le monde accepte, ils ont vu le potentiel tout de suite. Mais ce n'est pas tout le monde qui le voit comme ça. »*

Toutefois, il y avait de la résistance de certaines personnes à joindre le projet, principalement dû au fait que le système de moniteurs d'alors était complètement désuet. Le génie biomédical s'était alors engagé à supporter les unités de soins en attendant le nouveau système :

> *« On voulait supporter les départements par rapport au nouveau système, on est donc allés chercher des pièces d'anciens moniteurs pour les dépanner pour qu'ils acceptent d'attendre et éviter qu'ils tombent en bris de service. Certains départements avaient déjà un budget pour acheter des moniteurs. On est allés leur parler et leur dire qu'on allait les dépanner avec des moniteurs d'occasion, afin de réussir ce projet. Il y avait un travail qui se faisait en arrière plan. C'est beaucoup d'interactions avec tout le monde. »*

Le fait que le service de génie biomédical soit ouvert aux besoins des départements et qu'il pose des actions concrètes afin de les combler avait permis l'adhésion de tous au projet. Le service de génie biomédical avait eu une influence sur le processus d'acquisition en impliquant les unités de soins dès le départ et en utilisant les bonnes personnes pour leur montrer le potentiel d'une solution intégrée.

3.1.4.2.2 Adoption d'un système d'évaluation minimisant l'influence

Selon la grille d'évaluation, les cliniciens avaient un poids important dans l'évaluation des solutions. En effet, les huit unités de soins des deux hôpitaux avaient un poids total combiné de 60% de la note finale de la qualité des solutions. Il y avait donc une grande quantité d'acteurs impliqués dans le processus d'évaluation des solutions au niveau clinique.

La stratégie d'évaluation qui avait été adoptée était de remplir une seule grille d'évaluation par unité de soins. Ces grilles avaient ensuite été mises en commun et pondérées en fonction de l'importance de chaque département. Ainsi, il était nécessaire qu'il y ait au moins un consensus au sein des mêmes unités de soins à travers les deux hôpitaux. Cela avait été fait dans le but de minimiser les risques de conflits et d'accrochages lors de l'évaluation :

> *« On voulait qu'il y ait une grille d'évaluation pour chaque secteur à travers les deux hôpitaux. On ne voulait pas aller vers des négociations interdépartementales, parce que ça va devenir infernal. Là, c'est l'influence qui va jouer, qui qui crie le plus fort, etc. On a voulu éliminer cette influence négative. […] On a permis un consensus au niveau d'un même service, mais pas au niveau interdépartemental, sinon il n'y aurait pas eu de consensus. »*

Le choix de cette stratégie d'évaluation éliminait la possibilité de confrontation entre les différents services à travers les hôpitaux. Toutefois, le choix d'une telle solution avait soulevé un nouveau défi, qui était de pondérer de manière adéquate l'importance de chacun des départements. Dans ce cas, il avait été décidé que les facteurs qui influenceraient l'importance de chacun des départements seraient le nombre d'appareils qui leur était destiné ainsi que les paramètres que ces appareils devraient surveiller. Ainsi, les unités de soins qui traitaient des patients dans un état critique avaient une plus grande importance que celles qui font seulement de la surveillance de base. Cette méthode avait été acceptée par chacune des unités de soins avant le début de l'acquisition, ce qui avait pu garantir un processus d'évaluation qui s'est déroulé sans négociations ou discussions conflictuelles entre les services, qui n'avaient pas nécessairement les mêmes besoins.

3.1.4.2.3 Recours au pouvoir de connexion et de référence

Suite à l'ouverture des enveloppes de prix, certains médecins de l'unité de soins Org4-US.2 n'étaient pas satisfaits avec le choix de la solution finale. Ces médecins représentaient une des spécialités qui était présente au sein du groupe de l'unité de soins, que nous appellerons Org4-

US.2-MED1. Ce groupe de médecins de l'unité s'était peu prononcé lors du processus d'évaluation des solutions. Ils ont accordé peu d'importance à ce processus, car ils croyaient qu'ils auraient la possibilité de choisir la solution qu'ils préfèrent par la suite, indépendamment de la décision dans l'ensemble du CSSS. Ainsi, les trois solutions finalistes avaient reçu une note très semblable de la part d'Org4-US.2 car le groupe Org4-US.2-MED1 y avait peu porté attention.

Selon les sujets interviewés, les médecins avaient eu suffisamment de pouvoir par le passé afin de se retrier d'un appel d'offres et de faire l'acquisition de la solution qu'ils voulaient. Toutefois, avec le nouveau *Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics*, si le service Org4-US.2 avait décidé de se retirer de cet appel d'offres, ils auraient été dans l'obligation d'attendre son expiration, qui aurait eu lieu dans 3 ans, avant de faire l'acquisition de nouveaux appareils.

Contrariés, certains médecins ont alors fait des représentations auprès des hauts dirigeants, leur faisant part que la solution choisie pourrait ne pas répondre convenablement aux besoins de leurs unités de soins, et qu'elle pouvait potentiellement nuire à la santé des patients. En clair, ils n'auraient pas été suffisamment consultés lors de l'évaluation des solutions.

Très rapidement, cette situation a créé un grand remous au sein du centre de santé. Ces médecins avaient eu suffisamment d'influence pour remettre en doute l'ensemble du processus de sélection. Ces tentatives d'influence avaient fonctionné grâce à leur crédibilité professionnelle et à leurs relations privilégiées auprès des dirigeants.. Par la suite, la direction des soins infirmiers fut dans l'obligation de prouver la validité du processus d'acquisition à la direction générale, ce qui sera décrit à la prochaine section.

3.1.4.2.4 Utilisation du pouvoir légitime et de référence afin de convaincre

Le directeur de la direction des soins infirmiers, Org4-DSI-Directeur avait utilisé son pouvoir légitime et de référence afin de convaincre la haute direction de la validité de la solution choisie. Selon la DSI, le processus d'acquisition s'était déroulé de manière juste et équitable pour tous.

Afin de prouver la légitimité du processus et le fait que toutes les parties prenantes avaient été consultées, elle avait produit un important document relatant toutes les étapes de l'acquisition,

réunions, séances d'information et communications par courriel, qui avait été présenté au directeur général du centre de santé.

De plus, la personnalité du directeur du DSI avait permis de rapidement dissiper le doute quand au fournisseur choisi. D'un tempérament vivant, convaincant et tenace, il était allé argumenter le déroulement du processus devant le directeur général. Il avait réussi à le convaincre en lui démontrant la validité du processus ainsi que de la solution choisie, et en soulignant qu'on ne pouvait pas renverser une décision prise par l'ensemble des services des deux hôpitaux seulement à cause d'une résistance provenant d'un groupe de personnes isolées. Selon lui, cela allait ouvrir la porte à d'autres résistances du genre dans le futur, ce qui n'était pas souhaitable.

Finalement, après délibération, le directeur général avait approuvé le choix de la solution, et le groupe Org4-US.2-MED1 avait décidé de se rallier au choix de groupe. Leurs arguments n'étaient pas suffisamment fondés pour annuler l'appel d'offres ou leur permettre une dérogation afin qu'ils fassent une acquisition par eux-mêmes.

3.1.5 Étude comparative des cas

Les sections précédentes ont permis de décrire les quatre études de cas et d'identifier les mécanismes d'influence des parties prenantes de chaque organisation étudiée. Le but de la présente section est de pousser l'analyse des données recueillies en présentant une étude comparative (transversale) des cas en question. En complément d'une analyse intra-cas (section 3.1), elle présente les tendances observées à travers les quatre organisations afin d'en tirer d'autres enseignements complémentaires. Sur le plan méthodologique, l'approche inter-cas permet de dépasser les limites d'une analyse spécifique aux cas en tentant de dégager, à partir de dimensions choisies, certaines propositions d'ensemble et valides pour l'ensemble des données recueillies (Yin, 1989). Les dimensions sont ici réparties en trois grandes sections.

La première section porte sur l'effet présumé de caractéristiques organisationnelles, notamment le type d'organisation, la centralisation du pouvoir et la culture organisationnelle, sur les mécanismes d'influence utilisés par les parties prenantes. Par la suite, y sont décrits les mécanismes d'influence en fonction caractéristiques personnelles, principalement au niveau des enjeux des parties prenantes et de la personnalité des individus impliqués. Finalement, la nature du système acheté et la phase d'acquisition sont analysés.

3.1.6 Effet des caractéristiques organisationnelles

Les données empiriques de la recherche suggèrent des liens entre les facteurs organisationnels, tels que le type d'organisation, sa culture et la centralisation du pouvoir et les mécanismes d'influence utilisés par les parties prenantes. Cette sous-section propose une lecture de ces résultats.

3.1.6.1 Le type d'organisation

Le type d'organisation fait référence au fait s'il s'agit d'une organisation publique ou d'une entreprise privée. Cette recherche a étudié trois organisations publiques ou parapubliques (Org1, Org2 et Org4) et une organisation privée (Org3). Cette distinction privé/public présente un intérêt vu l'incidence sur la formalisation du processus d'acquisition et sur la façon dont le pouvoir décisionnel se trouve réparti.

3.1.6.1.1 Rigidité du processus d'acquisition

Dans les cas étudiés, les acquisitions dans les organisations publiques étaient beaucoup plus strictes et encadrées que celles dans l'organisation privée. En effet, le processus d'achat des organisations publiques est soumis à des règlements et standards stricts, que les équipes d'acquisition sont obligées de respecter. Dans ces conditions, il est plus difficile pour les parties prenantes d'avoir une influence (implicite ou explicite) sur le processus d'acquisition, car la stratégie et les étapes de l'acquisition sont clairement établies par une entité externe (directives gouvernementales). Dans ce contexte, le responsable des achats porte la responsabilité du respect de ces règles et de la transparence du processus.

Par exemple, dans le cas d'Org2, les critères d'évaluation et leur poids relatif étaient définis d'avance et la grille d'évaluation, signée et scellée, ne pouvait plus être modifiée une fois l'appel d'offres publié. Dans ce même cas, le responsable des achats faisait partie du comité de sélection afin de s'assurer du respect de la procédure. Au sein d'Org4, la structure hiérarchique entourant l'acquisition avait été définie avec précision. Plusieurs comités d'évaluation avaient été formés, chacun ayant un rôle précis; de même, les intervenants avaient été sélectionnés et la pondération des critères relatifs à chaque unité fonctionnelle avait été déterminée lors de la planification du projet.

Le cas d'Org1, même s'il s'agit d'une organisation parapublique, diffère tout de même des deux premiers. Certes, le processus d'achat était soumis à des règles d'acquisition strictes, tout comme pour Org2 et Org4, mais le processus d'acquisition s'est avéré moins figé. Par exemple, ce n'est que lorsque les trois fournisseurs avaient obtenu la note de passage lors de la pré-qualification qu'il fut décidé que l'organisme devrait procéder à une demande de propositions avec prix et à l'élaboration d'un devis détaillé. De plus, l'informatisation d'Org1-Serv4 avait été annulée en milieu de projet, suite aux prix trop élevés soumis par les fournisseurs. Par ailleurs, Org1-VPServ avait fait déplacer le gestionnaire de projets sous sa supervision hiérarchique pour la durée du projet. Toutefois, les décisions prises dans chacune de ces circonstances suivaient tout le même la ligne directrice des règles d'achat dans les organismes publics.

Contrairement aux organisations publiques, le processus d'acquisition d'Org3 était loin d'être aussi rigide, et la phase de planification fut beaucoup plus courte. En effet, Org3 ne possédait pas de processus d'acquisition prédéfini ou des règles d'achat à respecter. En fait, il n'y avait

personne des achats qui était impliqué dans le processus de sélection en tant que tel. À l'instar des autres études de cas, le processus de sélection n'avait pas été réalisé à travers un appel d'offres. Comme le processus était moins structuré, il y eut donc plus d'opportunités pour les parties prenantes d'avoir une influence lors de la sélection. Les résultats suggèrent également l'influence manquée d'un individu, Org3-VPDistribution, qui était à la tête du processus et qui avait un grand pouvoir sur le choix du fournisseur final. Par exemple, il avait une préférence marquée pour Four2, au point que Four1 recevait très peu d'attention de sa part. Par ailleurs, la pondération des critères relatifs aux besoins du centre de distribution par rapport aux besoins du département des TI n'avait pas été fixée, la méthodologie d'évaluation n'avait pas été discutée à l'avance et les critères d'évaluation ont été définis après les démonstrations des fournisseurs. Selon Kuiper (1998), la définition des exigences doit toujours être faite avant d'établir un contact avec les fournisseurs, afin d'éviter la formation de préférences préalables, ce qui est justement arrivé dans le cas d'Org3. Ce genre de situation n'aurait pas été possible dans une organisation publique à cause des règles et mécanismes régissant le processus d'achat.

Ainsi, dans le cas d'Org3, il était considéré normal que VPDistribution prenne en charge l'acquisition. Sa position hiérarchique (pouvoir légitime), sa personnalité de leader et ses enjeux dans le choix du fournisseur lui ont permis d'avoir une influence évidente sur le déroulement de l'acquisition.

Dans le cadre réglementé des acquisitions au sein du secteur public, les mécanismes d'influence des parties prenantes peuvent plus généralement émaner du pouvoir de légitimité et d'expertise des individus. D'après les cas observés, les personnes ayant une influence sur le processus d'acquisition ont soit des connaissances spécifiques que les autres n'ont pas, soit une position hiérarchique qui leur attribue le pouvoir d'imposer des décisions. Les départements des TI avaient un pouvoir d'expertise, par exemple, tandis que le pouvoir d'Org1-VPServ était dû à sa position hiérarchique dans l'équipe. C'est d'ailleurs justement grâce à son pouvoir de légitimité qu'il a pu déplacer temporairement le gestionnaire de projets sous sa supervision.

Bien que le processus de sélection dans les organismes publics soit clairement défini est encadré, la gestion des exceptions ou situations particulières n'est pas toujours prévue. Par exemple, dans le cas d'Org1, même s'il y avait un processus formel défini, c'est le directeur des achats qui a fini par influencer la décision de négocier uniquement avec Org1-Four3 car les prix des autres

fournisseurs étaient trop élevés. Encore une fois, celui-ci a réussi à influencer la décision grâce à son pouvoir d'expertise.

3.1.6.1.2 Répartition du pouvoir décisionnel

Dans les organisations publiques observées, le pouvoir décisionnel était relativement diffus puisque réparti entre plusieurs individus; cette situation contraste avec l'entreprise privée observée où le pouvoir était principalement centralisé autour d'une seule personne. Les données démontrent clairement la difficulté des répondants des organisations 2 et 4 à cibler un individu ayant le plus d'influence sur le processus d''acquisition. De même, il est intéressant de constater que dans ces organisations, les répondants ont tendance à présenter les choix comme résultant de décisions collectives. Dans le cas d'Org1, la même observation pourrait être faite mais de façon plus nuancée. Ainsi, Org1-VPServ fut identifié par quelques répondants comme ayant davantage d'influence que les autres acteurs, sans pour autant affirmer qu'il était le principal intervenant dans la prise de décision.

En général, les organisations publiques ont tendance à consulter et impliquer les différentes parties prenantes touchées par le nouveau système. Bien entendu, cela peut varier en fonction de la nature du système acheté, sujet qui sera abordé dans la section 3.1.8. Il est toutefois possible de supposer que la difficulté de désigner un individu d'influence au sein des organisations publiques soit due au besoin de transparence et d'impartialité de celles-ci. Ainsi, les répondants hésitaient à désigner les personnes d'influence par crainte de présenter le processus comme étant moins transparent.

Dans le cas d'Org3, les répondants n'ont pas hésité à désigner VPDistribution comme étant la personne qui avait eu le plus d'influence dans le choix du fournisseur. Celui-ci étant le représentant de la partie prenante principale (le centre de distribution), il a réellement pris contrôle du processus d'acquisition. Les personnes impliquées dans le processus étaient conscientes et en accord avec cette réalité.

Enfin, il faut souligner que dans les organisations publiques observées, les projets d'acquisition furent tous dirigés par un gestionnaire de projets. Le rôle de celui-ci était de s'assurer de l'avancement du projet et de l'orchestration des différentes étapes du processus, mais sans avoir les pleins pouvoirs. Bien qu'il/elle ait eu un certain pouvoir à cause de son interaction avec les parties prenantes et du contrôle de l'information, il/elle n'avait pas nécessairement un pouvoir

décisionnel (ni même hiérarchique) sur l'équipe. Dans les organisations 1, 2 et 4, ce pouvoir était détenu par l'ensemble des membres du comité de sélection.

3.1.6.2 La centralisation du pouvoir

La seconde caractéristique organisationnelle ayant un impact sur les mécanismes d'influence des parties prenantes impliquées est la centralisation du pouvoir au sein de l'organisation. En effet, dans les cas où la structure décisionnelle de l'entreprise était décentralisée, la décision d'achat avait tendance à se faire de manière commune et impliquer un grand nombre de parties prenantes. En revanche, lorsque l'organisation était davantage centralisée, un plus petit nombre de parties prenantes était impliqué, et celles-ci avaient nécessairement moins de pouvoir. La taille du comité de sélection était d'ailleurs moins importante.

Une structure décisionnelle décentralisée a pu être observée au sein d'Org1 et Org4, qui ont fait l'effort d'impliquer toutes les parties prenantes dans le processus décisionnel. Chacune de ces parties prenantes avait une partie du pouvoir décisionnel en étant représentée au sein du comité de sélection. D'ailleurs, les comités de sélection de ces organisations étaient caractérisés par leur taille relativement importante. Org1 comptait sept personnes participant à l'évaluation, tandis qu'Org4 avait trois groupes d'évaluation distincts (évaluation clinique, évaluation économique et évaluation informationnelle et technologique), chacun impliquant plusieurs individus différents.

Org2 et Org3 avaient une structure décisionnelle qui était plutôt centralisée. De ce fait, le nombre de personnes faisant partie du comité de sélection était moins important que pour les autres organisations. En effet, le comité de sélection d'Org2 comptait uniquement trois personnes, tandis que le comité de sélection d'Org3 était composé de quatre intervenants principaux. Toutefois, comme il a été mentionné dans l'intra-cas, Org2 avait fait un réel effort afin d'impliquer tout le monde dans le processus d'achat, afin que chacun puisse exprimer ses besoins et son opinion au sujet des fournisseurs. Cependant, bien que toutes les parties prenantes avaient été consultées et leur opinion avait réellement été considérée, c'est un comité de sélection de trois personnes qui avait le dernier mot sur la pondération des critères et les notes accordées aux fournisseurs. Certaines des similarités observées dans le entre Org2 et Org3 pourraient être attribuées à leur nature commerciale. Bien qu'Org2 soit une organisation parapublique, sa vocation première est commerciale et son objectif est de faire des profits.

La grande taille d'un comité de sélection implique qu'il sera plus difficile d'exercer une influence sur l'ensemble du comité, à cause du plus grand nombre de personnes à convaincre. Cela a pu être observé au sein d'Org1, par exemple, où chacune des parties prenantes était représentée et veillait à ce que le système réponde à ses besoins particuliers. Le contraire était visible chez Org4, où les personnes à convaincre étaient VPDistribution et le CIO.

3.1.6.3 La culture organisationnelle

Les observations faites dans les quatre cas suggèrent également des interprétations sur la base de la culture organisationnelle des organisations, notamment sur la forme de leadership et le degré d'implication des parties prenantes.

3.1.6.3.1 Partie prenante en charge de l'acquisition

Les cas étudiés suggèrent que la culture organisationnelle a pu être déterminante sur le choix de la personne devant assumer le leadership du projet d'acquisition. En effet, dans le cas des organisations 1, 3 et 4, qui accordent une grande importance à leurs opérations et qui ont une culture plutôt « pratique », le leadership était assuré par le département « client », c'est-à-dire par le département comprenant les utilisateurs du système. Dans le cas de l'organisation 2, qui a une culture axée sur les technologies, le leadership du processus d'achat fut davantage assumé par le département des TI.

Org1, Org3 et Org4, de par leur mission, ont toujours priorisé les besoins des usagers par rapport à ceux des autres départements, comme les TI, par exemple. Par exemple, la nature des opérations d'Org1 et Org4, qui ont un impact direct sur la vie d'êtres humains, les prédispose à accorder davantage d'importance aux besoins des utilisateurs directs du système à acquérir. C'est d'ailleurs cette réalité qui a poussé le département des services techniques (DST) d'Org4 à encourager le département des soins infirmiers (DSI) à prendre en charge du projet. Le DST possédait moins de crédibilité au sein de l'hôpital qui était dirigé par les cliniciens, c'est-à-dire les médecins et les infirmiers. La culture d'Org4 a donc clairement influencé le choix de la partie prenante responsable de l'acquisition.

L'acquisition du système de gestion des informations du laboratoire d'Org1 était elle aussi dirigée par les laboratoires qui allaient utiliser le système. En effet, les chefs des laboratoires composaient la majorité du comité de sélection (il y avait seulement une personne des TI) et le

poids des critères techniques était uniquement de 25%. Toutefois, lors des entrevues, certains utilisateurs ont soutenu que leurs besoins n'avaient pas été complètement considérés et que la décision finale avait été prise uniquement en fonction des considérations technologiques. De plus, certains utilisateurs n'étaient pas en accord avec la stratégie d'acquisition utilisée pour faire la sélection du fournisseur. Cela peut être attribué au fait que les services impliqués avaient des fortes préférences pour différents fournisseurs, et que le fournisseur gagnant, choisi à cause de son prix avantageux, était préféré par le département des TI.

Contrairement aux cas déjà cités, la culture organisationnelle d'Org2 a toujours eu tendance à accorder beaucoup d'importance aux technologies de l'information. Dans ce cas, c'est le département des TI qui fut en charge du projet de sélection du fournisseur de caisses électroniques. En fait, le bureau de projets en entier était situé au sein du département des TI, ce qui amène les TI à être à la tête de tout projet à caractère technologique.

3.1.6.3.2 Degré d'implication des parties prenantes

Le lien entre la culture organisationnelle et le degré d'implication des parties prenantes est particulièrement intéressant à analyser dans le cas d'Org3. En effet, on pourrait caractériser Org3 comme une organisation ayant une culture pragmatique et autonome au niveau de ses décisions d'affaires générales. L'organisation n'aime pas faire affaire avec de grandes compagnies de consultation, aime pouvoir prendre ses propres décisions et les gestionnaires apprécient le fait être en contrôle.

Dans ce cas, le CIO et VPDistribution étaient en charge de l'acquisition, et c'est à eux que revenait la décision du choix du fournisseur. La haute direction leur accordait une grande confiance à ce niveau. Ces deux individus ont certes consulté quelques personnes du département des TI et du centre de distribution, mais le degré d'implication de ces parties prenantes n'était pas aussi concret qu'au sein des organisations 1, 2 ou 4. Cette situation est renforcée par le fait que cette organisation ne possède pas de département d'achats pour les besoins de fonctionnement administratif – le « back-office ». En effet, le département des achats se limite aux acquisitions de la marchandise vendue en magasin.

Dans le cas des trois autres organisations, tel que mentionné auparavant, l'ensemble des parties prenantes a été impliqué tout au long du processus de sélection. Cela est dû à la culture participative et d'ouverture des organisations publiques.

3.1.7 Effet des caractéristiques personnelles

Les intérêts des parties prenantes impliquées dans l'acquisition, ainsi que la personnalité des individus composant celles-ci, avaient un effet sur les mécanismes d'influence observés lors de l'acquisition.

3.1.7.1 Mécanismes d'influence en fonction des intérêts des parties prenantes

Tel que décrit dans la revue de littérature, chaque partie prenante est caractérisée par ses intérêts par rapport au déroulement ou au résultat d'un projet. Dans les quatre cas observés, il est possible de séparer les individus et départements impliqués en quatre parties prenantes principales : le département client, qui comprend les usagers qui vont utiliser le système, le département des technologies de l'information, le département des achats et la haute direction. Chacune de ces parties prenantes a des intérêts distincts dont découlent les mécanismes d'influence utilisés. Le Tableau 3-5 propose une description des intérêts des parties prenantes tels qu'ils ont été observés sur le terrain. Ceux-ci ne sont pas présentés en ordre d'importance.

Tableau 3-5 : Principaux intérêts des parties prenantes prenant part aux projets observés

TI	Client	Achats	Haute direction
- Convivialité d'intégration du système - Stabilité du système - Fiabilité de l'infrastructure - Compatibilité avec l'infrastructure existante - Feuille de route du fournisseur - Concordance avec vision future des TI	- Réponse aux besoins opérationnels du département - Convivialité d'utilisation du système - Fournisseur ayant une connaissance de l'industrie	- Transparence du processus d'acquisition - Rédaction d'un contrat clair qui protège l'entreprise - Système satisfaisant le plus grand nombre d'intervenants - Coopération et fiabilité du fournisseur	- Ajout de valeur à l'entreprise - Respect du budget - Réponse aux besoins - Processus équitable et transparent - Intégration à la stratégie d'entreprise

Tel que présenté au Chapitre 1, les parties prenantes vont tenter d'influencer le projet en fonction de leurs intérêts respectifs. À travers les cas étudiés, il a effectivement été possible d'observer que les parties prenantes ont déployé des stratégies d'influence dans le but de faire respecter leurs propres intérêts.

Cette section abordera les mécanismes d'influence observés de la part du département des TI, des achats et de la haute direction.

3.1.7.1.1 Pouvoir d'expertise du département des TI

À travers les quatre organisations étudiées, on peut clairement observer pouvoir d'expertise du département IT dû au fait qu'il possède des connaissances techniques spécifiques que les autres départements n'ont pas. De plus, le fait que ce département était en charge de l'implantation et de la maintenance du système lui donnait donc le pouvoir légitime de faire partie du processus d'acquisition et de s'exprimer sur le côté technique.

De ce pouvoir d'expertise découle forcément une crédibilité sur les choix techniques. À travers les quatre organisations, le département des TI était donc en charge du choix des critères de sélection techniques et de l'évaluation des fournisseurs selon ces critères. Il était difficile pour les autres parties prenantes de questionner le choix ou la pondération de ces critères, car la plupart n'avaient pas les connaissances nécessaires pour le faire. Aussi, le personnel TI était en mesure d'informer le reste du comité de sélection sur les possibilités d'intégration du système à l'infrastructure existante de l'entreprise, sa facilité de maintenance et de mise à jour, ainsi que les coûts d'entretien et d'implantation. Bien que les considérations technologiques étaient pondérées dans la grille d'évaluation, certains des critères semblent avoir eu une grande influence sur l'opinion qu'avait le comité des solutions évaluées.

Dans le cas d'Org1, par exemple, le fait que le choix de FOUR1 et de FOUR2 nécessitait l'élaboration de deux infrastructures distinctes était perçu comme très problématique, et le comité de sélection dut rapidement écarter cette solution. Le volet technologique, soutenu par le département TI a donc vite fait d'imposer une voix. Du côté d'Org2, le personnel TI était très favorable au choix du fournisseur qui avait gagné l'appel d'offres, notamment grâce à cause de la facilité de maintenance et de mise à jour du système. Selon les répondants, il s'agissait d'un facteur qui a joué en la faveur du fournisseur.

Ainsi, le département des TI est en mesure d'influencer le processus d'acquisition grâce à son pouvoir d'expertise. Il évalue les solutions au niveau technique, mais il est aussi en mesure d'influencer l'opinion que se font les membres du comité de sélection de chacune des solutions.

3.1.7.1.2 Pouvoir d'expertise et de légitimité du département des achats

Généralement, on peut dire que le département des achats a lui aussi un pouvoir d'expertise et de légitimité au sein de l'équipe d'acquisition. Tel que rappelé plus tôt, son rôle est de veiller au respect des règles concernant les acquisitions dans les organisations publiques et de faire des recommandations tout au long du processus de sélection. Dans les cas observés, ce département a eu une influence sur le processus car il connaissait les procédures d'acquisition et il s'agissait de sa responsabilité de les appliquer. Bien entendu, cela pouvait uniquement être observé au sein des organisations publiques qui avaient un département des achats, c'est-à-dire Org1, Org2 et Org4 – Org3 n'avait pas impliqué de responsables des achats dans son processus.

Dans les organisations publiques, la transparence du processus de sélection a une grande importance. Étant donné que ces organisations ont des règles parfois complexes entourant les acquisitions, le département des achats doit veiller à ce qu'elles soient respectées. C'est ce département qui sera blâmé si jamais un fournisseur affirme que l'acquisition ne s'est pas déroulée de façon équitable. L'enjeu du département des achats se situe donc au niveau de la transparence du processus et de la rédaction d'un contrat clair qui assure que le système sera livré dans les délais et selon le budget. Il n'a pas d'enjeu réel dans la sélection d'un fournisseur plutôt que d'un autre.

Ainsi, dans les cas étudiés, le responsable des achats a joué un rôle de guide, de conseiller afin d'assister l'entreprise dans le choix d'un fournisseur. Étant donné qu'il avait le pouvoir et les connaissances nécessaires pour se prononcer sur le déroulement du processus de sélection et sur la stratégie d'acquisition, le responsable des achats a eu une influence sur le processus d'acquisition dans les organisations publiques. Il s'agissait principalement d'une influence latérale, qui se manifestait lorsqu'il suggérait des stratégies d'action au comité de sélection ou au comité directeur de projet.

Deux exemples sont dignes de mention relativement au rôle de ce groupe. Au sein d'Org1, le responsable des achats a utilisé son pouvoir d'expertise pour influencer la prise de décisions d'importance concernant l'acquisition. Tel que mentionné dans l'intra-cas (section 3.1), c'est le directeur des achats qui a suggéré de reporter l'informatisation d'Org1-Serv4, de fermer l'appel d'offres à cause des prix trop élevés soumis par les fournisseurs et de faire une demande de proposition détaillée avec prix. Il siégeait au sein du comité de pilotage et avait un contact direct

avec le président de l'entreprise et le CIO. Les membres de la haute direction lui accordaient une grande crédibilité et se fiaient à ses suggestions.

Du côté d'Org2, le responsable des achats était en contrôle du flux d'informations entre les fournisseurs et l'entreprise, veillait à ce que les fournisseurs ne changent pas leurs réponses à l'appel d'offres au cours du processus et s'assurait que l'évaluation se fasse de la façon la plus impartiale possible. Il avait d'ailleurs interdit aux participants d'exprimer leurs préférences générales envers les fournisseurs – ils pouvaient uniquement émettre leur opinion sur si les fournisseurs répondaient à chaque critère spécifique.

3.1.7.1.3 Pouvoir légitime de la haute direction

La haute direction a pu exercer une influence lors de l'établissement de la portée du projet (budget à respecter, calendrier, services à informatiser) et lors de l'approbation finale des décisions prises par le comité de sélection. L'implication de ce groupe a toutefois varié selon le cas considéré.

Ainsi, sauf pour Org3, la haute direction n'était pas directement impliquée dans le processus d'acquisition. Elle était régulièrement informée de l'avancement du processus et des décisions prises, mais elle n'était pas présente lors de l'évaluation des solutions ou de la définition des besoins. Les membres de la haute direction ne faisaient pas partie du comité de sélection comme tel. En effet, chaque organisation possédait un comité de direction ou un comité de pilotage, composé de membres de la haute direction, dont le rôle était de superviser le comité de sélection et d'approuver ses décisions.

La haute direction avait principalement exercé son influence à trois moments spécifiques : lors de la détermination de la portée du projet, lors de l'approbation des décisions intermédiaires et finales prises par le comité de sélection et finalement, lorsque l'équipe d'acquisition faisait face à des impasses ou était incapable d'arriver à un consensus. Chez Org1, par exemple, Org1-VPServ s'interposait lorsque les délibérations sur un sujet duraient trop longtemps. Chez Org2, des mécanismes avaient été mis en place au cas où l'équipe n'arriverait pas à s'entendre sur un sujet particulier. Dans ce cas, le conflit serait expliqué au comité de direction, qui aurait alors comme objectif d'aider aux délibérations. Cette situation n'a toutefois pas eu lieu dans le cadre de l'acquisition du système de point de vente. Chez Org4, les médecins qui n'étaient pas en accord

avec la décision prise par le comité s'étaient adressés à des membres de la haute direction, qui avait ensuite mandaté le comité de sélection de lui démontrer la validité du processus suivi.

Ce n'est qu'au sein d'Org3 que la haute direction était directement impliquée dans le processus d'acquisition. En fait, le VP de la distribution et logistique et le CIO étaient les principaux intervenants dans le processus et ils interagissaient directement avec les fournisseurs. Tel que mentionné plus tôt, cela peut s'expliquer par la culture de l'organisation, où la structure décisionnelle est très centralisée. Toutefois, les autres membres de la haute direction, comme le CEO, le COO ou encore le conseil d'administration n'étaient pas du tout impliqués dans l'acquisition. Le choix final devait être approuvé par le CEO et par un membre du CA qui était responsable des acquisitions technologiques.

3.1.7.2 Influence de la personnalité des individus sur les mécanismes d'influence

Les mécanismes d'influence utilisés par les parties prenantes ont varié en fonction de la personnalité des individus impliqués dans l'acquisition. De façon générale, il a été possible d'observer que plus la personnalité des parties prenantes était semblable au sein d'une même organisation, moins il y avait de conflits lors du processus d'acquisition et plus les parties prenantes avaient recours à des mécanismes d'influence rationnels, comme la discussion et la persuasion.

En effet, la personnalité[1] des parties prenantes était relativement semblable au sein d'Org2 et Org3. Il y avait une uniformité des caractères au sein de l'équipe d'acquisition, ce qui a facilité le travail d'équipe car tout le monde était sur la même longueur d'onde. Chez Org2, le comité de sélection était caractérisé par la présence de gens décisionnels, c'est-à-dire habitués de prendre des décisions d'affaires et de travailler en projets. Ceux-ci accordaient davantage d'importance au bien général de l'entreprise qu'à leurs propres intérêts ou préférences. Cela avait amené la création d'un climat d'ouverture et de collaboration, dans lequel chacun pouvait exprimer

[1] Bien que la notion de personnalité soit assez vague et difficile à mesurer dans le cadre d'une étude de cas, le chercheur se base ici directement sur les propos recueillis de la part des participants, qui comparaient eux-mêmes les différentes personnalités présentes au sein de l'équipe (perceptions). De façon générale, ce concept de personnalité fait référence aux comportements et attitudes qui caractérisent un individu. De plus, le concept de personnalité de parties prenantes discuté dans cette partie se base sur des traits qui semblent généralement être partagés par les membres d'un même groupe professionnel.

librement ses opinions. Les mécanismes d'influence alors observés se concentraient justement autour de la discussion et persuasion à l'aide d'arguments rationnels.

L'équipe de sélection d'Org3 était elle aussi composée de gens décisionnels qui étaient imprégnés par la culture pragmatique de l'organisation. Les individus étaient caractérisés par leur leadership, leur caractère directif et leur volonté de faire avancer le projet. Par conséquent, Org3-VPDistribution ou Org3-CIO étaient plus directs dans l'affirmation de leurs préférences, avaient davantage recours à leur pouvoir légitime, prenaient les devants et approchaient le processus de façon très directe. Le fait qu'ils avaient une personnalité semblable avait, ici aussi, facilité le travail d'équipe et la création d'un climat d'ouverture.

Au contraire, il était possible d'observer des différences entre les personnalités de certains individus au sein d'Org1 et Org4. Tel que mentionné plus tôt, il y avait une grande différence entre les personnalités du personnel de laboratoire et des gestionnaires d'Org1. Le personnel de laboratoire était caractérisé par un esprit scientifique et analytique, tandis que le gestionnaire des laboratoires, Org1-VPServ, avait plutôt un tempérament décisionnel et aimait quand les choses avançaient rapidement. La différence entre ces personnalités avait amené un climat de fermeture, d'insatisfaction et de confusion. Org1-VPServ devait parfois intervenir pour prendre des décisions afin de faire avancer le processus, tandis que les usagers considéraient qu'ils n'avaient pas suffisamment de temps pour analyser la situation et prendre la décision la plus adéquate. VPServ considérait les besoins à haut niveau, tandis que le personnel de laboratoire restait très concentré sur ses besoins spécifiques.

Dans le cas d'Org4, le groupe des médecins affichent une personnalité particulière par rapport aux gestionnaires et au personnel du département des services techniques. Les médecins étant habitués d'avoir le dernier mot sur les décisions à caractère médical, ils ont vite réagi auprès des dirigeants lorsqu'ils se sont aperçus que le système à acquérir n'était pas celui qu'ils préconisaient..

Dans ce même cas, il était aussi possible de remarquer la différence de personnalité entre les cliniciens et le département des TI. À plusieurs reprises, le chef du génie biomédical avait insisté sur les défis reliés à l'adhésion de tous au projet et la communication avec les cliniciens, qui voient les choses d'un autre œil que le département des TI. En effet, le DST devait adapter ses

présentations et ses arguments afin d'être en mesure de convaincre les cliniciens de la viabilité d'une solution intégrée de monitoring.

Il est toutefois possible de nuancer ces affirmations en supposant que le climat d'entraide et de coopération qui régnait au sein d'Org2 et Org3 pourrait aussi possiblement être attribué au fait que toutes les parties prenantes étaient en accord avec la supériorité d'un des fournisseurs.

3.1.8 Effet de la nature du système acheté

Il a été possible d'observer que les mécanismes d'influence des parties prenantes variaient en fonction de la nature du système acheté. En effet, c'est principalement le risque perçu par l'acquisition du système qui avait un impact sur le processus de sélection.

Dans les quatre cas, il s'agissait de l'acquisition d'un système d'envergure nécessitant des investissements de capital majeurs. À cause de l'envergure des projets, chacune des organisations a dû mobiliser une grande quantité de personnes, s'assurer que les besoins avaient été convenablement définis et que la méthode de sélection allait permettre de choisir le fournisseur répondant le mieux à ces besoins. Dès le départ, le risque perçu de l'acquisition de chacun des systèmes était relativement élevé, d'où les investissements importants de temps et de main d'œuvre de la part des organisations.

Toutefois, le risque perçu par rapport à l'acquisition du système de gestion des informations de laboratoire d'Org1 et du système de monitoring physiologique d'Org4 était plus élevé que pour les acquisitions du système de caisses d'Org2 et du système de gestion d'entrepôt d'Org3. En effet, les systèmes d'Org1 et d'Org4 pouvaient avoir un impact direct sur la vie d'êtres humains. De plus, les besoins de ces deux organisations étaient très particuliers à leur domaine, comparés aux besoins d'Org2 et d'Org3. Org1 voulait que son système de gestion des informations de laboratoire soit implanté à travers plusieurs services de nature différente, ce que peu de fournisseurs étaient en mesure d'accomplir avec un système. Du côté d'Org4, la solution de monitoring physiologique intégrée était une technologie relativement nouvelle que peu d'hôpitaux possédaient, ce qui augmentait le risque perçu de l'acquisition.

De ce fait, un effort supplémentaire avait été fait afin de s'assurer que tous les besoins seraient définis et que chacune des parties prenantes aurait l'occasion de se prononcer sur le sujet, spécialement au niveau des utilisateurs. L'attention accordée aux besoins des utilisateurs était

d'ailleurs plus importante que dans le cas d'Org2 et Org3. Le processus d'évaluation des fournisseurs était plus conflictuel, alors que chacun des groupes d'usagers affirmait l'importance que ses besoins soient comblés. Le processus de définition des besoins, de pondération des critères et d'évaluation des fournisseurs pour ces deux organisations a aussi été plus long que pour Org2 et Org3. En effet, le processus a duré environ 8 mois dans le cas d'Org1 et d'Org4, tandis que la durée totale du processus fut d'environ 5 mois pour Org2 et Org3.

La nature du système sélectionné a aussi une influence sur les parties prenantes qui allaient avoir un pouvoir important dans le processus d'acquisition. Dans le cas d'Org4, ce sont les cliniciens qui possédaient ce pouvoir, car c'est ce groupe qui devait utiliser le système de façon quotidienne. Les médecins qui n'étaient pas en accord avec le fournisseur sélectionné n'ont eu qu'à affirmer que la solution choisie ne leur permettrait pas d'accomplir leur travail de façon satisfaisante pour que l'ensemble du processus soit mis en doute.

Les systèmes recherchés par Org2 et Org3 étaient plus courants que dans le cas des deux autres organisations. De plus, il s'agissait de deux entreprises qui œuvrent dans la vente au détail, ce qui diminue le risque perçu par l'acquisition. Par conséquent, il y avait une moindre considération des besoins spécifiques et détaillés des utilisateurs finaux, le comité de sélection était plus petit, il y avait une moins grande présence de conflits et de délibérations au sein du comité et le processus d'acquisition était généralement plus ouvert. L'évaluation finale de chacun des fournisseurs était réalisée par un noyau limité de personnes : le comité de sélection d'Org2 était composé de trois personnes, tandis que celui d'Org4 comptait quatre intervenants principaux.

3.1.9 Effet de la phase d'acquisition

Le dernier point qu'il est intéressant d'aborder dans l'analyse comparative sont les mécanismes d'influence des parties prenantes en fonction de la phase d'acquisition. Dans le cadre de cette analyse, on peut observer que les mécanismes d'influence ont été différents lors de la phase d'analyse préliminaire, qui avait lieu avant l'acquisition, pendant la sélection et après le choix du fournisseur final.

La phase d'analyse préliminaire comprend l'étude de marché, la définition de la portée du projet et le choix de la structure décisionnelle allant supporter le processus d'acquisition. Lors de l'étude de marché, les membres de l'équipe d'acquisition étaient exposés à une grande quantité

d'informations provenant de différentes sources concernant les fournisseurs et leurs systèmes. C'est justement lors de la vigie technologique qu'il était possible d'observer la naissance de préférences des parties prenantes envers les systèmes. Cette influence est principalement à caractère informatif et informel, alors que les individus se transmettent des informations et opinions provenant soit de leur expérience personnelle, soit de congrès, revues, contacts ou autres. La réputation du fournisseur dans l'industrie avait un grand impact sur comment il était perçu par l'équipe de sélection.

C'est lors de cette étape de planification qu'étaient choisies les parties prenantes impliquées et les représentants de celles-ci au sein du comité de sélection. Ces personnes étaient généralement choisies par les directeurs des départements concernés, qui exerçaient alors leur pouvoir légitime.

Les mécanismes d'influence lors de la phase d'acquisition pouvaient principalement être remarqués lors de la définition des exigences et des critères d'évaluation, ainsi que lors de l'évaluation des fournisseurs. En effet, si des mécanismes d'influence étaient présents lors du processus d'acquisition, ils finissaient par se manifester dans le cadre « formel » du processus d'acquisition. Par exemple, si deux individus avaient une discussion au sujet d'une des solutions en dehors d'une réunion formelle du comité, l'impact de cette influence informationnelle allait se manifester dans le cadre formel de l'acquisition, dans ce cas lors de l'évaluation de ce fournisseur particulier.

Dans trois des cas étudiés, il n'a pas été possible de remarquer de mécanismes d'influence après le choix du fournisseur. Ce n'est que dans le cas d'Org4 que certains médecins avaient exercé une pression sur la haute direction, affirmant qu'ils n'avaient pas eu la chance de se prononcer lors du processus d'évaluation et que leurs besoins n'avaient pas été suffisamment considérés. Toutefois, une fois que le comité de sélection avait démontré la validité du processus suivi, il n'était pas possible pour les médecins de cette spécialité de se retirer de l'appel d'offres. Le fait qu'il y ait une réglementation stricte autour des acquisitions dans le domaine public rend les tentatives d'influence après le choix du fournisseur très difficiles.

CHAPITRE 4 DISCUSSION

Le présent chapitre compte cinq parties. La première discute les résultats obtenus à la lumière des théories et de résultats issus de d'autres travaux réalisés en gestion des parties prenantes, achats organisationnels et acquisitions de TI. Les deuxième et troisième parties relèvent les contributions théoriques et pratiques de la recherche. La quatrième partie fait état des limites de la recherche et propose des moyens qui pourraient éventuellement être mis de l'avant pour améliorer la recherche. Enfin, la cinquième partie suggère des avenues de recherche.

4.1 Observation des résultats par rapport à la littérature

Dans cette partie, les résultats obtenus dans le cadre des études de cas seront comparés aux recherches soulevées dans la revue de littérature. Le but de cet exercice est de vérifier si les résultats obtenus concordent avec ceux des autres chercheurs et de situer l'apport spécifique de ce mémoire à la littérature scientifique.

Tel qu'observé dans la revue de littérature, les recherches se rapprochant de la problématique se retrouvent principalement dans quatre littératures distinctes : celle sur les achats organisationnels, la psychologie sociale, les parties prenantes ainsi que les acquisitions de TI. Les résultats obtenus seront donc comparés à chacune d'elles. La littérature sur les achats organisationnels et celle sur la psychologie sociale seront traitées dans une même partie, étant donné que la première se base sur plusieurs caractéristiques de la seconde.

4.1.1 Littérature sur les achats organisationnels et psychologie sociale

Tel que discuté dans la revue de littérature, les recherches sur les achats organisationnels ont principalement été effectuées dans un milieu manufacturier et datent des années 1960-1970. Toutefois, les résultats de la présente étude permettent d'affirmer qu'ils s'appliquent également au contexte d'acquisition de technologies de l'information.

4.1.1.1 Comparaison des résultats au modèle de Sheth (1973)

Un des trois principaux modèles d'achats organisationnels développés dans la littérature est le modèle de Sheth (1973). Dans les prochains paragraphes, les résultats obtenus lors de cette recherche seront comparés à ce modèle particulier. Le modèle de Sheth (1973), plutôt que de

celui de Webster & Wind (1972) ou de Robinson et al. (1967), a été choisi par sa construction définissant clairement les facteurs ayant un impact sur la décision d'achat industrielle.

Dans l'étude comparative des cas, les mécanismes d'influence observés dans chacun des projets d'acquisition ont été classés en différentes sections. Il a été possible d'observer que ces mécanismes variaient en fonction des caractéristiques organisationnelles, des enjeux des parties prenantes, de la nature du système acheté, de la personnalité des individus et de la phase d'acquisition.

Selon Sheth (1973), les quatre principaux facteurs ayant un impact sur la décision d'achat industrielle sont les attentes des groupes impliqués, le processus d'achat, la résolution de conflits et les facteurs situationnels. Il est possible de faire le parallèle entre les attentes des groupes impliqués et les intérêts des parties prenantes. L'auteur précise que ces attentes varient, entre autres, selon la formation des individus et l'information qu'ils reçoivent au sujet des fournisseurs. Les résultats obtenus dans cette recherche sont en accord avec cette partie du modèle. Tout d'abord, il a été possible d'observer que les différentes parties prenantes avaient effectivement des intérêts au sujet de l'acquisition, qui variaient en fonction de leur formation et de leur rôle dans l'entreprise. Le département des TI, par exemple, n'avait pas les mêmes intérêts que les utilisateurs. Même au sein des utilisateurs, les différentes unités de service n'avaient pas les mêmes intérêts, comme dans le cas d'Org2 ou d'Org4.

L'auteur souligne trois groupes principaux impliqués dans une décision d'achat : les responsables des achats, les ingénieurs et les utilisateurs. La présence de deux de ces groupes est toujours actuelle dans le contexte d'acquisition de TI. Le groupe des ingénieurs, quant à lui, peut être comparé au département des TI à cause de son rôle de soutien et des arguments qui sont presque toujours de nature technique.

Il fut relevé, lors de l'étude comparative (inter-cas), que c'est lors de l'analyse de marché que se formaient les préférences de fournisseurs des parties prenantes, surtout au moyen de l'influence à caractère informatif. Dans son modèle, Sheth (1973) affirme que les données recueillies au sujet des fournisseurs lors de la recherche d'information sont sujettes à une distorsion de perception, qui par la suite impacte les attentes des parties prenantes. C'est effectivement à l'aide d'un mécanisme semblable qu'a pu être observée la création de préférences préalables.

Le même auteur observe que les facteurs ayant un impact sur le processus d'achat industriel sont relatifs au produit et à la compagnie qui effectue l'achat. L'étude comparative aborde ces deux mêmes thématiques, c'est-à-dire l'impact des caractéristiques organisationnelles et de la nature du système acheté sur les mécanismes d'influence des parties prenantes. Au niveau de l'impact du produit, le risque relié à l'achat et le type d'achat sont présents dans le modèle. Par rapport à la compagnie, uniquement le degré de centralisation se retrouve dans le modèle de Sheth (1973). Les deux autres facteurs sont l'orientation de l'organisation ainsi que sa taille, dont l'impact n'a pas pu être observé lors de la recherche.

Un point intéressant entre le modèle de Sheth (1973) et les résultats sont les méthodes de résolution de conflits. Les principales méthodes relevées dans les cas sont la discussion constructive, qui s'apparente à la résolution de problèmes, ainsi que la persuasion. La discussion constructive, c'est-à-dire le fait de discuter des points de vue divergents afin d'en arriver à une solution, a pu être observée dans chacun des cas et était la méthode la plus communément utilisée. La persuasion avait été observée dans le cas d'Org1, par exemple, lorsque le directeur des services tentait de convaincre les différents groupes d'utilisateurs d'être plus ouverts aux autres solutions et passer par-dessus leur préférence initiale. La négociation, un autre type de résolution de conflits soulevé par Sheth (1973), avait aussi été observée dans le cas d'Org4, par exemple lorsque le département des services techniques avait promis des appareils temporaires pour les unités de soins qui avaient un besoin urgent. Les manœuvres politiques ont été observées dans le cas d'Org1 et d'Org4, lorsque le directeur des services a déplacé la gestionnaire de projets sous son pouvoir hiérarchique et lorsque les médecins non satisfaits avec le choix ont contacté les hauts-dirigeants, respectivement. Ainsi, nous pouvons voir que le modèle de Sheth (1973) soulève des caractéristiques qui ont un impact sur l'utilisation de mécanismes d'influence par les parties prenantes.

4.1.1.2 Comparaison des mécanismes d'influence utilisés par rapport à la littérature

Tel que proposé par Mechanic (1962), il a été observé dans les études de cas que l'habileté d'influencer d'un individu ne dépendait pas uniquement de sa position hiérarchique. En effet, plusieurs autres types de pouvoir leur permettaient d'avoir une influence lors du processus d'achat. Ces différents types de pouvoir peuvent être englobés dans les cinq types de pouvoir de

French & Raven (1959), complétés des deux supplémentaires de Greene & Elfers (1999). Toutefois, certains types de pouvoir pouvaient être davantage observés que d'autres.

En effet, les deux types de pouvoir les plus fréquemment observés étaient le pouvoir d'expertise et de légitimité. Ces deux types de pouvoir sont cohérents avec le contexte des équipes d'acquisition, dans lesquelles les individus sont impliqués par le fait qu'ils possèdent une expertise particulière ou qu'ils ont une raison légitime d'en faire partie. Le pouvoir d'expertise était celui qui avait le plus d'influence sur les décisions d'achat dans les expériences réalisées par Kohli (1989), surtout dans le contexte d'acquisitions de grands systèmes complexes. Cet auteur n'a toutefois pas observé une influence notable du pouvoir de légitimité. Dans le cadre des études de cas réalisées, deux autres types de pouvoir ont aussi pu être remarqués, bien que beaucoup moins communs : le pouvoir de référence et le pouvoir de connexion. Il est donc possible d'affirmer que les personnes qui sont aimées dans une organisation ou qui connaissent les bonnes personnes sont elles-aussi en mesure d'influencer le processus d'acquisition.

Au niveau du groupe, le chercheur n'a pas été en mesure d'observer d'influence normative, c'est-à-dire de situations où un individu aurait adhéré à l'opinion du groupe dans le but d'obtenir leur approbation ou par peur de sanctions sociales (Asch, 1956). Le processus d'acquisition dans les entreprises semblait ouvert, et chacun se considérait libre d'exprimer son opinion. Toutefois, une influence à caractère informatif pouvait être observée. Les membres du comité de sélection avaient tendance à se parler entre les réunions, faire le point sur les présentations des fournisseurs et l'évaluation des solutions. Dans certains cas, ils se basaient sur l'opinion et les informations transmises par les autres pour effectuer leur propre évaluation des solutions, croyant que les autres avaient une meilleure compréhension de la situation (Aronson & Wilson, 2005). Cette influence ne se faisait pas nécessairement d'une façon consciente et volontaire – le seul fait de discuter de ce que chacun pensait d'une solution était suffisant pour influencer. L'influence à caractère informatif était d'autant plus forte chez les individus qui étaient conscients de leur habileté de prendre une décision adéquate, ce qui confirme les propos de Baron, Vandello & Brunsman (1996). Cela a notamment été observé dans le cas d'Org3, où le VPDistribution était convaincu qu'Org3-FOUR2 était le fournisseur à choisir. Cela avait provoqué un effet « boule de neige » au sein du centre de distribution, qui avait rapidement choisi la solution de ce fournisseur comme leur préférée.

D'ailleurs, certains fournisseurs qui avaient une bonne réputation dans l'industrie avaient tendance à stimuler l'influence à caractère informatif observée entre les membres du groupe. Ainsi, un fournisseur - leader du marché - se faisait rapidement connaître par l'équipe de sélection et son système finissait par être considéré comme une de référence, à laquelle les autres systèmes étaient comparés. En effet, Serv1 et Serv2 d'Org1 avaient chacun une préférence préalable pour le système qui était reconnu dans leur domaine de recherche, tandis que les usagers d'Org3 préféraient dès le départ le système WMS reconnu dans leur industrie. Lors des entrevues effectuées par le chercheur, il était possible d'observer des commentaires du genre « ce sont les meilleurs ». Les sujets interrogés avaient effectué ce jugement au sujet des fournisseurs à priori, en se basant sur des informations provenant de leurs collègues, de congrès scientifiques et de revues spécialisées.

Parmi les mécanismes d'influence soulevés par Forsyth (1990) dans la littérature sur la psychologie sociale, les plus visibles étaient la discussion, l'instruction, la persuasion, l'affirmation de l'expertise et la persistance. Ces mécanismes d'influence sont semblables aux types de pouvoir de French & Raven (1959) développés plus tôt. L'instruction, la persuasion et la persistance étaient surtout visibles dans les cas d'Org1 et Org4, dans lesquels le processus d'acquisition a été plus conflictuel. Ainsi, plus le processus d'acquisition était conflictuel, plus des mécanismes d'influence étaient visibles. Ces mécanismes étaient visibles autant à un niveau formel qu'informel. Au niveau formel, il était possible d'observer des tentatives ouvertes de certains membres, lors des réunions du comité de sélection, de convaincre les autres utilisant des arguments rationnels. Au niveau informel, ces mécanismes se manifestaient plutôt lors de rencontres en dehors des réunions, par exemple lorsqu'Org2-GPJ allait rencontrer les membres de l'équipe d'acquisition afin d'identifier leurs réticences et les convaincre d'être plus ouverts. La nature de ces conflits avait comme origine des intérêts divers au niveau des parties prenantes impliquées dans l'acquisition.

4.1.2 Littérature sur les parties prenantes

Les résultats obtenus lors de cette recherche corroborent amplement les préceptes de la théorie des parties prenantes dans le contexte des acquisitions de TI. Comme le mentionne Bourne (2006), plusieurs individus ou groupes avaient effectivement des intérêts dans le cadre de ces projets. Ces résultats confirment aussi la proposition d'Orlikowski (1992) soutenant que

différentes parties prenantes ont une influence sur les technologies lors de leur conception, implantation et utilisation.

Toutefois, une des difficultés de l'application de la théorie des parties prenantes aux projets d'acquisition de TI est le fait que les individus n'ont visiblement pas les mêmes intérêts. Ainsi, dans le cadre d'Org4, par exemple, deux médecins d'une même unité de soins n'étaient pas satisfaits par le fournisseur choisi, tandis que les autres ne semblaient pas contester le résultat. Cela est en accord avec les conclusions de Jepsen & Eskerod (2009), affirmant qu'il était donc difficile de cerner les attentes d'un groupe au complet.

En appliquant la théorie des parties prenantes au contexte d'acquisitions de TI, il est important d'identifier les parties prenantes selon leur pouvoir, leur légitimité et leur insistance (Mitchell et al., 1997). En effet, bien que certains groupes aient des intérêts semblables par rapport à l'acquisition, il faut être prudent afin de ne pas les classer dans le même groupe. Certains facteurs, comme le pouvoir et la personnalité des individus, vont avoir un impact sur les mécanismes d'influence qu'ils vont utiliser. Ainsi, le directeur des services d'Org1, par exemple, était une partie prenante distincte des usagers à cause de son pouvoir accru. Il était alors en mesure de déployer des mécanismes d'influence différents, comme le fait de placer le gestionnaire de projets sous son pouvoir hiérarchique afin d'avoir davantage de contrôle sur le processus.

En effet, en se basant sur le modèle d'identification des parties prenantes de Mitchell et al. (1997), chacun des groupes impliqués possédait au minimum deux des trois attributs soulevés par l'auteur, soit le pouvoir, la légitimité et l'insistance. Le groupe des usagers possédaient les trois attributs, faisant d'eux une partie prenante définitive. La haute direction et le département des achats étaient des parties prenantes dominantes, tandis que le département des TI était plutôt discret.

4.1.3 Littérature sur les acquisitions de TI

Tel qu'il a été soulevé dans la revue de littérature, très peu d'auteurs se sont intéressés particulièrement à la question de l'influence des parties prenantes dans les acquisitions de technologies de l'information. Ainsi, la comparaison des résultats obtenus par rapport à cette littérature ne peut être très élaborée. Toutefois, cette recherche contribue au corpus des études

dans ce domaine en amenant une perspective nouvelle sur le sujet et en soulignant quelques éléments d'importance.

Tout d'abord, la première chose qu'il a été possible de remarquer en faisant l'analyse des cas était que les processus d'acquisition des TI sont bel et bien un processus fondamentalement humain qui est rempli de conflits de valeurs et de choix sociaux. On s'éloigne donc d'une vision strictement formelle et rationnelle, en se rapprochant de la vision humaine et sociale préconisée par Kling (1996). Celui-ci décrivait l'informatisation dans les organisations comme un processus qui suscite des questions d'organisation politique et sociale. Tingling & Parent (2004) et Allen (2005) décrivaient la présence de conflits de valeurs, rituels, cérémonies lors de la sélection de fournisseurs TI dans les entreprises. Cette réalité a moins été observée dans le contexte des cas étudiés. Uniquement au niveau d'Org1, un des intervenants s'était plaint du fait qu'il considérait le processus d'acquisition comme « de la poudre aux yeux » et que la haute direction avait prise sa décision bien avant l'issue du processus décisionnel. Dans les autres cas, selon les données recueillies, le processus décisionnel avait été réalisé dans un intérêt réel de sélection du fournisseur le plus adéquat.

Lyytinen et al. (1988) ont présenté des critères pour identifier les parties prenantes qui devaient être impliquées dans le cas du choix ou de la réorganisation d'un système d'information. Ces mêmes chercheurs, ainsi que Montazemi, Cameron, & Gupta (1996) ont souligné la problématique du manque de l'implication des usagers dans le choix d'un système informatique. Cette observation n'a pu être vérifiée dans les quatre organisations étudiées; au contraire, il y a eu un réel effort pour d'impliquer toutes les parties prenantes touchées par le système. Ainsi, à l'exception d'Org2, les fonctionnalités avaient toujours une importance plus importante que les considérations techniques. De plus, la partie prenante la plus impliquée dans les cas des organisations 1, 3 et 4 étaient les utilisateurs. La raison pour laquelle Org2 avait accordé moins d'importance aux critères fonctionnels était la nature commune de leur système, amenant une offre similaire de fonctions par les fournisseurs. Cela amène à croire que la problématique au niveau de l'identification des parties prenantes à impliquer et l'implication des usagers n'est plus réellement présente dans les organisations ou est maintenant maîtrisée.

Il faut toutefois rappeler que le département des TI avait toutefois un pouvoir non négligeable dans le processus d'acquisition. Ce pouvoir était principalement dû aux connaissances qu'il

possédait. On se rapproche ici du pouvoir technique défini par Markus & Bjorn-Andersen (1987), alors que les TI utilisaient leurs connaissances pour imposer certaines décisions. Dans le cas d'Org2, par exemple, la solution comprenant les deux fournisseurs FOUR1 et FOUR2 avait rapidement été écartée, et ce uniquement selon des considérations économiques et technologiques provenant de la part des TI. Un autre type de pouvoir étudié par ces auteurs qui a pu être observé au sein d'Org2 était le pouvoir structurel. En effet, dans cette organisation, le bureau de projets était compris dans le département des TI.

Les quelques recherches empiriques sur l'influence des parties prenantes dans les acquisitions de TI ont souligné que les parties prenantes ne sont pas toujours conscientes de la portée de leur pouvoir (Daake & Anthony, 2000), que la plus grande influence est exercée par les individus qui contrôlent les ressources rares (Okunoye et al., 2008) et que certaines parties prenantes peuvent exercer une influence sur l'acquisition être directement impliqués dans le processus de sélection (Okunoye et al., 2008). Ces résultats n'ont pas pu être observés directement à partir des données recueillies. Bien entendu, la haute direction avait une influence sur l'acquisition en déterminant le budget du projet, ce qui constitue une ressource rare, mais cette généralité est une réalité commune dans les organisations, et ne constitue pas un mécanisme d'influence propre à l'acquisition de TI.

Ainsi, il est possible d'observer que les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche empirique contribuent au corpus de connaissances sur les acquisitions de technologies de l'information, à cause de la quantité limitée de connaissances disponibles au sujet de l'influence dans ce type de projet.

4.1.4 Tableau récapitulatif des mécanismes d'influence observés à l'intra-cas

Dans un effort de synthétisation des données présentées à l'intra-cas, le

Tableau 4-1 qui suit résume les différents mécanismes d'influence qui ont été observés à travers les quatre cas étudiés.

Tableau 4-1: Résumé des mécanismes d'influence observés à l'intra-cas

Org1	Org2	Org3	Org4
Rencontres informelles en dehors des réunions officielles - GPJ parle aux personnes en dehors des réunions pour comprendre leur point de vue, se préparer et essayer de les convaincre individuellement. - Gens se parlaient en dehors des réunions pour faire le point sur ce qui a été dit. - Les utilisateurs discutaient entre eux pour éviter « de se faire embarquer ». **Ajout de critères en cours d'acquisition** - Critères qui n'ont pas été officiellement ajoutés au barème d'évaluation. - Crée de la confusion, difficile de savoir quoi évaluer. - Choix du système en fonction de la possibilité d'informatisation d'un 5e service, qui allait se joindre à la vice-présidence. - Critère soulevé dans les comptes-rendus de réunions et de manière informelle à travers des rumeurs, des conversations de corridor. - Département des TI souligne les avantages stratégiques de certaines solutions.	**Utilisation du pouvoir structurel par les TI** - Mise en place de structures et procédures qui permettent une autorité formelle sur les usagers - Bureau de projets fait partie des TI. Les TI étaient donc en charge du projet d'acquisition par défaut, car celui-ci est toujours en charge des acquisitions d'importance. - TI avaient un rôle de premier plan dans l'avancement acquisition et communication avec les fournisseurs **Utilisation du pouvoir technique par les TI** - Pondération plus importante accordée aux critères d'évaluation techniques des solutions. Raison = besoins des ventes relativement standard et communs. - Solution choisie était la plus avancée au niveau technologique, facilité d'implantation et de maintenance. - Système répondait aux besoins de tous, mais possibilité de conflit si les ventes auraient préféré autre chose.	**Priorisation des besoins des utilisateurs** - Priorisation du côté affaires, cela a toujours été ainsi. - Culture pragmatique et familiale de l'entreprise. - Entreprise aime quand les choses sont faites à sa façon, n'aime pas se faire dire quoi faire. - Besoin d'avoir l'approbation du côté affaires pour tout projet. - Personnes des TI formées pour avoir une orientation affaires, sensibles aux besoins utilisateurs. **Utilisation du leadership et du pouvoir de référence de VPDistribution** - Avait pris le leadership du projet - S'est positionné comme décideur principal auprès du fournisseur - Accordait + d'attention à Four2 que Four1 - A établi une très bonne relation avec les vendeurs de Four2 - La part de marché et la réputation de Four2 l'a rapidement convaincu - A tenu à jouer le rôle principal dans la négociation du contrat et du prix - VPDistribution avait eu la plus grande influence sur l'acquisition	**Implication de personnes et de départements clés** - Service de génie biomédical a impliqué les cliniciens dans l'acquisition afin d'assurer le succès et l'adhésion au projet. Médecins et infirmières ont beaucoup de pouvoir . - DSI en charge du processus d'acquisition : crédibilité auprès de tous, importance appui des médecins. - Responsable = infirmier de formation, bureau avec le service d'approvisionnement. Lien entre le côté clinique et services techniques. - C'est le responsable qui est allé rencontrer les divers groupes de cliniciens pour présenter le projet et gagner leur appui. - Génie biomédical a fait des concessions, comme prêter des appareils temporaires, afin de gagner l'appui de tous. **Adoption d'un système d'évaluation minimisant l'influence** - Remplissage d'une seule grille par unité de soins. L'obtention d'un consensus au sein d'une même unité allait minimiser les risques

Utilisation du pouvoir de légitimité par Org1-VPServ

- VPServ avait un pouvoir hiérarchique sur le comité d'évaluation
- Utilisait ce pouvoir lorsque manque de consensus, incitation à passer par-dessus les préférences préalables
- Pouvoir hiérarchique lui permettait de prendre des décisions par lui-même
- A mis le GPJ sous son pouvoir hiérarchique pour la durée de l'acquisition

Diffusion préalable de préférences

- Préférences préalables exprimées par niveaux hiérarchiques élevés
- Influence dissimulée : VPServ se disait neutre mais tout le monde supposait sa préférence vers FOUR3
- TI préféraient avoir un seul fournisseur : plus facile à intégrer

Utilisation du pouvoir d'expertise

- Utilisé principalement par les TI et les achats, car ils avaient des connaissances spécifiques
- Pouvoir technique des TI, se basent sur des faits pour exercer un pouvoir
- Directeur des achats avait des connaissances concernant les processus d'achats. Il avait une expérience et une crédibilité, le comité de pilotage se fiait à ses

Utilisation du pouvoir d'expertise et légitimité du département des achats

- Leur rôle était de superviser processus et de s'assurer de la conformité des décisions avec les règles d'acquisition dans les organismes publics
- Autres PP se fient aux connaissances des achats concernant les appels d'offres.
- Le responsable des achats devait aussi gérer les facteurs humains pour que choix ne se fasse pas selon préférences d'un groupe unique.

Utilisation de la coopération pour l'atteinte d'un but commun

- Climat d'entraide et de coopération.
- Expérience dans l'achat de systèmes d'envergure, habitués au fonctionnement par projets.
- Camaraderie entre membres de l'équipe, travaillent ensemble depuis des années.
- Implication de toutes les PP dès le début du projet, elles sentaient que leur opinion était réellement considérée (impliqués dans la définition des critères et dans l'évaluation des solutions).
- Supériorité d'un des fournisseurs, tout le monde est sur la même page.
- Priorisation besoins généraux entreprise.
- Il gardait une bonne relation avec le CIO pour avoir un contact avec la haute direction

Utilisation du pouvoir de connexion et d'expertise par CIO

- Rôle des TI était de supporter la le côté affaires, c-à-d le centre de distribution
- TI ont pris l'initiative du projet et l'ont mis sur pied
- Le CIO a assuré une communication constante avec la haute direction pour la tenir informée des développements
- CIO provient d'une entreprise externe, inhabituel pour Org3. Amène nouvelles idées, beaucoup de connaissances
- CIO priorise les utilisateurs, n'approuve jamais un projet sans que les utilisateurs aient embarqué à 100% dans sa réalisation. Veut ce que soit « leur idée ».

Utilisation du pouvoir d'expertise et de connexion par Org-Consultant

- Donnait un input basé à l'équipe basé sur son expérience au sein des deux entreprises
- A aidé à bâtir la bonne réputation de Four2
- Connaissait les vendeurs en charge du contrat, parlait le même langage et les a aidés à se préparer aux présentations à la haute direction d'Org3

de conflits et d'accrochage au cours de l'acquisition.

- Pondération de l'importance de chacun des départements en fonction du nombre d'appareils qui leur est destiné et des paramètres à surveiller.

Recours au pouvoir de connexion et de référence

- Médecins non satisfaits avec le choix final ont utilisé leur pouvoir de connexion en faisant des représentations auprès de la haute-direction.
- Médecins contrariés avaient une expertise qui leur donnait une crédibilité, raison pour laquelle leur plainte a été prise très au sérieux et a rapidement fait boule de neige.
- Les médecins contrariés s'étaient peu prononcés lors du processus d'acquisition, croyant qu'ils pourraient choisir le système qu'ils préfèrent par la suite de toute façon.

Utilisation du pouvoir légitime et de référence afin de convaincre

- La direction des soins infirmiers a utilisé son pouvoir légitime pour démontrer la légitimité du processus d'acquisition et la validité de la solution choisie.
- La DSI a produit un document expliquant le processus, avec les courriels et autres références, afin

recommandations et décisions - Influence latérale pour influencer les membres de la haute direction **Mécanismes reliés à la personnalité des PP** - Usagers = personnalité scientifique, analytique, plus difficile de faire valoir leur opinion, n'aiment pas prendre des décisions rapidement et situations d'incertitude - Usagers plus vulnérables à l'influence à caractère informatif - Haute direction = leadership - VPServ aime quand les choses avancent rapidement, tempérament décisif	**Utilisation du pouvoir légitime par le comité de sélection** - Implication active de toutes les PP, mais le comité de sélection possède pouvoir légitime et a le dernier mot sur les décisions. - Comité a laissé aux PP lister leurs critères, mais la plupart avaient été déterminés lors de la période de vigie technologique et les PP avaient seulement à réviser la liste. - Comité pondérait à haut niveau les blocs, et impliquait les PP en les laissant pondérer les critères à l'intérieur des blocs. - Le comité se réservait le droit de modifier la pondération des critères ou les notes assignées. **Orientation des critères en fonction des résultats de la vigie technologique** - La vigie avait été une étape importante dans le déroulement du projet. - Critères d'évaluation étaient choisis en fonction des systèmes disponibles sur le marché, savaient que des fournisseurs seraient en mesure de répondre. - Formation d'une opinion préalable des fournisseurs lors de la vigie.	- Four1 n'aurait probablement pas été sélectionné pour son système de marchandisage si le consultant n'avait pas été là **Présence de coopération entre les deux parties prenantes principales** - Coopération entre CIO et VPDistribution. - Ils allaient visiter ensemble entreprises de leur secteur lors de la vigie - Climat d'ouverture et d'honnêteté - Ouverture au sujet de leurs préférences de fournisseurs a permis de créer climat de coopération - Communication fréquente dans le but de s'assurer qu'ils étaient sur la même longueur d'onde. **Influence de légitimité de la haute direction** - Haute direction doit approuver les décisions prises par l'équipe de sélection - Informée à mesure des développements, choix final n'était pas une surprise - Font confiance à leur équipe de sélection, ne veulent pas être impliqués dans le processus	de prouver que toutes les parties prenantes avaient été consultées. - Personnalité du directeur du DSI a permis de disperser les doutes. Son tempérament vivant a permis d'argumenter la validité de la solution choisie.

4.1.5 Tableau récapitulatif des conclusions d'ensemble

Cette recherche a permis de recueillir un grand nombre de données au sujet des mécanismes d'influence dans les acquisitions de TI dans les organisations. Ces conclusions d'ensemble sont résumées dans le Tableau 4-2 qui suit :

Tableau 4-2: Tableau récapitulatif des conclusions

Conclusions qui confirment la littérature	- Les principales parties prenantes impliquées dans des projets d'acquisition de TI sont les utilisateurs, le département des TI, le département des achats et la haute direction.
	  o Les connaissances du département des TI lui permettaient d'avoir un pouvoir technique sur le processus d'acquisition.
	  o Les responsables des achats font usage d'une influence latérale sur le comité de sélection.
	  o La haute direction joue un rôle de haut niveau, en établissant la portée du projet et en approuvant les décisions prises.
	- La théorie des parties prenantes s'applique au contexte des acquisitions de TI. Les différents groupes impliqués dans l'acquisition possèdent des intérêts qui varient en fonction de leur pouvoir, légitimité et insistance.
	- Les informations reçues par les membres du comité de sélection sont sujettes à une distorsion de perception qui a un impact sur les attentes des parties prenantes. Cela amène la création de préférences envers certains systèmes lors de l'étape de l'étude de marché.
	- Les mécanismes d'influence principalement observés étaient la discussion, la persuasion, l'instruction, l'affirmation de l'expertise et la persistance.
	- L'influence à caractère informatif était très présente au sein des membres de l'équipe d'acquisition.

Conclusions qui enrichissent la littérature	- Les acquisitions de TI sont bel et bien un processus fondamentalement humain et influencé par des conflits de valeurs et de choix sociaux. - La notion des mécanismes d'influence développée dans le cadre de la littérature sur le comportement d'achat organisationnel s'applique au contexte d'acquisitions de TI. - La problématique au niveau de l'identification des parties prenantes à impliquer et l'implication des usagers n'est plus réellement présente dans les organisations ou est maintenant maîtrisée. - Les deux types de pouvoir le plus fréquemment utilisés étaient le pouvoir de légitimité et le pouvoir d'expertise. - L'influence normative dans les équipes d'acquisition de TI n'a pas été

	observée par le chercheur. - Le processus décisionnel avait été réalisé dans un intérêt réel de sélection du fournisseur le plus adéquat.

4.2 Contributions théoriques

Cette recherche contribue principalement à la littérature sur la gestion de projets technologiques. Celle-ci se voit enrichie au niveau des processus d'acquisition de TI et des influences que les individus au sein de l'entreprise ont sur ceux-ci. Les quatre études de cas étendues réalisées amènent une information riche sur un sujet peu abordé dans la littérature. Ces études de cas abordent un sujet traditionnellement considéré comme rationnel avec une perspective humaine et sociale.

Par ailleurs, cette recherche démontre que différentes littératures peuvent s'appliquer au sujet des acquisitions de TI. La littérature sur l'influence des parties prenantes dans les organisations et les projets est l'une d'elles. La littérature sur les achats organisationnels peut elle aussi s'appliquer aux acquisitions de TI. Celle-ci est très riche au niveau des concepts d'influence et relations humaines, et le fait d'appliquer des connaissances provenant de celle-ci aux acquisitions de TI pourrait amener de nouvelles perspectives sur cette discipline considérée comme rationnelle et déterministe.

Finalement, les quatre études de cas réalisées constituent une source très riche d'informations et d'enseignement au sujet des acquisitions. Le processus d'acquisition, les acteurs impliqués, la méthodologie d'évaluation et les interactions entre les individus ont été décrits de façon détaillée dans le Chapitre 3. Le fait d'être allé creuser la question de façon aussi précise contribue grandement à la littérature scientifique.

4.3 Contributions pratiques

L'acquisition de nouvelles TI est un enjeu important pour les organisations. Ces acquisitions impliquent souvent un grand nombre de parties prenantes ayant des intérêts divers. Cette recherche démontre que ces parties prenantes vont utiliser divers mécanismes d'influence pour s'assurer que leurs intérêts seront adressés par le système choisi.

Au niveau pratique, le fait que les gestionnaires soient conscients des divers mécanismes utilisés par les parties prenantes pour influencer l'acquisition pourrait leur permettre de mettre en place des processus pour diminuer ou éliminer la présence de mécanismes négatifs ou non constructifs. Comme cette recherche souligne les facteurs ayant un impact sur l'usage de ces mécanismes, les gestionnaires pourraient être en mesure de prévoir les situations d'influence qui pourraient se manifester en fonction du contexte organisationnel dans lequel ils se trouvent.

Ainsi, dans un contexte d'organisation publique, par exemple, comme le processus d'acquisition est clairement défini, les opportunités d'influence vont surtout survenir lors de la détermination des besoins, des critères d'évaluation et de l'évaluation des solutions. Dans les entreprises privées qui ne suivent pas un processus d'acquisition structuré, celles-ci peuvent survenir à tout moment dans l'acquisition, et vont provenir d'un individu ayant un pouvoir de légitimité important.

La culture organisationnelle aura un impact sur la partie prenante en charge du processus et les parties prenantes impliquées. Les projets d'acquisition dans des organisations dont le département des TI est très présent auront être menées par celui-ci. Dans les acquisitions, le département des TI a un grand pouvoir d'expertise, étant capable d'évaluer les solutions à un niveau technique.

Quant au département des achats, il a un pouvoir latéral sur le comité de sélection en s'assurant du respect des règles d'acquisition de l'organisation. Même s'il n'a typiquement pas d'enjeu dans la sélection d'un fournisseur plutôt qu'un autre, son pouvoir légitime, sa proximité au comité de sélection et ses connaissances font de lui un département avec une grande influence potentielle.

Ainsi, cette recherche permet aux gestionnaires d'avoir un aperçu des différentes façons que les parties prenantes impliquées dans une acquisition peuvent influencer le cours de celle-ci.

4.4 Limites de la recherche

Cette recherche comporte certaines limites qu'il est primordial de soulever.

Tout d'abord, l'échantillon de cette recherche s'est limité à quatre projets. Un nombre plus important d'études de cas aurait permis d'augmenter la validité des résultats obtenus et de mieux cerner les mécanismes d'influence des parties prenantes dans le cas d'acquisitions de TI. Un plus grand échantillon d'entreprises aurait pu amener des éléments de réponses supplémentaires et nuancer les propositions qui ont été faites dans le cadre de cette recherche.

Deuxièmement, cette recherche est pluri-industrielle. Les données recueillies ont été analysées dans un contexte général, sans s'intéresser à une industrie en particulier. Les organisations faisant partie de l'échantillon sont autant des organismes publics que des entreprises privées, ce qui rend la généralisation des résultats plus difficile. Les différents types de systèmes étudiés d'une organisation à l'autre compliquent eux-aussi cette généralisation.

Par ailleurs, le sujet de l'influence et du pouvoir peut être considéré comme un sujet sensible, voire tabou, par certaines personnes. Un des défis du chercheur lors des entrevues était de bien expliquer le sujet de la recherche et ses enjeux, ainsi que mettre les sujets à l'aise, afin qu'ils soient ouverts de se confier. Toutefois, il est possible que certains participants n'aient pas révélé certaines informations concernant l'acquisition et les processus suivis, de peur de faire paraître le processus comme moins transparent ou que l'information qu'ils ont révélé soit transmise à leur collègues ou supérieurs.

En effet, une façon de remédier à cette problématique serait la réalisation d'une étude longitudinale, dans le cadre de laquelle les observations seraient effectuées en continu par le chercheur. Ainsi, une autre limite de l'étude est d'ordre méthodologique. Les données recueillies se basent sur les récits des gens et leur façon de rapporter leur vécu, ce qui peut limiter la cueillette de l'ensemble des informations pertinentes de l'étude.

Enfin, l'objectif de la recherche visait initialement un portrait d'ensemble des mécanismes d'influence des parties prenantes. Cependant, il était difficile de généraliser les mécanismes d'influence et les facteurs ayant un impact sur l'utilisation de ceux-ci, étant donné que le contexte des entreprises et la nature du système étaient différents dans chaque cas. Par exemple, il serait difficile de généraliser les observations concernant Org3 à l'ensemble des entreprises privées. Cette entreprise avait une culture et des individus ayant une personnalité particulière que les autres entreprises ne vont pas nécessairement partager. Une recherche concentrée dans des entreprises de même type ou faisant l'acquisition d'un système semblable pourrait cependant remédier à la situation.

4.5 Avenues de recherche

La réalisation de ce mémoire a permis de constater que d'autres recherches pourraient être effectuées sur le sujet de l'influence des parties prenantes dans les projets d'acquisition de TI. En

effet, les résultats démontrent que plusieurs facteurs ont un impact sur les mécanismes d'influence utilisés par les parties prenantes. Le cadre exploratoire de cette recherche ne s'est pas concentré sur une industrie ou un type de système particulier, mais a plutôt tenté de brosser un portrait d'ensemble sur le sujet.

Il serait intéressant, par exemple, d'effectuer une expérience semblable pour l'acquisition d'un système de type similaire, dans des organisations différentes ayant des caractéristiques organisationnelles semblables. Cela permettrait de déterminer si des facteurs autres que le contexte organisationnel et le type de système ont un impact sur les influences d'achat. Les caractéristiques organisationnelles ayant de nombreux impacts sur les mécanismes utilisés, le fait d'approcher des entreprises possédant des caractéristiques semblables pourrait permettre d'approfondir les connaissances par rapport à l'impact des autres facteurs. Il serait alors peut-être possible de voir des tendances plus évidentes au niveau des mécanismes d'influence en fonction de la phase d'acquisition ou encore distinguer des mécanismes d'influence différents pour des parties prenantes ayant pourtant des enjeux similaires d'une organisation à l'autre. Ainsi, le fait de fixer certains facteurs ayant une influence sur le processus d'acquisition pourrait permettre d'approfondir l'impact des autres.

Une autre avenue de recherche intéressante serait de développer un modèle d'influence des parties prenantes en fonction de différents facteurs. Ce modèle pourrait illustrer les mécanismes spécifiques de chacune des parties prenantes dépendamment, par exemple, du type d'organisation, de la centralisation du pouvoir, de la culture organisationnelle, de la nature du système et de la phase d'acquisition. Toutefois, la littérature sur ce sujet mérite d'être développée davantage pour permettre la construction d'un modèle qualitatif pour tester les relations entre les différents facteurs.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour but d'étudier les mécanismes d'influence des parties prenantes dans le cadre de projets d'acquisition de technologies de l'information dans les organisations. Pour ce faire, une collecte de données à l'aide de quatre études de cas distinctes fut réalisée. L'approche exploratoire utilisée a permis de générer un portait renouvelé et réaliste du processus d'acquisition, et d'en dégager plusieurs faits importants qui mériteront d'être explorés davantage dans des travaux ultérieurs. Dans les cas observés, les mécanismes d'influence variaient en fonction des caractéristiques propres à l'organisation, au système et aux individus. Par besoin de transparence, les organisations publiques avaient un processus d'acquisition plus rigide qui limitait les mécanismes d'influence et le pouvoir décisionnel au sein de celles-ci était réparti entre les individus. La culture organisationnelle avait elle aussi un effet sur les mécanismes, notamment au niveau de la partie prenante en charge de l'acquisition et du nombre de parties prenantes impliquées. Le département des TI avait tendance à mener dans les organisations possédant une forte culture technique, tandis qu'une grande importance était accordée aux besoins des utilisateurs dans les organisations où les TI étaient moins présentes.

D'ailleurs, les parties prenantes impliquées dans les projets étudiés utilisaient des mécanismes d'influence différents en fonction de leurs enjeux par rapport à l'acquisition. Ainsi, un pouvoir d'expertise était utilisé par le département des TI et celui des achats, et un pouvoir de légitimité était utilisé par le département des achats et par la haute direction. Le risque perçu par l'acquisition variait en fonction de la nature du système. Ainsi, dans les cas où le risque était plus élevé, une importance supplémentaire était accordée aux besoins des utilisateurs. Ces acquisitions étaient aussi plus conflictuelles et de plus longue durée.

Bien que les mécanismes d'influence varient en fonction de facteurs propres à l'organisation, le système ou les individus, ils varient aussi en fonction de la phase d'acquisition. Il a été possible d'observer une influence à caractère informatif et informel lors de l'étape d'étude de marché, un pouvoir de légitimité lors de la sélection des individus composant l'équipe d'acquisition, une influence plutôt formelle lors de la sélection des critères et de l'évaluation des solutions et, uniquement dans un des cas, des mécanismes d'influence à la suite du fournisseur par l'équipe.

Cette recherche contribue au corpus de connaissances sur la gestion de projets d'acquisition de TI, à la littérature sur les achats industriels et à la littérature sur les parties prenantes. En effet, les

modèles formels, rationnels et linéaires que l'on retrouve dans la littérature sur les acquisitions de TI ne tiennent généralement pas compte des influences diverses qui viennent complexifier le processus. Ces influences devraient être représentées dans ces modèles afin de tenir compte de la réalité des acquisitions.

Au niveau pratique, les résultats obtenus dans le cadre de la recherche permettent d'affirmer que la sélection de systèmes d'information comporte une composante humaine importante. Les gestionnaires de projets doivent donc porter une attention particulière aux différents groupes touchés par l'acquisition, saisir leurs intérêts et être conscients des différents mécanismes qu'ils peuvent utiliser pour influencer le résultat de l'acquisition.

BIBLIOGRAPHIE

Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2007). Critically identifying stakeholders. Systems Research and Behavioral Science, 24(1), 3-14.

Aïssani, Y. (2003). La psychologie sociale: A. Colin.

Allport, G. (1954). The historical background of modern social psychology. In G. Lindzey, (éd.), Handbook of social psychology: Addison-Wesley.

Appleton, E. L. (1997). How to survive ERP. Datamation, 43(3), 50-53.

Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2005). Social psychology. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Asch, S. E. (1952). Social psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Aubry, J.-M. (2005). Dynamique des groupes. Montréal: Les Éditions de l'Homme.

Baki, B., & Cakar, K. (2005). Determining the ERP package-selecting criteria: The case of Turkish manufacturing companies. Business Process Management Journal, 11(1), 75 - 86.

Bakos, Y. (1998). The Productivity Payoff of Computers - A review of The Computer Revolution: An Economic Perspective by Daniel E. Sichel. Science.

Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. MIS Quarterly, 195-228.

Baron, R. S., Vandello, J. A., & Brunsman, B. (1996). The forgotten variable in conformity research: Impact of task importance on social influence. Journal of Personality and Social Psychology, 71(5), 915-927.

Beggs, A. (1989). A note on switching costs and technology choice. The Journal of Industrial Economics, 37(4), 437-440.

Bellizzi, J. A. (1979). Product type and the relative influence of buyers in commercial construction. Industrial Marketing Management, 8(3), 213-220.

Bellizzi, J. A. (1981). Organizational size and buying influences. Industrial Marketing Management, 10(1), 17-21.

Berdell, L. (2005). Examining the Acquisition of Information Technology for Texas Municipal Governments (Degree of Masters of Public Administration, Texas State University - San Marcos). http://ecommons.txstate.edu/arp/7 (UMI No. Applied Research Project)

Bernroider, E., & Koch, S. (2001). ERP selection process in midsize and large organizations. Business Process Management Journal, 7(3), 251 - 257.

Best, C. (1997, December 8). Integrating system built on human foundation. Computing Canada, 23, 54.

Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. (1999). Critical Issues Affecting an ERP Implementation. Information Systems Management, 16(3), 7 - 14.

Block, R. (1983). The politics of projects: Yourdon Press.

Boddy, D., & Buchanan, D. A. (1992). Take the Lead: Interpersonal Skills for Project Managers: Prentice Hall.

Boudreau, M. C., & Robey, D. (1999). Organizational transition to enterprise resource planning systems: theoretical choices for process research. 20th International Conference on Information Systems (pp. 291-299) Association for Information Systems.

Bourne, L. (2008). Advancing theory and practice for successful implementation of stakeholder management in organisations. International Journal of Managing Projects in Business, 1(4), 587.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2004). Advancing project management in learning organizations. The Learning Organization, 11(2/3), 226.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). The paradox of project control. Team Performance Management, 11(5/6), 157.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. Management Decision, 43(5/6), 649.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing Stakeholder Influence - Two Australian Examples. Project Management Journal, 37(1), 5.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle(TM). International Journal of Managing Projects in Business, 1(1), 125.

Brown, C., & Vessey, I. (1999). ERP implementation approaches: toward a contingency framework. Paper presented at the Proceedings of the 20th international conference on Information Systems, Charlotte, North Carolina, United States.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. Long Range Planning, 21(1), 73-81.

Caglio, A., & Newman, M. (1999). Implementing enterprise resource planning systems: implications for management accounting. 20th International Conference on Information Systems (pp. 405-410) Association for Information Systems.

Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Group Dynamics: Research and Theory (3e éd.). New York: Harper & Row.

Cervone, H. F. (2005). Influencing: a critical skill for managing digital library project teams. OCLC Systems & Services, 21(2), 105-109.

Cheraghi, S. H., Dadashzadeh, M., & Subramanian, M. (2011). Critical Success Factors For Supplier Selection: An Update. Journal of Applied Business Research, 20(2), 17.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. The Academy of Management Review, 20(1), 25.

Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). Project management: strategic design and implementation: McGraw-Hill.

Cooper, J., Fisher, M. J., & Sherer, S. W. (1999). Software acquisition capability maturity model (SA-CMM): version 1.02: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute.

Crow, L. E., & Lindquist, J. D. (1985). Impact of organizational and buyer characteristics on the buying center. Industrial Marketing Management, 14(1), 49-58.

Curtis, G., & Cobham, D. (2005). Business information systems: analysis, design, and practice: Financial Times Prentice Hall.

Daake, D., & Anthony, W. P. (2000). Understanding stakeholder power and influence gaps in a health care organization: an empirical study. Health Care Management Review, 25(3), 94.

Fiske, S., Provost, V., Leyens, J. P., & Despointes, S. H. (2008). Psychologie sociale: De Boeck.

Fitzgerald, G. (1998). Evaluating information systems projects: a multidimensional approach. Journal of Information Technology, 13(1), 15-27.

Flak, L. S., & Dertz, W. (2005). Stakeholder theory and balanced scorecard to improve IS strategy development in public sector. 28th Seminar on Information Systems Research in Scandinavia, Kristiansand, Norway.

Forsyth, D. R. (1990). Group Dynamics (2e éd.). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). Managing for stakeholders: survival, reputation, and success: Yale University Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. The Academy of Management Review, 24(2), 191-205.

Gagnon, Y. C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation: Presses de l'Université du Québec.

Gallagher, B. P., Phillips, M., Richter, K. J., & Shrum, S. L. (2011). CMMI for Acquisition: Guidelines for Improving the Acquisition of Products and Services: Addison Wesley Professional.

Glover, S. M., Prawitt, D. F., & Romney, M. B. (1999). Implementing ERP: Internal auditing can help eliminate mistakes that commonly derail organizations' ERP initiatives. Internal Auditor, 56, 40-47.

Hecht, B. (1997). Choose the right ERP software. Datamation, 43(3), 56-58.

Hofmann, H. F., & Yedlin, D. K. (2007). CMMI for outsourcing: guidelines for software, systems, and IT acquisition: Addison-Wesley.

Howcroft, D., & Light, B. (2006). Reflections on issues of power in packaged software selection. Information Systems Journal, 16(3), 215-235.

Iansiti, M., & Sarnoff, D. (2006). Enterprise IT Capabilities and Business Performance, http://www.keystonestrategy.com/publications/pdf/Enterprise_IT.pdf

Jackson, D. W., Keith, J. E., & Burdick, R. K. (1984). Purchasing agents' perceptions of industrial buying center influence: A situational approach. The Journal of Marketing, 48(4), 75-83.

Jadhav, A. S., & Sonar, R. M. (2009). Evaluating and selecting software packages: A review. Information and Software Technology, 51(3), 555-563.

James, D. (2004). Buying information systems: selecting, implementing and assessing off-the-shelf systems: Gower.

Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. International Journal of Project Management, 27(4), 335-343.

Kling, R. (1996). Computerization and controversy: value conflicts and social choices. London: Academic Press.

Koh, C., Soh, C., & Markus, M. (2000). A process theory approach to analyzing ERP implementation and impacts: the case of Revel Asia. Journal of Information Technology Cases and Applications, 2(1), 4-23.

Kohli, A. (1989). Determinants of influence in organizational buying: a contingency approach. The Journal of Marketing, 53(3), 50-65.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2006). Les systèmes d'information de gestion : gérer l'entreprise numérique: ERPI [Éd. du Renouveau Pédagogique Inc.].

Lewin, J. E., & Donthu, N. (2005). The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research. Journal of Business Research, 58(10), 1381-1390.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper.

Lyytinen, K. (1988). Stakeholders, IS failures and soft systems methodology: an assessment. Journal of Applied Systems Analysis, 15, 61-81.

Lyytinen, K., & Hirschheim, R. (1988). Information systems as rational discourse: an application of Habermas's theory of communicative action. Scandinavian Journal of Management, 4(1-2), 19-30.

Lyytinen, K., Keil, M., Cule, P. E., & Schmidt, R. C. (1998). A framework for identifying software project risks. Communications of the ACM, 41(11), 76-83.

Lyytinen, K., Maaranen, P., & Knuuttila, J. (1994). Groups are not always the same. Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 2(4), 261-284.

Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The Enterprise System Experience – From Adoption to Success. In R. W. Zmud, (éd.), Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past (pp. 173-207). Cincinnati, OH: Pinnaflex Educational Resources, Inc.

McElroy, B., & Mills, C. (2003). Managing stakeholders. In J. R. Turner, (éd.), People in project management (pp. 99-118): Gower.

McLoughlin, I. (1999). Creative technological change: the shaping of technology and organisations: Routledge.

Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 7(3), 349-364.

Miranda, R. (1999). The rise of ERP technology in the public sector. Government Finance Review, 15, 9-18.

Mohsen, Z., Mohammad, F., & Sadjadi, S. J. (2006). A modular approach to ERP system selection: A case study. Information Management & Computer Security, 14(5), 485-495.

Montazemi, A. R., Cameron, D. A., & Gupta, K. M. (1996). An Empirical Study of Factors Affecting Software Package Selection. Journal of Management Information Systems, 13(1), 89-105.

Mowday, R. T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. Administrative Science Quarterly, 23(1), 137-156.

Naumann, E., Lincoln, D. J., & McWilliams, R. D. (1984). The purchase of components: Functional areas of influence. Industrial Marketing Management, 13(2), 113-122.

Newbould, G. D., & Luffman, G. A. (1979). Successful business policies: Praeger.

Ng, S. H. (1980). The social psychology of power: Published in cooperation with European Association of Experimental Social Psychology by Academic Press.

Okunoye, A., Frolick, M., & Crable, E. (2008). Stakeholder influence and ERP implementation in higher education. Journal of Information Technology Case & Application Research, 10(3), 9-38.

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. Organization science, 3(3), 398-427.

PMI. (2009). Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) (4e éd.): Project Management Institute.

Pollock, N., & Williams, R. (2007). Technology choice and its performance: Towards a sociology of software package procurement. Information and Organization, 17(3), 131-161.

Pollock, N., & Williams, R. (2009). The sociology of a market analysis tool: How industry analysts sort vendors and organize markets. Information and Organization, 19(2), 129-151.

Powell, P. (1992). Information technology evaluation: is it different? The Journal of the Operational Research Society, 43(1), 29-42.

Riper, K., & Durham, M. (1999). Phased ERP implementation: the City of Des Moines experience. Government Finance Review, 15, 37-42.

Robey, D., & Johnston, W. J. (1977). Lateral influences and vertical authority in organizational buying. Industrial Marketing Management, 6(6), 451-462.

Robinson, P. J., Wind, Y., & Faris, C. W. (1967). Industrial buying and creative marketing. Boston: Allyn & Bacon, Inc.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students: Pearson Education.

Sheth, J. N. (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior. Journal of Marketing (pre-1986), 37(4), 50.

Sieber, T., Siau, K., Nah, F., & Sieber, M. (1999). Implementing SAP R/3 at the University of Nebraska. ICIS 1999 Proceedings, 77.

Simon, H. A. (1957). Models of man: social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting: Wiley.

Software Engineering Institute. (2011). Appendix: Glossary. Consulté le 2 février 2011, tiré de http://www.sei.cmu.edu/.

Spekman, R. E., & Stern, L. W. (1979). Environmental uncertainty and buying group structure: an empirical investigation. The Journal of Marketing, 43(2), 54-64.

Teltumbde, A. (2000). A framework for evaluating ERP projects. International Journal of Production Research, 38(17), 4507-4520.

Thomas, R. J. (1984). Bases of power in organizational buying decisions. Industrial Marketing Management, 13(4), 209-217.

Tingling, P., & Parent, M. (2004). An exploration of enterprise technology selection and evaluation. The Journal of Strategic Information Systems, 13(4), 329-354.

Verville, J., & Halingten, A. (2002). An investigation of the decision process for selecting an ERP software: the case of ESC. Management Decision, 40(3), 206-216.

Verville, J., & Halingten, A. (2003). The effect of team composition and group role definition on ERP acquisition decisions. Team Performance Management, 9(5/6), 115 - 130.

Verville, J., & Halingten, A. (2003). A six-stage model of the buying process for ERP software. Industrial Marketing Management, 32(7), 585-594.

Verville, J., Palanisamy, R., Bernadas, C., & Halingten, A. (2007). ERP Acquisition Planning: A Critical Dimension for Making the Right Choice. Long Range Planning, 40(1), 45-63.

Verville, J. C. (2000). An empirical study of organizational buying behavior: A critical investigation of the acquisition of "ERP software" (Universite Laval (Canada), Canada). http://proquest.umi.com/pqdweb?did=728318981&Fmt=7&clientId=43390&RQT=309&VName=PQD (UMI No. Ph.D.)

Verville, J. C., & Halingten, A. (2000). Acquiring enterprise software: beating the vendors at their own game: Prentice Hall.

Verville, J. C., & Halingten, A. (2002). A qualitative study of the influencing factors on the decision process for acquiring ERP software. Qualitative Market Research: An International Journal, 5(3), 188 - 198.

Walker, D. H. T. (2003). Implications of human capital issues. In D. H. T. Walker & K. Hampson, (Éds.), Procurement Strategies: A Relationship-based Approach (pp. 258-293). Oxford: Blackwell Publishing. http://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit:3488

Webster, F. E. c., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. Journal of Marketing (pre-1986), 36(2), 12.

Wei, C.-C., Chien, C.-F., & Wang, M.-J. J. (2005). An AHP-based approach to ERP system selection. International Journal of Production Economics, 96(1), 47-62.

Weigand, R. E. (1966). Identifying industrial buying responsibility. Journal of Marketing Research, 3(1), 81-84.

Yin, R. K. (1989). Case study research: design and methods: Sage Publications.

Ziaee, M., Fathian, M., & Sadjadi, S. J. (2006). A modular approach to ERP system selection: A case study. Information Management & Computer Security, 14(5), 485-495.

ANNEXE 1 – Proposition de recherche envoyée aux entreprises

ÉCOLE
POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL

PROPOSITION DE RECHERCHE

Christophe Sobolewski, B.Ing., candidat à la maîtrise
Mario Bourgault, ing., Ph.D., PMP, professeur titulaire (directeur de recherche)

TITRE DU PROJET DE RECHERCHE :

Mécanismes d'influence des parties prenantes dans le processus d'acquisition de technologies de l'information dans les organisations publiques et parapubliques.

MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE :

La phase d'acquisition d'un système d'information a pour but de cerner les besoins de l'entreprise et de choisir le système qui répondra le mieux à ces besoins. Le processus d'acquisition implique généralement une quantité importante d'acteurs de disciplines différentes, qui n'ont pas toujours la même vision du système en question.

Ce projet de recherche vise à identifier et comprendre les divers mécanismes (moyens, actions, …) utilisés par les personnes impliquées dans le processus d'acquisition pour faire valoir leur point de vue lors du processus d'achat d'un système d'information. Concrètement, la recherche vise à étudier :

- Le processus d'acquisition de l'entreprise;
- La composition de l'équipe d'acquisition;
- Les acteurs impliqués et touchés par le projet;
- La manière dont les décisions ont été prises au cours de l'acquisition;
- Les façons par lesquelles les acteurs ont exprimé et fait valoir leur opinion.

Les données recueillies seront utilisées pour la rédaction d'un mémoire de maîtrise recherche en génie industriel, profil gestion de projets technologiques.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La littérature scientifique sur ce sujet particulier est très limitée. Le but de la recherche est donc de dresser un portrait général de ce processus à l'aide d'études de cas multiples.

La collecte de données se fera par le biais d'entrevues semi-dirigées individuelles (questions ouvertes) et d'observations sur le site même de l'entreprise, si applicable et autorisé (analyse de la documentation interne, des procédures, etc.). Les entrevues se feront auprès d'employés impliqués dans le processus d'acquisition. De 4 à 6 entrevues d'une durée de 60 à 75 minutes devraient suffire pour dresser un portrait d'ensemble.

La cueillette de données se fera en septembre et octobre 2010.

BÉNÉFICES DE LA RECHERCHE POUR L'ENTREPRISE

- Obtenir un portrait du processus d'acquisition au sein votre organisation;
- Comprendre les différentes façons que les acteurs impliqués ont fait valoir leur opinion;
- Expliquer comment la décision d'achat du système final a été prise;
- Avoir accès au mémoire présentant les pratiques d'acquisition d'autres entreprises.

LISTE DÉTAILLÉE DES BESOINS

- Idéalement, bénéficier de l'appui d'un « agent » ou d'un « champion » à l'intérieur de l'entreprise :
    - Cet agent/champion agira d'intermédiaire pour faciliter l'identification de répondants et la tenue d'entrevues auprès des personnes impliquées dans l'acquisition.
- Être en mesure d'interviewer de 4 à 6 personnes ayant été impliquées dans l'acquisition du système d'information :
    - Ces personnes peuvent avoir joué différents rôles : responsable des technologies de l'information, responsable des achats, responsable de projet, responsable technique, responsable des finances, responsable des ressources humaines, membre de la haute direction, utilisateur, consultant, etc.
- Être en mesure de bénéficier d'une période de 60 à 75 minutes avec chacune des personnes clés préalablement identifiées :
    - Des questions semi-ouvertes, couvrant différents thèmes reliés à l'acquisition du système d'information et à la prise de décision, seront posées à partir d'un guide d'entrevue prévu à cet effet;
    - La signature d'un formulaire de consentement est prévue avant le début de chacune des entrevues.
- Être en mesure d'enregistrer numériquement les entrevues.

CONFIDENTIALITÉ

La confidentialité des propos recueillis est assurée en vertu d'un Certificat de conformité éthique de la recherche accordé par la Direction de la recherche et de l'innovation de l'École Polytechnique de Montréal. Conformément à ce certificat, les chercheurs s'engagent à préserver la confidentialité de toute information reçue auprès des entreprises participantes, que ce soit par le biais d'entrevues, discussions, lectures de documents internet ou par tout autre moyen (Certificat no. CÉR-09/10-17). Les données recueillies serviront uniquement à des fins académiques et l'anonymat des participants sera strictement respecté.

De plus, il est entendu que la participation de votre entreprise au projet de recherche est tout à fait volontaire, et que vous restez libre à tout moment de mettre fin à celle-ci sans avoir ni à motiver votre décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

▪ ▪ ▪

Nous espérons que ce projet puisse susciter l'intérêt des personnes ayant participé au processus d'acquisition du système d'information dans votre entreprise. Au besoin, il nous fera plaisir de vous expliquer ou de discuter certains aspects du projet avec vous. Les modalités de réalisation des entrevues pourront également être discutées et convenues entre les différentes personnes impliquées.

Nous sollicitons donc votre précieux appui pour la mise en valeur de ce projet de recherche et nous restons disponibles pour répondre à vos questions.

Christophe Sobolewski, B.Ing., candidat à la maîtrise
christophe.sobolewski@polymtl.ca

Mario Bourgault, ing., Ph.D., PMP, professeur titulaire (directeur de recherche)
mario.bourgault@polymtl.ca

ANNEXE 2 – Présentation des sujets interrogés dans le cadre de la recherche

	Org1	Org2	Org3	Org4
Utilisateurs	Chef du service 1 (Chef-Serv1) Chef du service 2 (Chef-Serv2) Chef du service 3 (Chef-Serv3)	Représentant ventes (GestPro) Représentant finances (RespFinances)	VP Distribution et Logistique (VPDistribution)	Directeur DSI (DSI-Directeur) Gestionnaire de projets (DSI-Inf1)
TI	Gestionnaire projets (GPJ) Analyste TI (RepTI)	Analyste matériel (TIHard) Analyste logiciel (TISoft)	CIO (CIO) Consultant (Consultant) Analyste (Analyste)	Directeur du génie biomédical (ChefBiomed)
Achats	Directeur des achats (DirAchats)	Responsable des achats (RespAchats)		Responsable des achats (RespAchats)
Juridique		Avocat		

ANNEXE 3 – Guide d'entrevue

ÉCOLE
POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL

PROJET DE RECHERCHE DANS LE CADRE D'UNE MAÎTRISE EN GESTION DE PROJETS TECHNOLOGIQUES

GUIDE D'ENTREVUE (VERSION 1.2)

« Mécanismes d'influence des parties prenantes dans le processus d'acquisition de technologies de l'information dans les organisations publiques et parapubliques. »

Équipe de recherche:

Mario Bourgault, ing., Ph.D., PMP, professeur titulaire
mario.bourgault@polymtl.ca
(514) 340-4711 poste 5956

Christophe Sobolewski, B.Ing., candidat à la maîtrise
christophe.sobolewski@polymtl.ca
(514) 692-2474

Conformément au certificat de conformité éthique octroyé par l'École Polytechnique de Montréal, les chercheurs s'engagent à préserver la confidentialité de toute information reçue auprès des entreprises participantes que ce soit par le biais d'entrevues, discussions, lectures de documents internes ou par tout autre moyen (Certificat no. CÉR-09/10-17).

F. Questions d'entrevue principales

- *Pourquoi était-il nécessaire de faire l'acquisition d'un nouveau système / remplacer le système existant?*

- *Quelles étaient les fonctionnalités recherchées dans le nouveau système, qu'est-ce que le système devait accomplir?*
    - *Fonctionnalités que le système devait absolument posséder*
    - *Exigences du système*

- *Parlez-moi rapidement de la portée du projet d'acquisition, en mentionnant les éléments suivants :*
    - *Budget alloué*
    - *Calendrier prévu*
    - *Temps d'acquisition prévu*
    - *Temps d'implantation prévu*
    - *Urgence d'achat*

- *Décrivez toutes les étapes suivies par l'entreprise pour faire l'acquisition du système.*
    - *Planification*
        - *Formation de l'équipe*
        - *Choix des stratégies d'acquisition*
        - *Définition des exigences*
        - *Définition des critères sélection et évaluation*
        - *Définition des problèmes possibles*
        - *Analyse du marché*
        - *Création livrables (ex : RFP)*
    - *Recherche d'information*
    - *Sélection de candidats potentiels*
    - *Évaluation des candidats*
    - *Choix d'un système*
    - *Négociation (prix/droits)*

- *Qui va devoir changer sa façon de travailler à cause du système?*
    - *Est-ce qu'il allait changer votre façon de travailler avec vos fournisseurs, clients, organismes ou gouvernements? Quelles personnes / départements le nouveau système allait-il affecter?*

- *Parlez-moi de l'équipe qui était en charge de faire l'acquisition du système.*
    - *Qui en faisait partie?*
    - *Qui a choisi les membres de l'équipe?*
    - *Comment était-elle structurée?*
    - *Quels étaient les rôles de chacune des personnes?*
    - *Pourquoi ces personnes ont été choisies?*
    - *Qui était en charge du processus d'acquisition?*

- *Comment les décisions étaient prises au sein de l'équipe d'acquisition?*

- *Comment l'équipe d'acquisition gérait les conflits ou différences d'opinion qui survenaient au cours de l'acquisition?*
    - *Qu'est-ce qui arrivait en cas de désaccord? (compromis, négociation, marchandage, etc?)*
    - *Qui avait le dessus, pourquoi?*

- *Pourriez-vous me donner un exemple d'une différence d'opinion (conflit) qui a eu lieu pendant l'acquisition, et comment celui-ci a été abordé et résolu?*

- *Comment l'entreprise s'est-elle assurée d'avoir l'opinion (connaître les intérêts) de toutes les personnes ou groupes (parties prenantes) affectées par le projet?*
    - *Système d'identification et gestion des parties prenantes?*
    - *Est-ce que les intérêts de tous ont été considérés dès le départ du processus d'acquisition? Ou les intérêts de nouveaux groupes sont apparus pendant l'acquisition?*
    - *Comment l'équipe d'acquisition gardait les différents groupes touchés par l'acquisition informés de l'avancement du processus?*

- *Sur quels critères les systèmes potentiels étaient-ils évalués?*

- *Comment les critères de sélection ont été choisis?*
    - *Quelles personnes ont été impliquées dans le choix des critères?*
    - *Comment leur importance relative a été établie?*

- *Comment avez-vous réalisé le choix final du système à implanter?*

- *Comment le choix final a été perçu initialement? Qu'en est-il maintenant?*
    - *Est-ce que tous les membres de l'équipe étaient en accord?*
    - *Comment ce choix était vu par les utilisateurs du système?*

- *Est-ce que certains groupes ou certaines personnes étaient catégoriquement opposés à une certaine solution?*
    - *Pourquoi?*
    - *Comment saviez-vous qu'ils étaient opposés à cette solution? Comment montraient-ils leur opposition?*

- *Dans quel climat s'est déroulé le processus d'acquisition?*
    - *Conflit, accord, synergie, fermeture?*
    - *Processus paisible?*
    - *Stress?*
    - *Frustration / colère?*
    - *Mécontentement?*

- *Quels individus étaient davantage impliqués dans le processus d'acquisition?*
    - *Pour quelle raison?*
    - *Comment cela était-il visible?*

- *Comment se déroulait une réunion typique de l'équipe d'acquisition?*

- *Est-ce que les membres de l'équipe d'acquisition exprimaient souvent leur opinion au sujet du processus d'acquisition?*
    - *Est-ce qu'une personne ou un groupe essayait clairement de convaincre l'équipe de la supériorité d'un certain système?*

- *Selon vous, quelle était l'importance accordée aux intérêts et opinions de chacun des groupes touchés par l'acquisition?*
    - *les départements de l'entreprise*
    - *les usagers finaux*
    - *les actionnaires*
    - *la haute direction*
    - *les clients*
    - *les fournisseurs*
    - *le conseil d'administration*
    - *etc.*

- *Selon vous, quels individus semblaient avoir davantage d'influence au sein de l'équipe? Pour quelle raison?*

- *Comment les personnes influentes de l'équipe d'acquisition arrivaient à convaincre les autres?*
    - *Pourquoi les autres écoutaient ces personnes en particulier et non d'autres?*

- *Quelles personnes au sein de l'équipe étaient particulièrement respectées ou avaient une réputation préalable? Pour quelle raison? (réalisations antérieures, connaissances dans le domaine, background, etc.)*

- *Est-ce que certaines politiques ou règles en place dans l'entreprise ont influencé le cours de l'acquisition ou des décisions prises lors de celle-ci?*
    - *Est-ce que certaines politiques ont ralenti l'acquisition?*
    - *Est-ce que certaines politiques ont rendu l'acquisition plus difficile ou dispendieuse?*

- *Est-ce que l'acquisition du nouveau système était un sujet fréquemment discuté entre collègues, hors des rencontres officielles?*
    - *Sur quoi portaient ces discussions?*

- *Est-ce que certaines préférences sur un des systèmes ont été diffusées avant le résultat de l'acquisition, que ce soit de façon formelle ou informelle?*

- *Est-ce que la haute direction a pris un grand nombre de décisions?*

- *À quel point était-il important d'avoir des personnes possédant des bonnes connaissances techniques dans l'équipe d'acquisition?*
    - *Pensez-vous que l'opinion des personnes ayant des bonnes connaissances techniques avait un poids plus important?*

- *Aviez-vous parfois l'impression qu'il était difficile de faire valoir votre opinion lors de l'acquisition?*
    - *Qu'en était-il des autres?*

- *Finalement, quelle était votre impression générale du processus d'acquisition? Avec du recul, il y a-t-il des choses que vous feriez différemment?*

- *Avez-vous d'autres commentaires?*

G. Questions d'entrevue secondaires

- *À quels moments avez-vous ressenti une certaine résistance / mécontentement / frustration au cours du processus d'acquisition, que ce soit de votre part ou de quelqu'un d'autre? Pourquoi?*

- *Selon vous, quels ont été les principaux défis auxquels l'équipe d'acquisition a dû faire face pendant le processus d'acquisition?*

- *Est-ce que l'entreprise avait déjà réalisé un projet semblable auparavant?*
    - *Comment cela s'était-il déroulé?*
    - *Quel a été le résultat final de ce projet?*

- *Comment la nécessité d'un nouveau système a-t-elle été soulevée?*
    - *Qui / quel département a initialement proposé l'acquisition d'un nouveau système?*
    - *Quand est-ce que ce besoin a été soulevé?*

- *À quel point le prix du système / la nécessité de ne pas dépasser le budget étaient importants?*

- *Diriez-vous que le processus d'acquisition était un processus planifié et structuré?*

- *Selon vous, globalement, est-ce que les utilisateurs ont été inclus dans le processus d'acquisition?*

- *Est-ce que certains membres de l'équipe avaient eus des contacts antérieurs avec certains vendeurs? Dans une autre circonstance ou dans une autre entreprise, par exemple.*

- *Est-ce que certains membres de l'équipe avaient déjà travaillé avec un des systèmes considérés?*
    - *Quelle avait été leur satisfaction du système?*
    - *Comment leur opinion a influencé le processus de décision?*

- *Est-ce que certains systèmes/fournisseurs ont été éliminés dès le départ?*
    - *Si oui, pour quelle raison?*

- *Quel pouvoir ont eu les actionnaires dans l'acquisition?*
    - *Est-ce que les actionnaires ont suivi de près le processus d'acquisition?*
    - *Est-ce que les actionnaires se sont prononcés sur lors du processus d'acquisition?*

ANNEXE 4 – Codes utilisés lors de la codification

Caractéristiques vendeurs
- **Vendeurs autres**
- **Vendeur choisi**

Climat acquisition
Implantation
Expérience antérieure org/pers
- Expérience antérieure des personnes interviewées ou de l'entreprise en termes d'acquisition

Satisfaction choix final
- Satisfaction avec le choix final de système

Connaissance fournisseurs
- Connaissance préalable des fournisseurs par l'entreprise/membres de l'équipe d'acquisition

Principaux défis
- Principaux défis reliés à l'acquisition

Impression générale
- Impression générale au sujet du processus d'acquisition

Difficulté valoir opinion
- Difficulté de faire valoir son opinion au sein de l'équipe

Influence
- Influence personnelles ou départementales
- **Préférence préalable**
  - Préférence préalable des membres de l'équipe avant le début de l'acquisition
- **Informalité**
  - Côté informel de l'acquisition (discussion hors des rencontres, etc)
- **Influence réputation fournisseur**
  - Influence par rapport à la réputation préalable du fournisseur, ou ce qui se dit sur lui dans l'industrie ou après de d'autres compagnies
- **Influence relation / contact avec le fournisseur**
- **Influence haute direct**
  - Influence de la haute direction / CEO / conseil d'administration / comité de pilotage / etc.
- **Influence contexte entreprise**
- **Influence prix**
- **Influence choix critères**
- **Influence évaluation**
  - Influence lors de l'étape d'évaluation des fournisseurs. Inclut ce que les fournisseurs pouvaient dire qu'ils feraient, développeraient ou que leur système était capable de réaliser.
- **Influence stratégie acquisition**
- **Influence individuelle**
- **Influence achats**
- **Influence client**
- **Influence TI**

Supériorité fournisseur
- Accord général sur la superiorité d'un fournisseur

Conflits / diff opinion
- Conflits et différences d'opinion au sein de l'équipe

Parties prenantes
- Liste des parties prenantes de l'acquisition

Équipe de sélection
- **Personne référence**
- **Les plus impliqués**
- Personnes/départements les plus impliqués dans l'acquisition
- **Pouvoir décisionnel**
  - Personnes ayant un pouvoir décisionnel

- **Composition**
  - **Côté finances**
  - **Côté achats**
    - Département d'achats ou d'approvisionnement de l'entreprise
  - **Côté "client"**
    - Côté du client du système
  - **Côté IT**

Étapes acquisition

- **Négociation prix/droits**
- **Choix final système**
- **Evaluation des fournisseurs**
  - **Evaluation ronde finale**
- **Démonstration du système**
- **Evaluation préliminaire**
- **Réception des réponses**
- **Création livrables**
  - Création de livrables (RFP, RFI, appel d'offres)
- **Def critères sélection et évaluation**
  - **Crit évaluation**
  - **Crit admissibilité/obligatoires**
- **Definition exigences syst**
  - Définition des exigences
- **Choix stratégie acq**
  - Choix des stratégies d'acquisition
- **Formation équipe acquisition**
  - Formation de l'équipe
- **Analyse du marché**
  - Analyse du marché, période de veille, vigie
- **Détermination préliminaire du besoin**

Système

- Portée du projet d'acquisition
- **Description du besoin**
- **Urgence acquisition**
- **Calendrier**
- **Budget**
- **Raison changement**

Organisation

- Informations générales sur l'entreprise. Afin d'établir le contexte pour les études de cas.
- **Culture**
  - Culture d'entreprise
- **Mission+ description**
  - Mission de l'entreprise
- **Struct. org.**
  - Structure organisationnelle

Description sujet interviewé

ANNEXE 5 – Formulaire d'information et de consentement

ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Ayant été approché pour participer au projet de recherche décrit dans ce formulaire de consentement, veuillez lire attentivement le texte qui suit. N'hésitez pas à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit au chercheur qui vous a remis le présent formulaire, avant de prendre votre décision finale. Si vous acceptez de participer au projet de recherche, ce chercheur conservera le formulaire que vous aurez signé et il vous en remettra une copie.

Titre de la recherche

Mécanismes d'influence des parties prenantes dans le processus d'acquisition de technologies de l'information dans les organisations publiques et parapubliques.

Identification du ou des membre(s) de l'équipe de recherche

Chercheur principal : Christophe Sobolewski, étudiant à la maîtrise recherche (M.Sc.) en gestion de projets technologiques; 514-340-4711 poste 4756; christophe.sobolewski@polymtl.ca

Directeur de recherche: Mario Bourgault, professeur titulaire; 514-340-4711 poste 5956; mario.bourgault@polymtl.ca

Brève description du projet de recherche

La phase d'acquisition d'un système d'information a pour but de cerner les besoins de l'entreprise et de choisir le système qui répondra le mieux à ces besoins. Le processus d'acquisition implique généralement une quantité importante d'acteurs, qui n'ont pas toujours la même vision du système en question.

L'étude à laquelle vous avez été invité(e) à participer vise à identifier et comprendre les divers mécanismes (moyens, actions, ...) que vous utilisez pour faire valoir votre point de vue lors de l'acquisition de systèmes d'information. Dans un premier temps, l'étude visera à comprendre le processus d'acquisition de l'entreprise, la composition de l'équipe d'acquisition et déterminer les acteurs impliqués et touchés par le projet. Par la suite, le but sera d'étudier la manière dont les décisions ont été prises au cours de l'acquisition ainsi que les façons que les acteurs ont exprimé et fait valoir leur opinion.

Les résultats permettront la rédaction d'un mémoire de maîtrise recherche (M.Sc.) et la publication éventuelle d'un ou de plusieurs articles de recherche. L'étude totalisera environ 12 participants sur une période de 3 mois.

Nature et durée de votre participation au projet de recherche

Dans le cadre de la présente étude, vous êtes invité(e) à accorder une entrevue d'une durée d'environ 60 minutes qui pourra être effectuée sur votre lieu de travail ou à tout autre endroit qui vous convient, entre les mois d'août et novembre 2010. Cette entrevue pourra être enregistrée avec votre accord.

Pour participer à cette étude, vous devez respecter les critères suivants :

- Homme ou femme de 18 ans et plus.
- Avoir été impliqué ou touché par l'acquisition d'un système de technologies de l'information au sein de votre entreprise.

Vous ne pouvez pas participer à cette étude si vous ne respectez pas les critères précédents.

Avantages pouvant découler de votre participation au projet de recherche

En participant à cette recherche, vous pourrez en retirer des effets tangibles, notamment :

- Dresser un portrait du processus d'acquisition au sein votre organisation.
- Comprendre les différentes façons que les acteurs impliqués ont fait valoir leur opinion.
- Avoir accès au rapport présentant les pratiques d'acquisition d'autres entreprises.

Inconvénients pouvant découler de votre participation au projet de recherche

La participation à cette entrevue lors de vos heures de travail implique que pourriez ne pas être disponible pour satisfaire aux exigences de votre emploi du temps professionnel. En cas de suspension / d'interruption volontaire ou involontaire de la part du sujet ou de celle du responsable de la recherche, une seconde période pourrait être sollicitée avec l'accord du sujet, pour recueillir les informations manquantes.

Refus ou retrait de votre participation au projet de recherche

Il est entendu que votre participation au projet de recherche est tout à fait volontaire, et que vous restez libre à tout moment de mettre fin à celle-ci sans avoir ni à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Arrêt du projet de recherche par le chercheur

Le chercheur responsable de l'étude peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, pour les raisons suivantes :

- Si vous ne respectez pas les consignes du projet de recherche.
- S'il existe des raisons administratives d'abandonner l'étude.

Confidentialité

Soyez assuré(e) que toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information auront signé un engagement de confidentialité.

Le chercheur responsable utilisera les données du projet de recherche à des fins de recherche uniquement, dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits

dans le formulaire d'information et de consentement. Les enregistrements des entrevues et les renseignements fournis seront détruits dix ans après la fin du projet de recherche.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier.

Accès aux chercheurs

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur responsable de l'étude, soit :
Christophe Sobolewski; 514-340-4711 poste 4756; christophe.sobolewski@polymtl.ca

En cas de plaintes

Pour tout problème concernant votre participation à ce projet, vous pouvez, après en avoir discuté avec la personne responsable du projet, faire part de vos préoccupations au président du Comité d'Éthique de la Recherche au (514) 340-4711, poste 4567 ou par courriel : bernard.lapierre@polymtl.ca.

Information sur la surveillance éthique

Le Comité d'Éthique de la Recherche de l'École Polytechnique de Montréal a approuvé ce projet de recherche et s'assure du respect des règles éthiques durant tout le déroulement de la recherche. Pour toute information, vous pouvez joindre le secrétariat du Comité au numéro : (514) 340-4990.

ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Consentement du participant

Je déclare avoir lu le présent formulaire de consentement, particulièrement quant à la nature de ma participation au projet de recherche. Je reconnais qu'on m'a expliqué le projet, qu'on a répondu à toutes mes questions et qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision.

Je consens librement et volontairement à participer à ce projet. On me remettra une copie signée de ce présent formulaire.

Nom du participant à l'entrevue : _____

Signature du participant : _____

Déclaration du chercheur

Je, soussigné(e) _____, certifie:

Avoir expliqué au signataire intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard, avoir clairement indiqué qu'il reste à tout moment libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je lui remettrai une copie signée du présent formulaire de consentement.

Signature du chercheur : _____

Fait à _____, le _____.