

HEC MONTRÉAL

Projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI

par

Marianne Frigault

Sciences de la gestion

(Option Analyse d'affaires – Technologies de l'information)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2018

© Marianne Frigault, 2018

Résumé

L'élaboration du contrat d'impartition des TI est une étape critique dans le cycle de vie de l'impartition des TI. Les organisations rencontrent de nombreux défis lors de la réalisation de cette étape et n'ont pas toujours les connaissances nécessaires afin d'y faire face. La littérature s'intéresse peu aux activités et aux pratiques qui mènent à un contrat de qualité. Ainsi, la question principale de ce mémoire est : quelles sont les activités et les pratiques qui assurent le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI ? Afin d'y répondre, cette étude de cas multiples étudie et compare quatre projets d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI réalisé avec le support d'une firme de consultation spécialisée dans le domaine de l'impartition. Vingt entrevues ont été menées auprès de 17 répondants de quatre types : avocat, conseiller externe, représentant client ou représentant fournisseur. Les analyses intracas et intercas mettent en évidence l'importance de la qualité du contrat résultant du processus de négociation et confirment que les objectifs de qualité des services sont essentiels à la réussite de l'initiative d'impartition. Au niveau des meilleures pratiques afin d'assurer le succès du projet, les cas ont montré que les processus Sélectionner et Négocier doivent être effectués en parallèle, que le processus Sélectionner doit être un processus compétitif, que les appels d'offres et les grilles d'évaluation doivent être bien établis, que l'équipe de projet de même que la haute direction doivent être engagées dans le projet. Enfin, les analyses suggèrent que la présence de conseillers externes ayant l'expérience et l'expertise nécessaires en impartition augmentait les chances de succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

Mots clés : contrat d'impartition des TI, négociation d'un contrat d'impartition des TI, sélection du fournisseur, projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI, succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI, rôle des conseillers externes

Table des matières

HEC MONTRÉAL	i
Résumé.....	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux	xi
Liste des figures.....	xii
Remerciements	xiii
1. Introduction	1
1.1 Mise en contexte.....	1
1.2 Justification de l'étude.....	1
1.3 Questions de recherche.....	3
1.4 Objectifs de l'étude	4
1.5 Contributions pour la recherche et pour la pratique	4
1.6 Structure du mémoire	5
2. Revue de la littérature	7
2.1 Méthodologie de la revue de la littérature	7
2.2 Le cycle de vie de l'impartition des TI.....	10
2.3 Sélectionner.....	12
2.3.1 – Obtenir le support de la haute direction	17
2.3.2 – Mettre en place de l'équipe de projet.....	17
2.3.3 – Organiser le travail.....	17
2.3.4 – Établir les critères d'évaluation	19
2.3.5 – Établir la liste des fournisseurs potentiels	19
2.3.6 – Lancer la demande d'information.....	20
2.3.7 – Évaluation préliminaire	20
2.3.8 – Lancer l'appel d'offres	20
2.3.9 – Recevoir les offres	21
2.3.10 – Évaluer les offres	21
2.3.11 – Vérifier les références	22

2.3.12 – Sélection du fournisseur	22
2.3.13 – Faire la diligence	22
2.4 Négociier	22
2.4.1 Définition du contrat d'impartition	23
2.4.2 Son importance dans l'initiative d'impartition	23
2.4.3 Qu'est-ce qu'un bon contrat ?.....	23
2.4.4 Le processus de négociation	28
2.5 Succès du projet.....	33
2.5.1 Définition du succès du processus d'élaboration du contrat d'impartition	33
2.5.2 Facteurs de succès et compétences	36
2.5.3 Facteurs en lien avec le processus pour le client	39
2.5.4 Compétences du fournisseur.....	40
2.5.5 Compétences du client.....	42
2.6 Implication de conseillers externes.....	43
3. Méthodologie.....	45
3.1 Approche méthodologique.....	45
3.2 Sélection des cas.....	46
3.3 Création du guide d'entrevue	50
3.4 Collecte de données	51
3.5 Transcription des entrevues.....	51
3.6 Codage	51
3.7 Analyse des données.....	52
4. Analyse intracas	55
4.1 Analyse intracas de DIVERTISSEMENT	55
4.1.1 Contexte du projet ABC	55
4.1.2 Projet de ABC.....	59
4.1.3 Défis	63
4.1.4 Succès.....	66
4.1.5 Facteurs de succès	70
4.1.6 Habiletés nécessaires.....	73
4.1.7 Apport des conseillers externes	76

4.2 Analyse intracas de TRANSPORT	78
4.2.1 Contexte du projet de ABC	78
4.2.2 Projet de ABC.....	82
4.2.3 Défis	85
4.2.4 Succès.....	88
4.2.5 Facteurs de succès.....	90
4.2.6 Habiletés nécessaires.....	91
4.2.7 Apport des conseillers externes	93
4.3 Analyse intracas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT	94
4.3.1 Contexte du projet de ABC	94
4.3.2 Projet de ABC.....	97
4.3.3 Défis	100
4.3.4 Succès.....	101
4.3.5 Facteurs de succès.....	104
4.3.6 Habiletés nécessaires.....	108
4.3.7 Apport des conseillers externes	109
4.4 Analyse intracas d'INGÉNIERIE	110
4.4.1 Contexte du projet de ABC	110
4.4.2 Projet de ABC.....	114
4.4.3 Défis	118
4.4.4 Succès.....	120
4.4.5 Facteurs de succès.....	122
4.4.6 Habiletés nécessaires.....	125
4.4.7 Apport des conseillers externes	126
5. Analyse intercas.....	129
5.1 Succès des projets de ABC	129
5.1.1 Définition du succès des projets de ABC.....	129
5.1.2 Atteinte du succès des projets de ABC	133
5.2 Succès des initiatives d'impartition.....	136
5.2.1 Définition des succès des initiatives d'impartition.....	136
5.2.2 Atteinte du succès des initiatives d'impartition.....	138

5.3 Éléments qui ont mené aux succès des projets de ABC et des initiatives d'impartition	140
5.3.1 Contexte des projets	141
5.3.2 Objectifs pour les projets de ABC	145
5.3.3 Processus pour les projets de ABC	148
5.3.4 Facteurs ayant eu un impact sur le succès des projets de ABC	156
5.3.6 Habiletés nécessaires dans les projets de ABC.....	164
5.4 Apport des conseillers externes dans les projets de ABC.....	167
5.5 Les meilleures pratiques pour assurer le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition.....	170
6. Discussion.....	173
6.1 Importance des processus Sélectionner et Négocier.....	173
6.2 Succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition.....	173
6.3 Succès de l'initiative d'impartition	176
6.4 Processus Sélectionner.....	176
6.5 Processus Négocier.....	179
6.6 Facteurs de succès pour le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition	181
6.7 Facteurs de succès pour le succès de l'initiative d'impartition.....	182
6.8 Habiletés nécessaires	184
6.9 Apport des conseillers externes.....	185
6.10 Adaptation du cadre conceptuel du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition	185
7. Conclusion.....	189
7.1 Réponses aux questions de recherche.....	189
7.2 Limites et avenues futures pour la recherche.....	191
7.3 Implications pour la recherche	191
7.4 Implications pour la pratique	192
Bibliographie	193
Annexes.....	i
Annexe 1	i

Annexe 2.....	i
Annexe 3: Guide d’entrevue (version client).....	
Annexe 4 : Chaîne d’évidences pour la définition du succès du projet de ABC (DIVERTISSEMENT).....	v
Annexe 5 : Chaînes d’évidences pour les dimensions de succès de l’initiative d’impartition (DIVERTISSEMENT).....	vii
Annexe 6 : Chaînes d’évidences pour les facteurs de succès pour le projet de ABC (DIVERTISSEMENT).....	viii
Annexe 7 : Chaînes d’évidences pour les habiletés nécessaires dans le projet de ABC (DIVERTISSEMENT).....	xi
Annexe 8 : Chaînes d’évidences des défis pour le projet de ABC (TRANSPORT) ..	xiv
Annexe 9 : Chaînes d’évidences de la définition du succès du projet de ABC (TRANSPORT).....	xviii
Annexe 10 : Chaînes d’évidences des facteurs de succès pour le projet de ABC (TRANSPORT).....	xx
Annexe 11 : Chaînes d’évidences des habiletés nécessaires dans le projet de ABC (TRANSPORT).....	xxi
Annexe 12 : Chaînes d’évidences de la valeur ajoutée des conseillers externes dans le projet de ABC (TRANSPORT).....	xxiii
Annexes 13 : Chaînes d’évidences pour la définition du succès du projet de ABC (SOCIÉTÉ D’ÉTAT).....	xxiv
Annexe 14 : Chaînes d’évidences pour la définition du succès du projet de ABC (SOCIÉTÉ D’ÉTAT).....	xxv
Annexe 15 : Chaînes d’évidences pour les facteurs de succès du projet de ABC et de l’initiative d’impartition (SOCIÉTÉ D’ÉTAT).....	xxix
Annexe 16 : Chaînes d’évidences pour les habiletés nécessaires dans le projet de ABC (SOCIÉTÉ D’ÉTAT).....	xxxiv
Annexe 17 : Chaînes d’évidences pour la définition du succès du projet de ABC (INGÉNIERIE).....	xxxv
Annexe 18 : Chaînes d’évidences pour la définition du succès de l’initiative d’impartition (INGÉNIERIE).....	xxxvi

Annexe 19 : Chaînes d'évidences pour les facteurs de succès du projet de ABC et de l'initiative d'impartition (INGÉNIERIE) xxxvii

Annexe 20 : Chaînes d'évidences pour les habiletés nécessaires dans le projet de ABC (INGÉNIERIE) xl

Liste des tableaux

Tableau 1 - Comparaison des huit conceptualisations du processus de sélection.....	13
Tableau 2 - Caractéristiques et composantes d'un bon contrat	28
Tableau 3 - Processus de négociation du contrat par auteur	30
Tableau 4 - Critères de succès d'un projet TI.....	35
Tableau 5 - Facteurs de succès en lien avec le processus pour le client.....	37
Tableau 6 - Compétences nécessaires du fournisseur et du client.....	38
Tableau 7 - Classification des différents répondants selon le cas étudié.....	48
Tableau 8 - Attribution des domaines impartis au fournisseur en charge.....	58
Tableau 9 – Critères de succès du projet de ABC.....	67
Tableau 10 - Critères de succès de l'initiative d'impartition	69
Tableau 11 - Facteurs de succès du projet de ABC.....	71
Tableau 12 - Habiletés nécessaires dans le projet de ABC.....	74
Tableau 13 – Critères de succès du projet de ABC.....	88
Tableau 14 - Facteurs de succès du projet de ABC.....	90
Tableau 15 - Habiletés nécessaires dans le projet de ABC.....	92
Tableau 16 - Critères de succès du projet de ABC.....	101
Tableau 17 - Critères de succès de l'initiative d'impartition	102
Tableau 18 - Facteurs de succès.....	105
Tableau 19 - Habiletés nécessaires dans le projet de ABC.....	108
Tableau 20 - Critères de succès du projet de ABC.....	120
Tableau 21 - Critères de succès de l'initiative d'impartition	121
Tableau 22 - Facteurs de succès.....	123
Tableau 23 - Habiletés nécessaires dans le projet de ABC.....	125
Tableau 24 - Dimensions de succès des projets de ABC.....	131
Tableau 25 - Atteinte du succès des projets de ABC	134
Tableau 26 - Dimensions de succès des initiatives d'impartition.....	137
Tableau 27 - Atteinte du succès des initiatives d'impartition.....	139
Tableau 28 - Comparaison des contextes des quatre cas	142
Tableau 29 - Objectifs des projets de ABC	146
Tableau 30 - Activités réalisées pour la sélection des fournisseurs	149
Tableau 31 - Activités réalisées pour la diligence.....	151
Tableau 32 - Activités réalisées pour les négociations.....	153
Tableau 33 - Classification des facteurs de succès.....	157
Tableau 34 - Facteurs de succès des initiatives d'impartition	161
Tableau 35 - Habiletés nécessaires pour le succès des projets de ABC	165
Tableau 36 – Valeur ajoutée des conseillers externes	168
Tableau 37 - Succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition	174
Tableau 38 - Processus Sélectionner - Littérature VS Cas étudiés	177
Tableau 39 - Processus Négociateur - Littérature VS Cas étudiés.....	180
Tableau 40 - Comparaison des facteurs de succès - Cas étudiés VS Littérature.....	181
Tableau 41 - Comparaison des facteurs de succès - Cas étudiés VS Littérature.....	183
Tableau 42 - Comparaison des habiletés nécessaires - Cas étudiés VS Littérature	184

Liste des figures

Figure 1 – Cadre conceptuel du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition.....	8
Figure 2 - Cycle de vie de l'impartition des technologies de l'information.....	10
Figure 3 – Chronologie du projet de ABC.....	56
Figure 4 - Chronologie du projet de ABC.....	79
Figure 5 - Chronologie du projet de ABC.....	95
Figure 6 – Chronologie du projet de ABC.....	111
Figure 7 - Nouveau cadre conceptuel du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition.....	186

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier généreusement Suzanne Rivard, ma directrice de recherche, qui a su me guider et me supporter tout au long du processus de rédaction du mémoire. Le temps qu'elle a gracieusement offert de manière hebdomadaire afin de me donner de judicieux conseils m'a permis de rédiger un mémoire d'une telle qualité. Son approche très personnalisée a réellement transformé le processus de rédaction, qui normalement est long et sans fin, en un exercice dynamique et agile.

Une mention très spéciale à Ryad Titah et Jean Talbot qui ont eu le courage et qui ont pris le temps d'agir en tant que membres du jury de ce mémoire. Ces deux professeurs extraordinaires ont réussi à rendre exceptionnel mon parcours à la maîtrise, en plus d'avoir contribué à l'enrichissement de ce mémoire par leurs commentaires.

Je remercie grandement les participants de mon étude, tout particulièrement les deux associés de la firme de consultation sur laquelle repose celle-ci. Sans eux, l'accès à des cas aussi pertinents et riches en information aurait été impossible. Leur contribution a été essentielle à la réalisation de ce mémoire. Je tiens à souligner l'effort et le temps que ces derniers ont investis. Les participants de mon étude m'ont également permis de confirmer mon intérêt et ma passion pour le domaine que sont les technologies de l'information.

Ce mémoire n'aurait pas pu être possible sans le support de mes collègues de la M.Sc. TI, notamment Salma Hassani Alaoui, Christophe Lazure, Yannick Décarie et tout particulièrement mon binôme Antoine Grenier-Ouimet. J'ai pu partager mes trouvailles, mes difficultés et mes questionnements avec ces derniers pendant un été complet. Sans eux, la rédaction de ce mémoire n'aurait jamais été aussi motivante et instructive, autant sur le plan intellectuel que personnel.

Finalement, un remerciement tout particulier à ma famille et à mes amis, spécialement à ma colocataire Ève Cholat, qui ont su être positifs et encourageants jusqu'au dépôt final de ce mémoire.

1. Introduction

1.1 Mise en contexte

Selon Computer Economics, la portion du budget total des technologies de l'information (TI) des organisations allouée à l'impartition des TI est en croissance depuis 2010. En 2017, 11,9% du budget total des TI était accordé à l'impartition des TI, comparé à 10,6% en 2016. Le volume de travail TI imparti par les organisations croît d'année en année. L'établissement de nouvelles ententes contractuelles est inévitable.

Les organisations qui se tournent vers l'impartition de leurs TI s'engagent dans un cycle de vie de l'impartition. L'élaboration du contrat d'impartition des TI est une étape clé dans le cycle de vie de l'impartition. Durant cette étape, les organisations se retrouvent face à des défis tels qu'un accent trop fort sur la réduction des coûts, le manque de préparation et la supériorité des fournisseurs et n'ont pas toujours les compétences pour les surmonter (Benkel & al., 2012). Puisque l'élaboration du contrat d'impartition des TI est cruciale dans le cycle de vie de l'impartition de TI, les organisations doivent connaître les meilleures pratiques liées à cette étape.

1.2 Justification de l'étude

La recherche abonde sur les facteurs de succès de l'impartition des technologies de l'information. Par exemple, Lacity & al. (2016) examinent 174 études sur l'impartition des TI publiées à partir de l'année 2010. Ils identifient 27 facteurs influençant le succès de l'impartition des TI. Parmi ceux-ci, le contrat ressort comme un facteur important. En particulier, le niveau de détail du contrat, le type de contrat, les mécanismes de contrôle et les indicateurs de performance influencent les résultats d'impartition (Lacity & al., 2016). Un contrat détaillé est généralement considéré comme un facteur de succès (Lacity & al., 2016 ; Lacity & al., 2010). Cela peut s'expliquer par le fait qu'un contrat détaillé et complet empêche ou réduit l'opportunisme du fournisseur face à des événements imprévus et augmente les chances de succès de l'impartition (Qi & Chau, 2015). Un contrat détaillé diminuerait les risques de dispute entre le client et le fournisseur

(Fitzgerald & Willcocks, 1994). Puisque les conflits ont un impact négatif sur le succès de l'impartition (Lee & Kim, 1999), on peut inférer que la diminution des disputes contribue à éviter des conflits et a un effet positif sur le succès.

Le contrat peut aussi influencer la relation entre le client et le fournisseur (Qi & Chau, 2015 ; Kern & Willcocks, 2002) qui elle-même a un effet sur le succès de l'impartition (Qi & Chau, 2015). En effet, Lee & Kim (1999) étudient l'impact de la qualité du partenariat entre le client et le fournisseur, qu'ils définissent comme la confiance, la compréhension des affaires, l'engagement et le partage des bénéfices et des risques, sur le succès de l'impartition. Leurs résultats démontrent qu'il existe un lien positif entre la qualité du partenariat et le succès de l'impartition. Alors que la relation de confiance entre le client et le fournisseur est importante, le contrat l'est tout autant puisque le client et le fournisseur peuvent s'y fier lors de situations où le lien de confiance serait ébranlé ou même brisé (Goo & Nam, 2009). Par exemple, un contrat bien détaillé peut servir à créer des éléments relationnels entre le client et le fournisseur (Goo & Nam, 2009).

Certaines études se concentrent sur la phase de négociation d'un contrat d'impartition et de son rôle dans le cycle de vie de l'impartition. Le contrat est le résultat d'une longue et difficile période de négociation entre le client et le fournisseur (Lee, 1996). Puisque le contrat est le seul moyen de définir les relations entre le client et le fournisseur (Lee, 1996), la phase de négociation est importante afin d'identifier et de résoudre les principaux problèmes d'affaires et légaux entre les deux parties (Greaver, 1999). Cependant, très peu d'études portent sur les activités à effectuer afin de bâtir un bon contrat d'impartition des TI.

Étant donné que le contrat découle d'une négociation entre le client et le fournisseur, il est pertinent de se pencher sur ce processus. La négociation d'un contrat d'impartition est ardue, puisque les contrats d'impartition sont considérés comme complexes, notamment parce qu'ils comprennent le transfert ou encore la vente d'actifs tels que le matériel, les logiciels, les bâtiments, les sites, les employés, etc., au fournisseur (Fitzgerald & Willcocks, 1994). Ainsi, les capacités internes d'une firme à négocier un contrat sont essentielles dans ce processus. Des capacités internes élevées d'une firme à négocier un

contrat affectent de manière positive les résultats de l'impartition (Lacity & al., 2010). À l'inverse, des compétences inadaptées dans la négociation d'un contrat peuvent nuire au succès de l'impartition (Al-Qirim, 2003). Lacity & Hirschheim (1993) expliquent que les clients sont en position désavantageuse par rapport au fournisseur. Effectivement, le fournisseur est favorisé au stage initial de la négociation puisqu'il est l'expert dans la négociation et qu'il a de l'expérience en impartition. Dans cette situation, le client peut avoir recours à des conseillers externes experts en impartition afin de mener à bien les négociations et d'être en position d'égalité face au fournisseur (Greaver, 1999). Bapna & al. (2016) ont trouvé que la présence de conseillers dans les processus de sélection du fournisseur et de négociation du contrat augmente les chances de succès de l'impartition. Alors que leur rôle influence le succès de l'impartition, la manière dont les conseillers créent de la valeur durant ces processus demeure méconnue (Bapna & al., 2016). Il s'agit d'un sujet n'ayant pas encore été exploré dans la recherche.

1.3 Questions de recherche

Cette étude porte sur l'élaboration d'un contrat d'impartition des technologies de l'information, plus particulièrement sur ce qui mène à un bon contrat. La question principale de cette étude est la suivante :

- Quelles sont les activités et les pratiques qui assurent le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI ?

Cette question comprend le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Étant donné qu'il n'existe pas de définition de ce construit dans la littérature, une question de recherche sous-jacente à la première question de recherche se pose :

- Quelle est la définition du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI ?

Tel que souligné, le rôle des conseillers est un sujet peu exploré dans la littérature quant à la façon dont ces derniers influencent les résultats de l'impartition, ce qui soulève une dernière question :

- Quelle est la valeur ajoutée des conseillers externes dans le projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI ?

L'étude se concentre à comprendre en profondeur le projet d'élaboration d'un contrat d'impartition, de même que sa définition de succès et la manière dont les conseillers agissent sur le succès de l'impartition.

1.4 Objectifs de l'étude

La présente étude a comme premier objectif d'identifier les activités clés et les meilleures pratiques d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Un second objectif, en lien avec la problématique, est de mettre en évidence le rôle des conseillers externes dans un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Finalement, un objectif secondaire lié à la seconde question de recherche est de définir le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

1.5 Contributions pour la recherche et pour la pratique

Une contribution principale pour la recherche provenant de cette étude est l'exploration d'un sujet peu couvert par la littérature. Ce mémoire a permis d'approfondir les connaissances liées aux activités et aux pratiques d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI, à la définition du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI et à l'apport des conseillers externes dans un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Une seconde contribution pour la recherche est la conception d'un cadre conceptuel du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Lors de la revue de la littérature, un premier cadre conceptuel fut construit. Grâce à l'analyse des cas, le cadre conceptuel initial a été mis à jour afin d'inclure les conclusions tirées des cas. Ce nouveau cadre conceptuel peut servir de référence pour des recherches futures.

En ce qui concerne les contributions pour la pratique, cette étude présente les activités et les meilleures pratiques observées pour l'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

Les organisations clientes doivent notamment être maître d'œuvre du projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI et établir elles-mêmes des objectifs réalistes en lien avec leurs besoins. Elles doivent accorder une importance autant à la qualité des services qu'à la réalisation d'économies.

Pour les supporter dans leurs projets, les clients doivent choisir les conseillers externes appropriés. De plus, les clients doivent choisir le bon fournisseur en effectuant un processus de sélection compétitif ainsi qu'en bâtissant des appels d'offres et des grilles d'évaluation adéquats à leurs besoins.

Pour conduire le projet, une équipe de projet investie et compétente doit être mise en place. Aussi, l'engagement et l'implication de la haute direction doivent être assurés.

Pour terminer, le plan de transition doit comprendre une gestion du changement adaptée à la situation de l'organisation.

1.6 Structure du mémoire

Le mémoire qui suit présente d'abord une revue de la littérature qui permet de comprendre les notions entourant le processus de sélection des fournisseurs, le processus de négociation de même que l'apport des conseillers externes dans une initiative d'impartition. Ensuite, la méthodologie utilisée pour effectuer cette étude de cas multiples est décrite et expliquée. L'analyse intracas pour chacun des cas étudiés est par la suite exposée. Puis, à partir des analyses intracas découle l'analyse intercas. Par la suite, la discussion compare les principaux résultats de cette étude avec la littérature. Pour terminer, une conclusion est formulée afin d'illustrer les observations majeures de l'étude.

2. Revue de la littérature

2.1 Méthodologie de la revue de la littérature

Le but de la revue de la littérature est de recenser les écrits les plus pertinents en ce qui concerne la problématique de recherche afin de déterminer ce qui a déjà été découvert à ce sujet. Cela permet d'identifier les sujets peu explorés qui nécessitent d'être approfondis.

La recension des écrits a permis de déterminer quelles sont les activités effectuées dans les processus de sélection du fournisseur et de négociation, de définir le succès d'un projet TI, d'établir les facteurs de succès et les compétences nécessaires à la réussite de la sélection du fournisseur et des négociations de même que de positionner le rôle des conseillers externes dans l'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. À partir de ces informations, un cadre conceptuel portant sur le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI a été développé (voir Figure 1). La Figure 1 présente également la structure de la revue de la littérature.

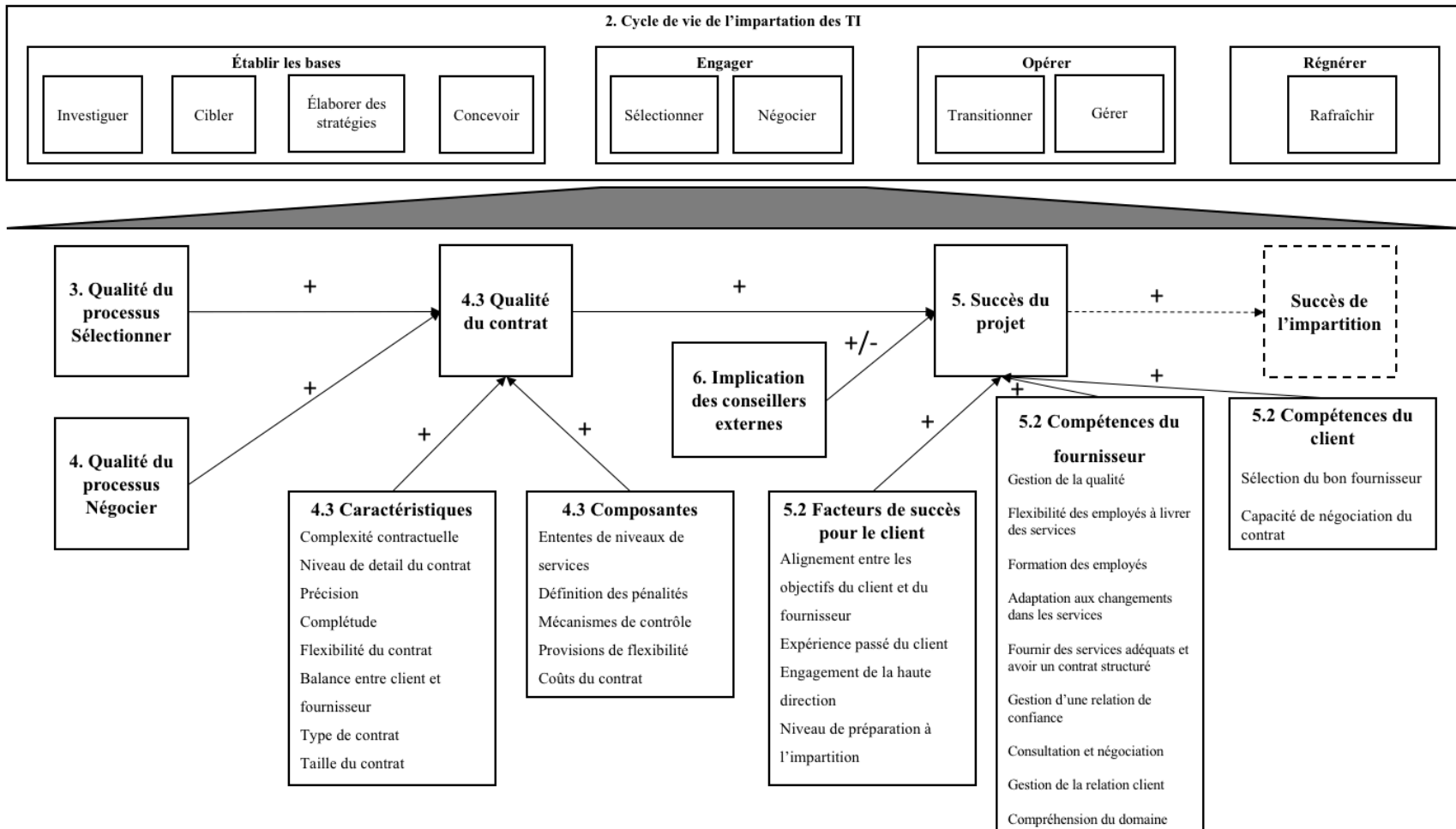


Figure 1 – Cadre conceptuel du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI

Pour réaliser cette revue de la littérature, plusieurs itérations ont été effectuées¹.

1. Une recherche à haut niveau a été entamée afin d'identifier la littérature portant sur l'élaboration des contrats d'impartition des TI. Il s'avère que peu de littérature couvre le processus qui mène à un bon contrat.
2. Une revue de la littérature ciblant les éléments d'un bon contrat, les facteurs de succès et les compétences nécessaires pour la réussite de l'impartition.
3. Une revue de la littérature ciblant le processus de sélection du fournisseur et le processus de négociation, puisque ceux-ci ont été identifiés comme nécessaires à la conception d'un contrat d'impartition.
4. Puisque la problématique de recherche porte aussi sur le succès de la phase d'élaboration d'un contrat d'impartition, les différents éléments de définition du succès d'un projet TI ont été recensés.

Afin de réaliser ces quatre itérations principales, de multiples sources de données furent consultées. Les banques de données ABI/INFORM, IEEE Xplore, Web of Science et Cairn ont été utilisées afin de trouver les articles. Le moteur de recherche Google Scholar a permis d'élargir le nombre d'articles étudiés. Les banques de données de Forrester et Gartner ont permis d'obtenir des rapports de consultation. Des statistiques en lien avec la problématique ont pu être trouvées grâce à la banque de données Statista. De plus, les méthodes de recherche « backward » (effet boule de neige) ; vérifier les références présentes dans les articles, et « forward » ; vérifier les articles citant les articles préalablement trouvés, furent utiles afin de découvrir davantage d'articles en lien avec la problématique de recherche (Webster & Watson, 2002).

Les mots clés tels qu'«IT outsourcing negotiation», «IT outsourcing contract negotiation», «IT outsourcing contract success», etc., ont été utilisés pour trouver les articles. D'autres mots clés ont également été utilisés en fonction du sujet recherché.

La revue de la littérature présente le cycle de vie de l'impartition des TI et les processus de sélection du fournisseur et de négociation du contrat. Les éléments de définition d'un projet

¹ À noter que seuls les articles liés au domaine des technologies de l'information ont été recensés dans la revue de la littérature.

TI sont ensuite classifiés, de même que les facteurs de succès et les compétences nécessaires dans la sélection du fournisseur et dans les négociations. Finalement, l'impact des conseillers externes sur le processus de sélection du fournisseur et de négociation du contrat est expliqué.

2.2 Le cycle de vie de l'impartition des TI

Plusieurs auteurs se sont intéressés au cycle de vie de l'impartition (e.g. Power & al., 2006 ; Luo & al., 2010 ; Momme & Hvolby, 2002). Parmi ces propositions, le modèle développé par Cullen & al. (2006) semble le plus complet et est spécialement adapté au domaine des technologies de l'information. Il se base sur 100 cas d'impartition des TI dans lesquels l'auteure principale a participé en tant que consultante de 1994 à 2003. Ce modèle en quatre phases, illustré à la Figure 2, comprend neuf processus élémentaires² constitués de 54 activités.

Bien que ce mémoire se concentre sur la phase **engager** (*engage*), il est important de comprendre l'ensemble du cycle de vie.

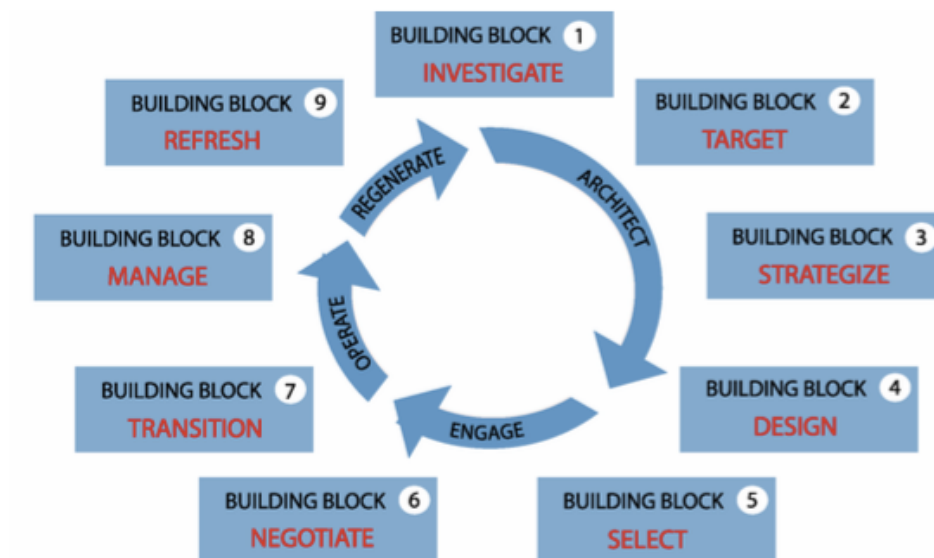


Figure 2 - Cycle de vie de l'impartition des technologies de l'information

Source : Cullen & al. (2005), page 231

² Les auteurs utilisent le terme «building block». Puisque ces éléments sont constitués d'activités, nous utiliserons le terme processus élémentaire ou encore processus à des fins de simplification.

La première phase, **établir les bases** permet à l'organisation de se connaître et d'exprimer clairement ses besoins. Elle comprend quatre processus : *Investiguer*, *Cibler*, *Élaborer des stratégies* et *Concevoir*. *Investiguer* est nécessaire afin que l'organisation comprenne ce qui se fait dans le marché et comment l'impartition peut être réalisée sur la base d'autres organisations. *Cibler* consiste à cartographier les activités de l'organisation et à identifier celles qui peuvent être imparties dans le but de réaliser des bénéfices. *Élaborer des stratégies* consiste à déterminer le plan de déploiement, les règles à suivre, la dotation des employés, la communication, les prises de décision et d'autres stratégies connexes. Le dernier processus *Concevoir* produit trois documents soient les termes du contrat, les ententes de niveaux de service et les modèles des prix pour les services.

Plusieurs organisations débutent leur impartition à la deuxième phase, **engager**, sans effectuer la phase **bâtir** ce qui les empêche d'avoir des fondations solides pour la suite du cycle de vie de l'impartition des TI. La phase **engager** comporte deux processus : *Sélectionner* et *Négocier*. *Sélectionner* consiste à choisir le fournisseur avec lequel l'organisation fera affaire en passant, par exemple, par un appel d'offres compétitif. Par la suite, l'organisation négociera les termes du contrat durant le processus *Négocier*. Si les processus précédents sont bien exécutés, la négociation consiste à formuler correctement les termes du contrat. Par contre, tout ce qui n'a pas été déterminé préalablement au processus *Négocier* devra être inclus dans les négociations.

Opérer est la phase où l'accord entre le client et le fournisseur est mis en place, opérationnalisé et géré en fonction des termes préétablis dans le contrat. *Transitionner* et *Gérer* sont les deux processus de cette phase. *Transitionner* débute lorsque le contrat est signé et termine lorsque les documents d'acceptation de transition sont signés. L'organisation doit surveiller de près les transferts de ses ressources et de ses activités au fournisseur afin de s'assurer que le contrat est respecté. Une fois la transition terminée, l'organisation doit revoir ses façons de gérer ses résultats durant le processus *Gérer*. Les gestionnaires du côté client doivent, par exemple, utiliser la négociation et leur relation avec le fournisseur afin d'assurer un contrôle sur les activités imparties.

L'objectif de la quatrième phase, **régénérer**, est de déterminer les stratégies d'impartition futures pour l'organisation. Elle est constituée d'un seul processus soit *Rafraîchir*. Étant donné que tout contrat a une date de fin, l'organisation doit évaluer sa situation avant que le contrat ne vienne à échéance dans le but de déterminer quelle solution est la mieux adaptée. Suite à cela, le cycle de vie de l'impartition des TI reprend à la première phase.

La vraisemblance du modèle a été testée auprès de sept organisations ne faisant pas partie des organisations ayant servi à son développement. Ces organisations ont attribué une note de 1 à 5 à chacun des processus selon leur importance dans le cycle d'impartition global. Les deux processus *Sélectionner* et *Négocier* de la phase 2—**engager**—ont obtenu les notes les plus élevées soient 4.7 et 5 respectivement. Cela démontre la valeur accordée à ces deux processus et confirme la pertinence de s'y intéresser dans la présente étude. Les deux prochaines sections examinent ces deux processus plus en détail.

2.3 Sélectionner

Cette section porte sur le processus sélectionner du cycle de vie de l'impartition de Cullen & al. (2005). La sélection du fournisseur est cruciale dans l'initiative d'impartition. Il s'agit du moment auquel le client s'assure que le fournisseur choisi est apte à fournir les services désirés (Aubert & al., 2003). Afin de comprendre les différentes activités de la sélection du fournisseur, huit conceptualisations sont étudiées et comparées dans le Tableau 1. Ces huit conceptualisations ont été sélectionnées grâce à la recherche de mots clés comme « IT supplier selection », « IT vendor selection », « IT outsourcing selection », etc., et ont été choisis selon leur pertinence. Les huit conceptualisations présentent l'appel d'offres comme le processus de sélection du fournisseur. Chacune des huit conceptualisations est différente et se compose de quatre à dix activités dépendant de l'étude (voir Annexe 1).

Afin de pouvoir comparer les différentes conceptualisations, les activités de la sélection du fournisseur de chacun des auteurs ont été classées en ordre chronologique. Cela permet de déterminer les ressemblances et les différences entre les conceptualisations. Au total, 13 activités ont été retenues pour décrire le processus. Le Tableau 1 présente la comparaison des processus.

Tableau 1 - Comparaison des huit conceptualisations du processus de sélection du fournisseur

Auteur (s)	Bragg (2006)	Cullen & al. (2006)	Michell & Fitzgerald (1997)	Watjatrakul (2014)	Kern & Willcocks (2001)	Halvey & Melby (2005)	Chou & Chou (2009)	Kern & al. (2002)
1. Obtenir le support de la haute direction	N/A	N/A	Approbation de la haute direction	N/A	N/A	Obtenir le support de la haute direction et du département TI	N/A	N/A
2. Mettre en place l'équipe de projet	N/A	Identifier la bonne équipe d'évaluation	N/A	Bâtir une équipe de projet	N/A	Bâtir l'équipe de projet	N/A	N/A
3. Organiser le travail	N/A	Planifier les activités de l'appel d'offres	N/A	Préparer les documents d'appel d'offres	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de règles à suivre • Évaluation interne • Préparer l'échéancier • Planifier les communications internes • Définir l'étendue de la transaction 	N/A	N/A

Auteur (s)	Bragg (2006)	Cullen & al. (2006)	Michell & Fitzgerald (1997)	Watjatrakul (2014)	Kern & Willcocks (2001)	Halvey & Melby (2005)	Chou & Chou (2009)	Kern & al. (2002)
4. Établir les critères d'évaluation	N/A	Déterminer les critères d'évaluation et la stratégie de l'appel d'offres	N/A	Déterminer la stratégie d'appel d'offres	N/A	N/A	N/A	N/A
5. Établir la liste des fournisseurs potentiels	N/A	N/A	Sélectionner une courte liste de fournisseurs	N/A	N/A	Sélectionner un groupe de vendeurs potentiels	N/A	Établir une liste de fournisseurs potentiels
6. Lancer la demande d'information	N/A	N/A	Demande d'information	N/A	N/A	Demande d'information	Demande d'information	Demande d'information
7. Effectuer l'évaluation préliminaire	N/A	N/A	Sélectionner une courte liste de fournisseurs	N/A	N/A	Sélection des fournisseurs pour l'appel d'offres	N/A	Sélection des fournisseurs pour l'appel d'offres
8. Lancer l'appel d'offres	Lancer l'appel d'offres	Demander les données de soumission	Invitation à soumissionner	Lancer l'appel d'offres	Lancer l'appel d'offres	Lancer l'appel d'offres	Lancer l'appel d'offres	Lancer l'appel d'offres

Auteur (s)	Bragg (2006)	Cullen & al. (2006)	Michell & Fitzgerald (1997)	Watjatrakul (2014)	Kern & Willcocks (2001)	Halvey & Melby (2005)	Chou & Chou (2009)	Kern & al. (2002)
9. Recevoir les offres	N/A	Faciliter les réponses	Soumissions des fournisseurs	N/A	Rassembler les propositions des fournisseurs	N/A	Offres des fournisseurs	N/A
10. Évaluer les offres	Évaluation des offres des fournisseurs à l'aide d'une liste de critères	Évaluation des fournisseurs	Évaluation des fournisseurs à partir d'une liste de critères	Évaluer les fournisseurs à partir d'une liste de critères	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer et comparer les propositions internes et externes • Déterminer si la performance du département TI sera améliorée avec le fournisseur 	Évaluer les offres à partir de critères	Évaluation des offres	Évaluation des offres
11. Vérifier les références	Vérification des références	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
12. Sélection du fournisseur	Choix du fournisseur	Sélection du fournisseur	Sélection du fournisseur	Sélection du fournisseur	N/A	Notifier les fournisseurs choisis	N/A	Sélection du fournisseur

Auteur (s)	Bragg (2006)	Cullen & al. (2006)	Michell & Fitzgerald (1997)	Watjatrakul (2014)	Kern & Willcocks (2001)	Halvey & Melby (2005)	Chou & Chou (2009)	Kern & al. (2002)
13. Faire la diligence	N/A	Mener la diligence sur le fournisseur	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

2.3.1 – Obtenir le support de la haute direction

La première activité est d'obtenir le support de la haute direction, du département dont relèvent les services qui seront impartis et du conseil d'administration (Halvey & Melby, 2005 ; Michell & Fitzgerald, 1997). Le support de ces parties est nécessaire dans l'avancement du processus, puisque de nombreuses ressources, tant humaines que financières, devront être dédiées pour l'évaluation des fournisseurs, l'appel d'offres et les négociations. Ces parties devront donner leur approbation à différents stages du processus et doivent être impliquées le plus tôt possible afin de les maintenir informées (Halvey & Melby, 2005). Par exemple, dès le début du processus, la haute direction doit approuver le dossier de justification conçu pour l'initiative d'impartition, considérant que ce dernier a déjà été établi (Michell & Fitzgerald, 1997).

2.3.2 – Mettre en place de l'équipe de projet

Certains auteurs identifient la formation de l'équipe de projet comme une activité à part entière (Halvey & Melby, 2005 ; Watjatrakul, 2014). L'équipe peut comprendre le responsable des systèmes d'information (e.g., CIO), des employés du département dont les services seront impartis, les employés des départements liés à l'impartition (ex : approvisionnement, finances, RH, juridique, audit, fiscal, gestion des risques, etc.), des gestionnaires seniors, des utilisateurs et des consultants externes (Watjatrakul, 2014 ; Halvey & Melby, 2005). L'équipe peut être divisée en sous-groupes ; l'équipe de projet principale, l'équipe en charge de l'évaluation et l'équipe de négociation (Watjatrakul, 2014). L'ensemble des membres de l'équipe de projet doit être impliqué dès le début du processus (Halvey & Melby, 2005).

2.3.3 – Organiser le travail

Cette activité inclut la préparation de la documentation (Watjatrakul, 2014), la mise en place de règles à suivre, l'évaluation interne, la préparation de l'échéancier, la planification des communications et la définition de l'étendue de la transaction (Halvey & Melby, 2005).

Une fois l'équipe de projet bâtie celle-ci devra préparer tous les documents en lien avec l'appel d'offres. Elle sera également responsable de développer les documents des ententes de niveaux de service de même que le contrat (Watjatrakul, 2014). Cullen & al. (2005) suggèrent d'effectuer cette activité à leur quatrième processus soit *Concevoir*.

Afin d'assurer le bon fonctionnement du projet, l'équipe doit mettre en place des règles et des procédures à suivre pour l'équipe (Halvey & Melby, 2005). Cela est particulièrement crucial pour la confidentialité des informations. Ainsi, des procédures concernant la circulation de l'information à l'interne et à l'externe doivent être instaurées. D'autres exemples incluent l'instauration d'une procédure à suivre pour l'annotation des documents (Lee, 1996) ou encore l'assignation des salles de travail pour les membres de l'équipe de projet (Halvey & Melby, 2005).

Par la suite, l'équipe de projet peut effectuer une évaluation interne pour déterminer si l'impartition est bénéfique d'un point de vue d'affaires, technologique, opérationnel, réglementaire et légal. Le but de cette diligence est de déterminer quels services seront impartis. À ce point-ci, le client peut consulter d'autres organisations qui ont eu recours à l'impartition pour apprendre de leurs succès et de leurs échecs (Halvey & Melby, 2005). Le modèle de Cullen & al. (2005) suggèrent d'effectuer cette évaluation interne plus tôt dans le cycle de vie de l'impartition durant les processus *Investiguer*, *Cibler* et *Concevoir* et ne l'incluent donc pas dans leur processus de sélection des fournisseurs.

Avant de se lancer dans un processus de sélection, le client devrait planifier et détailler l'ensemble des activités de l'appel d'offres (Cullen & al., 2005). Le client devra décider du temps qu'il désire ou qu'il peut allouer à l'initiative d'impartition. Dans certains cas, la haute direction peut imposer une date à laquelle le contrat doit être signé. À partir de cette date, l'équipe pourra établir un échéancier comprenant les dates clés pour l'initiative d'impartition qui reste à effectuer (Halvey & Melby, 2005).

Une planification des communications doit également être établie, c'est-à-dire définir comment l'information circulera à l'interne. À cet effet, trois options sont à considérer :

1. Annoncer l'entente d'impartition aux employés une fois que le contrat est signé.

2. Annoncer aux employés qu'il y a une entente d'impartition, mais qu'aucune information ne sera divulguée avant la signature du contrat.

3. Être transparent dès le début de l'initiative d'impartition (Halvey & Melby, 2005).

Finalement, l'équipe devra délimiter l'étendue de la transaction. Elle doit établir les services ou les processus d'affaires qui seront impartis de ceux qui demeureront à l'interne (Halvey & Melby, 2005). Encore une fois, le modèle de Cullen & al. (2005) proposent de réaliser cette activité avant la sélection du fournisseur durant le processus *Cibler*.

2.3.4 – Établir les critères d'évaluation

La quatrième activité comprend l'établissement des critères d'évaluation et le choix de la stratégie d'appel d'offres (Cullen & al., 2006 ; Watjatrakul, 2014). Les critères d'évaluation doivent être choisis en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation et des bénéfices qu'elle souhaite retirer de l'impartition (Cullen & al., 2006 ; Watjatrakul, 2014). Watjatrakul (2014) propose cinq catégories de critères soient les caractéristiques du fournisseur, les capacités techniques, la proposition contractuelle, la proposition de transition et la proposition financière. Des critères d'évaluation peuvent être par exemple l'expérience du fournisseur (caractéristiques du fournisseur), la fiabilité des technologies du fournisseur (capacités techniques), les niveaux de services proposés (proposition contractuelle), les plans de migration technique (proposition de la transition) et la structure des coûts (proposition financière). L'équipe devra également choisir si l'appel d'offres se fait en une seule étape ou en plusieurs étapes en fonction de la complexité des services à impartir (Watjatrakul, 2014).

2.3.5 – Établir la liste des fournisseurs potentiels

À cette activité, le client peut déjà connaître les fournisseurs qu'il souhaiterait cibler (Halvey & Melby, 2005). L'équipe de projet doit déterminer une liste de fournisseurs qui seront impliqués dans le processus de sélection (Halvey & Melby, 2005 ; Kern & al., 2002). Cette activité peut se faire de manière ouverte ; le client fait de la publicité auprès des fournisseurs afin de les encourager à appliquer, ou fermée ; le client approche directement et discrètement les fournisseurs (Kern & al., 2002 ; Michell & Fitzgerald, 1997). Une organisation qui souhaite rendre publique son intention d'impartir choisira un

processus ouvert. À l'inverse, une organisation qui désire garder son intention d'impartir secrète choisira un processus fermé (Michell & Fitzgerald, 1997).

2.3.6 – Lancer la demande d'information

À partir de la liste de fournisseurs établie préalablement, une demande d'information est envoyée à chacun des fournisseurs. Celle-ci comprend les objectifs du client, les services du client, les actifs du client, les transferts du client et les enjeux liés à l'impartition (Kern & al., 2002). À travers cette demande d'information, le client peut exiger certaines informations du fournisseur telles que son approche pour répondre aux besoins du client, son expérience passée avec l'impartition, des références, etc. (Michell & Fitzgerald, 1997). Une demande d'information est utile pour un client qui connaît peu les fournisseurs et le domaine des services qu'il impartit. Cependant, pour un client qui connaît déjà les fournisseurs ciblés et le domaine dans lequel il impartit, une demande d'information peut retarder le processus et n'est donc pas nécessaire (Halvey & Melby, 2005).

2.3.7 – Évaluation préliminaire

Suite à la demande d'information, l'équipe doit évaluer les fournisseurs pour limiter le nombre de parties impliquées dans l'appel d'offres (Halvey & Melby, 2005). Ainsi, l'équipe classe les fournisseurs en fonction de ceux qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation. Une liste comprenant entre trois et six fournisseurs est idéale (Michell & Fitzgerald, 1997 ; Halvey & Melby, 2005).

2.3.8 – Lancer l'appel d'offres

Après cette préparation, l'appel d'offres peut être lancé. Un appel d'offres fournit aux fournisseurs potentiels de l'information sur la compagnie et l'industrie dans laquelle elle opère, les fonctions qui seront imparties, les tâches que devra effectuer le fournisseur, le volume des transactions en cours présentement, les attentes au niveau de la performance et la date limite pour l'offre du fournisseur au client (Bragg, 2006). Avant de lancer l'appel d'offres, l'organisation doit déterminer si elle désire envoyer l'appel d'offres à un seul fournisseur (i.e., single bidding) ou à plusieurs fournisseurs (i.e., multiple bidding). Elle devra aussi établir si les services impartis seront pris en charge par un seul fournisseur

(i.e., single-source outsourcing) ou par plusieurs fournisseurs (i.e., multisourcing) (Halvey & Melby, 2005).

Une organisation a deux options pour l'appel d'offres :

1. Effectuer un appel d'offres informel à haut niveau où le fournisseur est choisi sur une base subjective. Les négociations débutent après le choix du fournisseur (Michell & Fitzgerald, 1997).
2. Effectuer un appel d'offres formel où l'organisation est en discussion avec plusieurs fournisseurs. Le choix du fournisseur se fait à travers les discussions et les évaluations (Michell & Fitzgerald, 1997).

L'organisation choisira l'option 1 ou 2 en fonction de ses capacités financières et humaines. L'option 2 demande un plus grand investissement en ressources financières et humaines, puisque l'organisation est en contact avec plusieurs fournisseurs et doit donner les mêmes informations à l'ensemble des fournisseurs (Michell & Fitzgerald, 1997 ; Benkel & al., 2012). L'option 1 paraît alors plus bénéfique. Cependant, en négociant avec un seul fournisseur, le client perd tout levier de négociation. Il est conseillé de négocier avec deux fournisseurs en parallèle ou encore de négocier avec un seul fournisseur tout en gardant un second fournisseur en tant que second choix (Benkel & al., 2012).

2.3.9 – Recevoir les offres

Après avoir reçu l'appel d'offres, l'équipe de projet doit faciliter les réponses à travers des rencontres, des périodes de questions, des visites, etc. (Cullen & al., 2006). Par la suite, les fournisseurs doivent soumettre leurs offres au client afin qu'elles soient évaluées (Michell & Fitzgerald, 1997 ; Kern & Willcocks, 2001 ; Chou & Chou, 2009).

2.3.10 – Évaluer les offres

L'équipe de projet devra vérifier chacune des offres et les évaluer (Halvey & Melby, 2005). Bien que la plupart des clients cherchent à faire des économies, il existe plusieurs facteurs à évaluer autres que les coûts (Bragg, 2006). Notamment, trois facteurs de risque liés au fournisseur doivent être évalués soient la taille, l'expérience et la stabilité financière (Aubert & al, 2003). Un client peut donc évaluer la réputation du fournisseur,

son niveau d'expérience, ses connaissances techniques, sa location, sa situation financière, etc. (Bragg, 2006). Le but premier de cette activité est de s'assurer que le fournisseur aura les compétences nécessaires pour prendre en charge les services demandés par le client (Aubert, & al., 2003 ; Halvey & Melby).

En plus d'une évaluation à partir de critères, Kern & Willcocks (2001) proposent de comparer les offres des fournisseurs aux services actuellement performés à l'interne. Si une ou plusieurs offres externes sont meilleures qu'à l'interne, l'impartition peut aller de l'avant. En plus de cette comparaison, l'équipe de projet doit déterminer si la performance du département TI sera améliorée avec le nouveau fournisseur. Si tel est le cas, la décision d'impartir est la bonne.

2.3.11 – Vérifier les références

La vérification des références peut être nécessaire afin d'obtenir l'avis de différents clients par rapport aux services des fournisseurs potentiels. Pour ce faire, le client peut poser différentes questions couvrant l'ensemble de l'initiative d'impartition vécu par les références du fournisseur (Bragg, 2006). De cette façon, le client s'assure de la qualité des services offerts par le fournisseur (Aubert & al., 2003).

2.3.12 – Sélection du fournisseur

Le ou les fournisseurs préférés sont sélectionnés (Bragg, 2006 ; Cullen & al., 2006 ; Michell & Fitzgerald, 1997 ; Watjatrakul, 2014 ; Kern & al., 2002) et notifiés (Halvey & Melby, 2005) suite à toutes ces activités.

2.3.13 – Faire la diligence

Finalement, une fois le fournisseur sélectionné, l'équipe de projet peut faire une diligence sur le fournisseur (Cullen & al., 2006).

2.4 Négociier

Le processus Négociier fait partie de la phase **engager** et poursuit le processus Sélectionner. Puisque les négociations mènent au contrat d'impartition, il est d'abord

important de définir ce qu'est un contrat d'impartition, de démontrer son importance et d'établir les éléments d'un bon contrat. Le processus Négociateur est ensuite expliqué.

2.4.1 Définition du contrat d'impartition

Un contrat est un ensemble de promesses ou d'obligations visant à performer certaines tâches ou actions dans le futur (MacNeil, 1978). L'impartition des TI quant à elle est définie comme la contribution significative des fournisseurs externes aux ressources physiques et/ou humaines associées à l'ensemble ou à un composant de l'infrastructure informatique de l'organisation cliente (Loh & Venkatraman, 1992). À partir de ces deux définitions, le contrat d'impartition des technologies de l'information, dans cette recherche, peut être défini comme l'entente contractuelle entre le client et le fournisseur, dans laquelle le fournisseur s'engage à fournir des services TI au client.

2.4.2 Son importance dans l'initiative d'impartition

Le contrat d'impartition est un outil important permettant la gestion efficace de la relation d'impartition. Sans un contrat précis, complet et détaillé, la gestion à court terme et à long terme de la relation client-fournisseur ne serait pas possible (Qi, 2015). Un contrat bien élaboré comportant des clauses détaillées permet notamment d'éviter ou d'atténuer des négociations coûteuses³ (Barthélemy & Quélin, 2006). Dans sa recherche, Barthélemy (2004) mentionne que les coûts de transaction ex ante sont un investissement qui permet de réduire les coûts ex post. Bien que coûteuses, la sélection du fournisseur et la négociation du contrat sont deux activités qui doivent être réalisées adéquatement. Ceci permet de réduire les risques de même que les coûts en lien avec la détérioration de la relation entre le client et le fournisseur (Barthélemy, 2004). La rédaction et la négociation du contrat d'impartition sont donc des activités clés dans l'initiative d'impartition (Bragg, 2006).

2.4.3 Qu'est-ce qu'un bon contrat ?

Le processus de négociation permet la conception du contrat (Lee, 1996). Le but de ce processus est de livrer un contrat de qualité. Pour arriver à un bon contrat, il faut d'abord

³ Il est question de négociations futures, si des changements doivent être apportés au contrat.

comprendre ce qu'est un contrat de qualité. La littérature suggère plusieurs caractéristiques nécessaires à la conception d'un bon contrat d'impartition des TI ; la complexité contractuelle, le niveau de détail, la précision, la complétude, la flexibilité, l'équilibre entre client-fournisseur, le type de contrat et la taille du contrat, de même que les composantes que devrait inclure le contrat ; les ententes des niveaux de service, la définition des pénalités, les provisions de flexibilité et les coûts (voir Tableau 2).

La complexité contractuelle est définie comme un haut niveau de personnalisation du contrat et un apport considérable de travail juridique (Poppo & Zenger, 2002). Barthélemy (2004) suggère que plus les risques contractuels augmentent, plus les clauses utilisées doivent être complexes. Les risques contractuels sont, par exemple, la spécificité des actifs ; l'adaptation des ressources humaines et des équipements aux besoins du client, l'incertitude par rapport au fournisseur et à l'environnement technologique ainsi que la fréquence d'utilisation des services. Un désalignement entre le niveau des risques contractuels et la complexité contractuelle mène à un échec (Barthélemy, 2004). Ainsi, dans un contexte d'impartition complexe, le contrat standard du fournisseur ne devrait pas être utilisé par le client (Lacity & Hirscheim, 1993 ; Benkel & al., 2012 ; Poppo & Zenger, 2002 ; Lee, 1996). En effet, le contrat standard du fournisseur est rédigé selon le point de vue du fournisseur (Benkel & al., 2012) et avantage celui-ci (Lacity & Hirscheim, 1993). Il est difficile pour le client d'identifier les problèmes dans le contrat qui pourraient être désavantageux pour lui (Benkel & al., 2012). Les clauses du contrat doivent être adaptées à chaque entente d'impartition étant donné que les ententes d'impartition sont toutes différentes (Lacity & Hirscheim, 1993). Par conséquent, il est conseillé de créer et de réaliser un projet propre à l'élaboration d'un contrat d'impartition personnalisé (Benkel & al., 2012). Un contrat personnalisé inclut des clauses pour les imprévus, pour les processus adaptatifs et pour les contrôles visant à diminuer l'opportunisme des fournisseurs (Poppo & Zenger, 2002).

Le niveau de détail d'un contrat peut avoir un impact sur le succès de l'impartition. Le détail d'un contrat correspond au degré d'élaboration de ses clauses telles que la spécification des prix, des niveaux de services, des garanties, des pénalités pour une mauvaise performance, etc. (Lacity & al., 2010). Il existe une très grande similarité entre

la complexité contractuelle et le niveau de détail. Certains auteurs ont d'ailleurs la même définition pour les deux caractéristiques. En effet, Barthélemy & Quélin (2006) définissent la complexité contractuelle comme le degré auquel les clauses du contrat sont élaborées ce qui concorde avec la définition du niveau de détail de Lacity & al. (2010). Ainsi, un contrat complexe et détaillé est plus efficace dans un contexte d'impartition (Qi & Chau, 2015). Barthélemy (2004) suggère que le succès de l'impartition repose sur la correspondance entre le niveau de détail du contrat et les risques contractuels notamment au niveau de la spécificité des actifs et de l'incertitude. Par contre, un contrat trop détaillé peut être une nuisance, puisque le client et le fournisseur sont contraints de respecter toutes les clauses du contrat (Bragg, 2006). Ainsi, les clauses d'un contrat ne peuvent pas tout prévoir et des normes relationnelles doivent être implantées afin de combler cet écart (Barthélemy, 2004).

Les ententes des niveaux de service sont ressorties parmi les clauses contractuelles étant essentielles autant pour le client que pour le fournisseur dans le contrat. Cela comprend la description des services, des buts et des objectifs de même que la définition des rôles et des responsabilités entre le client et le fournisseur (De Carvalho & al., 2018). La définition des niveaux de service est particulièrement importante dans une entente d'impartition, car ceux-ci agissent comme des filets de sécurité pour le client face au comportement du fournisseur. Cela permet au client de se référer au contrat plutôt que de s'appuyer uniquement sur sa confiance envers le fournisseur (Goo & al., 2009). Goo & al. (2009) regroupent les ententes de niveaux de services en trois catégories :

- Fondation : cette catégorie forme le noyau des ententes de niveaux de services avec les objectifs des services, la description des services et la définition des rôles et des responsabilités des deux parties.
- Gouvernance : cette catégorie inclut les plans de communication, les modèles de mesure, les plans de gestion des conflits de même que les plans d'application de la loi qui agissent comme des mécanismes de contrôle.
- Changement : cette catégorie se concentre sur les variations et les incertitudes dans l'entente d'impartition. Ainsi, elle comprend les plans de gestion de la

demande, les plans de changements prévus, les plans d'innovation et les plans de mise en œuvre de la rétroaction.

Chaque contrat devrait contenir des ententes de niveaux de service adaptés aux objectifs des deux organisations.

La définition des pénalités réfère aux sanctions envers un fournisseur qui ne respecterait pas les ententes de prestation des services (De Carvalho & al, 2018). De cette manière, les deux parties sont davantage engagées dans l'entente. Le fournisseur est motivé, car il a des incitatifs pour respecter les termes du contrat et le client est satisfait puisqu'il sait que ses intérêts sont protégés par le contrat (Goo & Huang, 2008). Il existe des incitatifs positifs, par exemple, le client doit partager une partie des économies réalisées avec le fournisseur lorsque celles-ci sont atteintes. À l'inverse, si la performance du fournisseur n'est pas à la hauteur des attentes du client, des pénalités financières lui seront imposées (Harris & al., 1998).

La précision du contrat d'impartition porte essentiellement sur les coûts et les mesures de performance (Barthélemy, 2003). Les gestionnaires doivent porter une attention particulière à ne pas définir vaguement les clauses du contrat, car cela a un impact négatif sur le succès de l'impartition (Saunders & al., 1997).

Idéalement, un contrat d'impartition devrait également être complet (Barthélemy, 2003). Un contrat incomplet peut entraîner un comportement opportuniste de la part du fournisseur. Ainsi, le contrat doit mettre en place des mesures qui empêchent le client d'exploiter le fournisseur et des mesures de pénalités en cas de violation des clauses du contrat. Le but est de diminuer la crainte de chacune des parties quant au comportement opportuniste de l'autre (Parkhe, 1993). Pour ce faire, des mécanismes de contrôle doivent être inclus dans le contrat (Barthélemy & Quélin, 2006). Le client peut mettre en place des moyens ou des dispositifs afin d'encourager le comportement désiré chez le fournisseur (Lacity & al., 2016). Par exemple, des pénalités imposées au fournisseur agissent comme des incitatifs auprès du fournisseur pour la coopération (Goo & al., 2009). Les mécanismes de contrôle mènent ainsi au succès de l'impartition (Lacity & al., 2016 ; Lacity & al., 2010).

La flexibilité d'un contrat est également un élément d'un bon contrat (Khan & Khan, 2013). La flexibilité d'un contrat comprend plusieurs aspects tels que la flexibilité des prix, des clauses de renégociation, la durée d'un contrat, des clauses de résiliation et des incitatifs à la performance (Harris & al., 1998). Par exemple, Sursala (2012) démontre que des provisions de flexibilité dans un contrat permettent au client et au fournisseur de modifier le contrat après sa signature. Cela évite que les deux parties aient à renégocier le contrat. Un contrat flexible mène à la satisfaction de la haute direction en permettant une adaptation du contrat face aux changements de l'environnement (Harris & al., 1998).

Il doit exister un équilibre de pouvoir entre le client et le fournisseur dans le contrat (Barthélemy, 2003). C'est-à-dire que le contrat doit favoriser à la fois le client et le fournisseur. Par exemple, un contrat qui favoriserait principalement le client pousserait le fournisseur à diminuer la qualité des services fournis ainsi que le nombre d'employés sur place et également à fournir des employés moins expérimentés. Cela a inévitablement un impact négatif sur le client qui doit payer des frais supplémentaires pour les services demandés (Kern & al., 2002).

Une des motivations qui pousse les clients à impartir étant les économies de coûts (Lacity & al., 2009), le contrat doit être bâti dans le but de respecter et de refléter les économies promises par le fournisseur (De Carvalho & al., 2018). Les coûts estimés dans le contrat pour le développement et la livraison des services par le fournisseur sont particulièrement considérés par le client (De Carvalho, 2018).

Le type de contrat a aussi une influence sur le succès de l'impartition. Les clients doivent établir quel type de contrat convient le mieux à leur entente d'impartition, c'est-à-dire choisir parmi un contrat personnalisé, à prix fixe, de temps et des matériaux, des frais de service, de partage de gains ou un partenariat (Lacity & al., 2016).

Finalement, la taille du contrat est un autre aspect ayant un impact sur le succès de l'impartition. La taille d'un contrat est déterminée par sa valeur monétaire totale. Ainsi, des contrats de grande taille sont associés à de meilleurs résultats de l'impartition (Lacity & al., 2010).

Tableau 2 - Caractéristiques et composantes d'un bon contrat

Caractéristiques d'un bon contrat	Composantes d'un bon contrat	Auteur (s)
Complexité contractuelle	N/A	Poppo & Zenger, 2002 ; Barthélemy & Quélin, 2006 ; Barthélemy, 2004
Niveau de détail du contrat	N/A	De Carvalho & al., 2018 ; Lacity & al., 2010 ; Lacity & al., 2016
N/A	Ententes de niveaux de services	De Carvalho & al., 2018 ; Goo & al., 2009
N/A	Définition des pénalités	De Carvalho & al., 2018 ; Goo & Huang, 2008
Précision	N/A	Barthélemy, 2003 ; Saunders & al., 1997
Complétude	N/A	Barthélemy, 2003 ; Parkhe, 1993
N/A	Mécanismes de contrôle	Barthélemy & Quélin, 2006 ; Lacity & al., 2010 ; Lacity & al., 2016
Flexibilité du contrat	N/A	Khan & Khan, 2013 ; Harris & al., 1998 ; Sursala, 2012
N/A	Provisions de flexibilité	
Balance entre client et fournisseur	N/A	Barthélemy, 2003 ; Kern & al., 2002
N/A	Coûts du contrat	Lacity & al., 2009 ; De Carvalho & al., 2018
Type de contrat	N/A	Lacity & al., 2016
Taille du contrat	N/A	Lacity & al., 2010

2.4.4 Le processus de négociation

Le sixième processus du cycle de vie présenté par Cullen & al. (2005) est *Négociation*. Pour comprendre les différentes activités de ce processus, quatre descriptions de processus sont comparées : Cullen & al. (2005), Halvey & Melby (2007), Maurer & Ackerman (2011) et

McKenzie & al. (2005). Il s'agit des quatre propositions les plus pertinentes au contexte de la présente étude (voir Tableau 3).

Tableau 3 - Processus de négociation du contrat par auteur

	Après la sélection du fournisseur		Pendant la sélection du fournisseur	
Auteur (s)	Maurer & Ackerman (2011)	Cullen & al. (2005)	Halvey & Melby (2007) ⁴	McKenzie & al. (2005)
Activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bâtir une équipe de négociation 2. Développer une planification détaillée 3. Négocier le contrat 4. Exécuter le contrat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparer les stratégies de négociation 2. Conduire des négociations efficaces 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre la position de négociation 2. Établir les objectifs 3. Définir l'étendue de la transaction 4. Déterminer la valeur attribuée par les autres parties 5. Définir les rôles 6. Trouver un avocat 7. Identifier le négociateur en chef 8. Identifier les responsabilités de rédaction 9. Établir la feuille des termes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lancer l'appel d'offres 2. Bâtir le contrat 3. Effectuer une évaluation préliminaire 4. Se préparer pour les négociations 5. Transmettre des documents d'émission 6. Évaluer les finalistes 7. Négocier

Selon Maurer & Ackerman (2011) et Cullen & al. (2005), le processus de négociation débute après la sélection du fournisseur. Les autres auteurs, Halvey & Melby (2007) et McKenzie & al. (2005), proposent un processus de négociation qui s'effectue en parallèle

⁴ Halvey & Melby (2007) suggèrent des activités que doit considérer le client pour le processus de négociation. Il ne s'agit pas d'activités s'effectuant de manière séquentielle. Certaines activités sont effectuées en parallèle.

du processus de sélection du fournisseur, les négociations débutent lorsque l'appel d'offres est lancé.

Maurer & Ackerman (2011) présentent un processus de négociation en quatre activités. La première étant la mise en place d'une équipe de négociation. Selon les activités présentées à la section *Sélectionner*, cette activité peut être effectuée durant le processus de sélection du fournisseur. La seconde activité est d'établir une planification détaillée. Cela inclut notamment des documents tels que la forme du contrat, la liste de transfert des actifs, les clauses contractuelles principales, etc. Cette activité peut être effectuée durant le processus *Sélectionner* tel que mentionné précédemment. La troisième activité est d'identifier le négociateur en chef et d'informer les membres de l'équipe de projet des principaux enjeux de négociation. Ainsi, l'équipe de négociation connaît les points où il y a place à la négociation et ceux qu'elle ne peut pas concéder. Finalement, après les négociations, l'équipe doit mettre en place le contrat final.

Cullen & al. (2005) ne proposent que deux activités pour le processus de négociation soient d'établir les stratégies de la négociation et de conduire les négociations. Selon eux, si les activités précédentes dans leur cycle de vie de l'impartition ont été effectuées, la négociation du contrat n'est qu'une question de clarification au niveau de la formulation des clauses du contrat. Ainsi, le contrat de même que les ententes de niveaux de services ont déjà été développés dans le processus *Concevoir*. Pour les auteurs, la clé de la négociation est de bien planifier les activités ; tout comme le suggèrent Maurer & Ackerman (2011), de connaître la position de l'organisation sur chacun des sujets abordés et d'avoir en main les meilleures alternatives à un accord négocié (« BATNA »). Cependant, bien que le processus *Négocier* ne comprenne que deux activités, la négociation des termes du contrat débute dans le processus de la sélection du fournisseur (processus *Sélectionner*).

Avant de débiter les négociations en parallèle au processus de sélection du fournisseur, Halvey & Melby (2007) suggèrent les activités suivantes :

1. *Comprendre la position de négociation* : comprendre les objectifs de chacune des parties, comprendre l'étendue des services impartis et comprendre la position de négociation de l'autre partie.
2. *Établir les objectifs* : bâtir une liste avec les objectifs en ordre de priorité.
3. *Définir l'étendue de la transaction* : cette activité est déjà performée durant le processus de sélection du fournisseur, mais elle a également un impact sur le processus de négociation. En effet, l'étendue des services impartis fait partie des trois points importants à comprendre dans une position de négociation.
4. *Déterminer la valeur attribuée par les autres parties* : le client et le fournisseur doivent comprendre quelle valeur l'autre partie accorde au contrat, que ce soit une valeur économique ou autre. Il est important de comprendre quelles sont les limites des points à négocier ; c'est-à-dire ce que chacune des parties est prête à perdre et à gagner dans l'entente.
5. *Définir les rôles* : le client et le fournisseur doivent s'entendre sur les activités qui seront effectuées par chacun. Ils doivent également déterminer quelle organisation prendra en charge le processus.
6. *Trouver un avocat* : le client doit se pourvoir d'un avocat afin qu'il s'occupe de l'ensemble des aspects légaux de l'entente.
7. *Identifier le négociateur en chef* : un négociateur en chef doit être identifié. Il sera responsable de guider les négociations.
8. *Identifier les responsabilités de rédaction* : dès le début du processus de négociation, le client et le fournisseur doivent déterminer qui soumettra une première version du contrat. Ainsi, le client doit déterminer s'il souhaite mettre en place un contrat personnalisé ou utiliser le contrat standard du fournisseur.
9. *Établir une feuille de termes* : il s'agit d'un document stipulant l'ensemble des termes du contrat étant importants pour le client ou le fournisseur. Si le document est produit par le client, il est soumis au fournisseur en même temps que l'appel d'offres. Il devient le guide pour les négociations et pour la conception du contrat qui s'effectuent parallèlement au processus de sélection du fournisseur.

McKenzie & al. (2005) proposent une approche différente. Au moment de l'appel d'offres, le client doit soumettre une première version du contrat qui servira de base pour

construire le contrat final. Les fournisseurs peuvent par la suite répondre à l'appel d'offres tout en ayant davantage d'informations sur le contenu du contrat. À ce moment, le client décide des fournisseurs potentiels avec lesquels il veut poursuivre le processus de négociation tout dépendant des ressources du client. Avant de débiter les négociations, le client établit et communique les procédures des négociations, les différentes activités du processus de même que les procédures en ce qui concerne les documents d'émission aux différents fournisseurs. Ainsi, à chacune des activités, les fournisseurs doivent fournir des documents d'émission qui stipulent les changements qu'ils souhaitent apporter au contrat. Tout changement qui n'est pas présenté sous forme d'un document d'émission ne sera pas considéré par le client. À la fin de chacune des activités, le client décide quels fournisseurs passent à la prochaine activité en fonction des changements demandés par chacun. Ce cycle se répète jusqu'à l'évaluation des fournisseurs finalistes : ceux qui seront invités à la suite des négociations, basés sur les documents d'émission qu'ils auront remis. Les négociations sont séparées par phases. À chacune des phases, un fournisseur finaliste doit être éliminé jusqu'à ce qu'il n'en reste plus qu'un.

2.5 Succès du projet

2.5.1 Définition du succès du processus d'élaboration du contrat d'impartition

Il n'existe pas de définition de succès pour le processus d'élaboration du contrat d'impartition des TI dans la littérature. Marchewka (2015) définit un projet comme une initiative temporaire qui a pour but de créer un produit, un service ou un résultat unique. Ainsi, un projet diffère des opérations d'une organisation puisqu'il prend fin, lorsque ses objectifs sont atteints. L'élaboration d'un contrat d'impartition des TI peut être considérée comme un projet étant donné qu'il s'agit d'une activité temporaire ayant pour but de conclure une entente contractuelle entre le client et le fournisseur. Comme la définition d'un projet TI est une définition générique souvent liée au succès du processus et au succès des résultats (Nidumolu, 1995; Sharasbi & Paré, 2015), cette définition peut être appliquée au projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Ainsi, le succès du processus consiste au degré de réussite du processus utilisé pour la réalisation du projet

(Nidumolu, 1995). Le succès des résultats quant à lui fait référence à la performance du système livré aux utilisateurs (Nidumolu, 1995).

Nombreux sont les auteurs qui ont étudié le succès des projets TI (e.g. Wateridge, 1995 ; Sharasbi & Paré, 2015 ; Marchewka, 2015 ; Atkinson, 1999 ; Graeme & Walter, 2001). Il n'existe pas une définition universelle du succès d'un projet TI, notamment parce que le succès dépend de la perception de chacun (Graeme & Walter, 2008). Pour avoir une vue globale des différentes dimensions qui composent le succès d'un projet TI, les dimensions de succès de cinq études ont été classifiées (voir Annexe 2). Les cinq études choisies se concentrent sur des dimensions du succès d'un projet TI allant au-delà des mesures de succès classiques du triangle des contraintes ; coûts, temps et qualité. Le Tableau 4 compare les dimensions de succès de chacun de ces auteurs afin de déterminer les dimensions les plus communes. Elles sont également classées en fonction du succès du processus et du succès du produit.

Tableau 4 - Dimensions de succès d'un projet TI

Dimensions de succès liés au succès du processus		
Dimensions de succès		Auteur (s)
Respect du budget		Wateridge (1995) ; Sharasbi & Paré (2015) ; Shenhar & al. (2001); Atkinson (1999) ; Graeme & Walter (2008)
Respect de l'échéancier		Wateridge (1995) ; Sharasbi & Paré (2015) ; Shenhar & al. (2001) ; Atkinson (1999)
Dimensions de succès liés au succès du produit		
Dimensions de succès		Auteur (s)
Qualité du système	Respect de la qualité	Sharasbi & Paré (2015) ; Atkinson (1999) ; Graeme & Walter (2008)
	Respect de l'étendue	Sharasbi & Paré (2015)
	Maintenabilité, fiabilité, validité, qualité de l'information du système	Atkinson (1999)
	Implantation du système	Graeme & Walter (2008)
	Réponds aux besoins des utilisateurs	Wateridge (1995) ; Shenhar & al. (2001) ; Graeme & Walter (2008)
	Réponds aux besoins techniques	Shenhar & al. (2001)
Satisfaction face au système	Satisfaction des utilisateurs	Wateridge (1995) ; Atkinson (1999) ; Graeme & Walter (2008) ; Shenhar & al. (2001)
	Satisfaction du client	Marchewka (2015) ; Shenhar & al. (2001)
	Atteinte de la valeur organisationnelle mesurable (MOV)	Marchewka (2015)
	Satisfaction du commanditaire de projet, du comité de direction, de l'équipe de projet et des parties prenantes	Graeme & Walter (2008)
	Utilisation du nouveau système	Sharasbi & Paré (2015) ; Shenhar & al. (2001) ; Atkinson (1999) ; Graeme & Walter (2008)
	Impact sur la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation	Sharasbi & Paré (2015) ; Shenhar & al. (2001) ; Atkinson (1999) ; Graeme & Walter (2008)

Comme chaque projet est différent, plusieurs éléments de définition du succès peuvent s'appliquer ou non à un projet (Shenhar & al., 2001).

Les dimensions liées au succès du processus sont le respect du budget et le respect de l'échéancier.

Les dimensions liées au succès du produit sont la qualité du nouveau système et la satisfaction face au nouveau système.

Dans ce mémoire, le succès du processus est lié au respect du budget et de l'échéancier prévu dans le projet d'élaboration du contrat d'impartition. Le succès du produit est lié à la qualité du contrat bâti durant le projet et à la satisfaction de l'organisation face au contrat ainsi que face au processus utilisé durant le projet d'élaboration du contrat d'impartition des TI.

2.5.2 Facteurs de succès et compétences

Afin d'arriver à un bon contrat, et que le déroulement des négociations et de la sélection du fournisseur soit un succès, il existe de nombreux facteurs de succès qui doivent être présents ainsi que des compétences que doivent avoir le client et le fournisseur. De façon générale, les projets TI peuvent être définis selon deux composantes soient le produit et le processus (Nidumolu, 1995; Sharasbi & Paré, 2015). Les éléments ont été classifiés en fonction de leur impact soit sur le contrat ; le produit, ou bien sur les processus de négociation et de sélection du fournisseur ; le processus. Les différents facteurs de succès ont également été retenus en fonction de la perception du client (voir Tableau 5). Par la suite, les compétences du client et du fournisseur ont été identifiées, c'est-à-dire leurs habiletés à bien faire une activité dans les processus de sélection du fournisseur et de négociation qui mène au succès de l'impartition (voir Tableau 6). Les compétences du fournisseur sont considérées comme des compétences importantes aux yeux du client afin que l'impartition soit un succès. Les différents éléments se basent sur trois revues de la littérature (Lacity & al., 2010; Lacity & al., 2016; Khan & Khan, 2013) et sur une étude quantitative effectuée auprès de 40 organisations (De Carvalho & al., 2018).

Tableau 5 - Facteurs de succès en lien avec le processus pour le client

Facteurs de succès pour le client	Auteur (s)
Facteurs de succès en lien avec la sélection du fournisseur et les négociations	
Alignement entre les objectifs du client et du fournisseur	De Carvalho & al., 2018 ; Lacity & al., 2016
Expérience passée du client avec l'impartition	Lacity & al., 2010
Engagement de la haute direction	Lacity & al., 2010
Niveau de préparation à l'impartition	Lacity & al., 2016

Tableau 6 - Compétences nécessaires du fournisseur et du client

Compétences du fournisseur	Auteur (s)
Gestion de la qualité	Khan & Khan, 2013 ; Lacity & al., 2010 ; Lacity & al., 2016
Flexibilité des employés à livrer des services	De Carvalho & al., 2018 ; Lacity & al., 2010 ; Lacity & al., 2016
Formation des employés	De Carvalho & al., 2018 ; Lacity & al., 2010
Adaptation aux changements dans les services	De Carvalho & al., 2018
Fournir des services adéquats et avoir un contrat structuré	De Carvalho & al., 2018
Gestion d'une relation de confiance	Khan & Khan, 2013 ; Lacity & al., 2010 ; De Carvalho & al., 2018
Consultation et négociation	Khan & Khan, 2013 ; Lacity & al., 2010 ; De Carvalho & al., 2018
Gestion de la relation client	De Carvalho & al., 2018
Compréhension du domaine	Lacity & al., 2010
Compétences du client	Auteur (s)
Sélection du bon fournisseur	De Carvalho & al., 2018 ; Lacity & al., 2010
Capacité de négociation du contrat	Lacity & al., 2010

2.5.3 Facteurs en lien avec le processus pour le client

Alignement entre les objectifs du client et du fournisseur

L'**alignement entre les objectifs du client et du fournisseur** est un facteur de succès important pour le client et fait référence à l'alignement entre les objectifs stratégiques du client et du fournisseur (De Carvalho & al., 2018). En ayant des objectifs communs, le client et le fournisseur négocient en tenant en compte de l'atteinte de ces derniers.

Expérience passée avec l'impartition

L'**expérience passée avec l'impartition** d'un client est associée à de meilleurs résultats d'impartition. En effet, Lacity & al. (2010) ont trouvé que cinq articles sur six étudiant cette variable démontraient que l'expérience passée d'un client avec l'impartition menait à un succès de l'impartition. Cela peut notamment être le cas durant les négociations entre le client et le fournisseur où le client se retrouve grandement désavantagé face au fournisseur qui a déjà les compétences nécessaires en négociation grâce à ses expériences passées (Lacity & Hirscheim, 1993).

Engagement de la direction

L'**engagement de la haute direction** est un facteur de succès pour le client puisque les exécutifs offrent leur leadership, leur support et leur engagement dans le processus d'impartition (Lacity & al., 2010). Cet élément mènerait à un bon contrat étant donné que le support de la haute direction peut permettre par exemple une meilleure prise de décision, un meilleur contrôle de gestion des services, une pression d'engagement auprès du fournisseur, un accès aux experts seniors (Khan & Khan, 2013).

Niveau de préparation à l'impartition

Le **niveau de préparation à l'impartition** de l'organisation cliente fait référence à sa capacité à embaucher un fournisseur en ayant déjà établi des attentes réalistes par rapport au fournisseur (Lacity & al., 2016). Ainsi, le client doit avoir fait une analyse des coûts de l'impartition et avoir une compréhension claire de ce qu'implique le processus d'impartition. Cette préparation peut être particulièrement utile dans la sélection du

fournisseur et dans les négociations, puisque le client connaît ses besoins et comprend les coûts que cela implique. Le niveau de préparation à l'impartition a des impacts positifs sur le succès de l'impartition (Lacity & al., 2016).

2.5.4 Compétences du fournisseur

Gestion de la qualité

La **gestion de la qualité** est une compétence menant au succès de l'impartition. De fait, les clients, en plus de rechercher de faibles coûts pour l'impartition, désirent obtenir des services de qualité des fournisseurs. La gestion de la qualité est reliée à la qualité des produits, des services, des équipes et des infrastructures du fournisseur. Cet élément doit être considéré dans la sélection du fournisseur, car il permet notamment d'établir un lien de confiance entre le client et le fournisseur (Khan & Khan, 2013). Par exemple, la qualité des ressources humaines assignées aux projets des clients a une influence sur la satisfaction du client envers le contrat et l'encourage à maintenir son entente avec le fournisseur (Lacity & al., 2010).

Flexibilité des employés à livrer des services

La **flexibilité des employés à livrer des services** est la capacité d'un fournisseur à s'adapter aux différents services demandés par le client (De Carvalho & al., 2018). Ainsi, le fournisseur doit pouvoir identifier, acquérir, développer et déployer les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs à la fois du client et les siens (Lacity & al., 2010 ; Lacity & al., 2016). Cette évaluation doit être faite par le fournisseur avant la signature du contrat afin de s'assurer qu'il sera en mesure de livrer les services.

Formation des employés

La **formation des employés** du côté fournisseur a trait au niveau de formation qui sera allouée aux ressources du fournisseur qui supporteront les services fournis au client (De Carvalho & al., 2018). Cet élément est relié à la gestion de la qualité. On peut inférer qu'une meilleure formation aux employés du fournisseur permettra à ce dernier de fournir des services de meilleure qualité au client. Cela augmentera la satisfaction du client en ce qui concerne le contrat (Lacity & al., 2010).

Adaptation aux changements dans les services

L'**adaptation aux changements dans les services** fait référence à la capacité du fournisseur à s'adapter à tout changement éventuel dans la définition des activités pour le développement des services (De Carvalho & al., 2018). Des clauses concernant des changements dans les services demandés sont nécessaires. De cette façon, le fournisseur s'engage à adapter son offre de services en fonction des besoins du client.

Fournir des services adéquats et avoir un contrat structuré

Fournir des services adéquats et avoir un contrat structuré signifie pour le fournisseur d'être en mesure d'accomplir les ententes contractuelles préétablies avec le client. Pour cela, le contrat doit être bien conçu et bien structuré (De Carvalho, 2018).

Gestion d'une relation de confiance

La **gestion d'une relation de confiance** couvre les relations de travail, la confiance mutuelle de même que la confiance psychologique entre le client et le fournisseur. Sans confiance et sans une gestion adéquate de sa relation avec le client, le fournisseur ne pourra atteindre ses objectifs pour les activités qu'il a à accomplir. Le fournisseur peut obtenir la confiance du client si le contrat est bien implanté (Khan & Khan, 2013). En effet, le contrat sert de base fondatrice pour la relation client-fournisseur (Qi & Chau, 2015 ; Goo & Nam, 2009 ; Kern & Willcocks, 2002). Pour assurer une gestion de la relation client-fournisseur efficace, des mécanismes peuvent être inclus dans les clauses du contrat afin de réduire l'opportunisme du fournisseur, par exemple : des pénalités, des mesures incitatives ou encore de la surveillance (Barthélemy & Quélin, 2006).

Consultation et négociation

La **consultation et la négociation** sont aussi des facteurs importants de succès quant à la gestion adéquate du contrat d'impartition. Une bonne communication entre le client et le fournisseur peut permettre en autres d'établir une bonne relation contractuelle (Khan & Khan, 2013). L'étude de Lacity & al. (2010) démontre que la communication entre le client et le fournisseur a été étudiée sept fois dans la littérature. La communication est toujours associée au succès de l'impartition ou a un impact sur le succès de l'impartition.

Gestion de la relation client

La **gestion de la relation client** est la capacité d'un fournisseur à créer et à utiliser des stratégies qui lui permet de se bâtir un portfolio de clients et de développer avec ces derniers des relations de qualité afin d'assurer leur loyauté (de Carvalho & al., 2018). Une telle approche de la part d'un fournisseur peut établir un lien de confiance avec le client dès le début du processus et faciliter les négociations.

Compréhension du domaine

La **compréhension du domaine** représente l'expérience passée du fournisseur ou encore le degré de compréhension du fournisseur de l'organisation cliente que ce soit au niveau du contexte d'affaires et technique, des processus, des pratiques et des besoins (Lacity & al., 2010). Il s'agit d'une compétence importante à évaluer dans la sélection du fournisseur, car cela facilitera les négociations et augmentera les chances de succès. Une incompréhension du contexte du client de la part du fournisseur peut mener à un échec (Delen, 2016).

2.5.5 Compétences du client

Sélection du bon fournisseur

La **sélection du bon fournisseur** aux yeux du client signifie d'évaluer correctement le fournisseur afin de s'assurer de la qualité des services qui seront fournis (De Carvalho & al., 2018).

Capacité de négociation du contrat

La **capacité de négociation du contrat** fait référence aux compétences internes de l'organisation à soumettre des appels d'offres, à sélectionner un fournisseur et à négocier un contrat avec le fournisseur. De meilleures capacités de négociation sont toujours liées à de meilleurs résultats d'impartition (Lacity, 2010). Dans une étude effectuée auprès de 51 PME en Nouvelle-Zélande, un des problèmes majeurs liés à l'impartition soulevé fut le manque d'habiletés en négociation de contrat (Al-Qirim, 2003). Cela était notamment dû à la taille des entreprises relativement petites.

2.6 Implication de conseillers externes

Afin de contrebalancer l'avantage des fournisseurs durant la rédaction et la négociation du contrat, le client peut avoir recours à des conseillers externes (Lacity & Hirscheim, 1993). Les conseillers externes sont considérés comme un facteur critique dans la négociation d'un contrat équitable entre le client et le fournisseur. En effet, ces derniers peuvent agir d'intermédiaires entre le client et le fournisseur (Bapna & al, 2016).

Dans leur étude, Bapna & al. (2016) ont trouvé que les conseillers externes, dû à leurs connaissances du marché et à leurs connaissances dans le domaine de l'impartition, pouvaient faire correspondre les exigences du client avec un fournisseur ayant les capacités appropriées. De cette façon, les conseillers externes sont associés à de plus hauts revenus pour le fournisseur et à de plus grandes chances de succès pour les contrats d'impartition. Cependant, la valeur ajoutée des conseillers externes est encore méconnue. Il reste à découvrir, d'abord, si les conseillers externes amènent de la valeur et, ensuite, comment ils amènent de la valeur.

Bien que les conseillers externes semblent augmenter les chances de succès d'un contrat d'impartition, ils peuvent également avoir un impact négatif sur les résultats du contrat (Bapna & al., 2016 ; Delen, 2016). D'abord, dans le processus d'appel d'offres, si les conseillers externes instaurent une intensité concurrentielle trop forte, plusieurs fournisseurs peuvent décider de ne pas participer au processus. Le client peut alors se priver de fournisseurs de qualité. Ainsi, les conseillers externes doivent équilibrer les tâches de trouver un fournisseur pour satisfaire les exigences techniques du client, d'aider le client à établir un contrat approprié et de surveiller le comportement du fournisseur (Bapna & al., 2016). Ensuite, Delen (2016) suggère que les conseillers externes peuvent manquer de compréhension en ce qui concerne les motifs sous-jacents à l'impartition ce qui les empêche de comprendre les besoins du client. Cela est notamment dû au fait que la majorité des firmes-conseils confient le projet à un consultant expérimenté qui a sous son aile plusieurs consultants juniors qui suivent des méthodologies et des processus rigides et prédéfinis, alors que les négociations et le contrat devraient être adaptés en fonction des besoins du client et du contexte d'impartition.

Pour que les clients évitent des échecs dans le processus d'impartition, les conseillers externes devraient n'être embauchés qu'à des fins de support. Le processus de négociation et d'élaboration du contrat doit être géré par le client et non par les conseillers externes. Ces derniers viennent combler un manque d'expertise dans le processus (Lacity & Hirscheim, 1993 ; Delen, 2016). Les conseillers externes doivent être intégrés à une équipe établie à l'interne pour l'élaboration du contrat (Bahli & Rivard, 2003).

3. Méthodologie

3.1 Approche méthodologique

Une approche qualitative - étude de cas multiples- a été adoptée. Cette approche est particulièrement appropriée étant donné les différents objectifs de cette étude soient :

- De définir le succès du processus d'élaboration d'un contrat des TI.
- D'identifier les pratiques et les activités qui mènent au succès du processus d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.
- De déterminer la valeur ajoutée des conseillers externes dans le processus d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

Peu de littérature existe en ce qui concerne l'étape d'élaboration du contrat d'impartition des TI. C'est pourquoi une **étude sur le terrain** était idéale et plus particulièrement une **étude de cas multiples**. Une étude de cas permet d'abord de comprendre en profondeur ce phénomène en obtenant des descriptions riches de la part des répondants (Yin, 2009). Par ailleurs, une étude de cas multiple permet également de comparer les différents cas afin de tirer des conclusions en fonction de chacun des cas (Miles & Huberman, 1994). Pour comprendre les éléments qui mènent au succès du projet, plusieurs cas permettent d'identifier les éléments semblables et différents qui ont un impact sur le succès du projet (Baxter & Jack, 2008).

Il s'agit d'une étude de nature **positiviste** puisqu'elle se base sur des relations prédéfinies dans le phénomène étudié (Orlikowski & Baroudi, 1991). De plus, l'étude vise à étudier un phénomène particulier afin d'en tirer des descriptions détaillées de la part des répondants rencontrés. Le but premier étant d'établir un sens au phénomène étudié, il s'agit d'une approche **inductive** (Chevrier, 1997). Puisque l'étude vise à comprendre et à expliquer la problématique de recherche, elle est de nature **explicative** (Baxter & Jack, 2008).

La collecte de données s'est effectuée à un moment précis : une entrevue par répondant (sauf pour les répondants impliqués dans plusieurs cas), après la réalisation du projet

d'élaboration du contrat d'impartition des TI. Ainsi, la collecte de données est **transversale** et **rétrospective** puisqu'elle étudie un phénomène qui s'est déjà réalisé (Kumar, 2011).

L'**unité d'analyse** dans ce mémoire est le projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

3.2 Sélection des cas

D'abord, la recherche s'est effectuée en collaboration avec une firme de consultation spécialisée dans le domaine de l'impartition des technologies de l'information. À des fins de simplification, cette firme est nommée Firme ABC. Les deux associés de la firme (Consultant I et Consultant II dans le Tableau 7) ont plus de 15 années d'expérience dans le domaine de l'impartition des technologies de l'information. Ils ont mis à la disposition du chercheur principal des descriptions à haut niveau de projets d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

Des critères ont été établis pour délimiter les cas à étudier (Miles & Huberman, 1994) : les cas devaient se concentrer sur le processus de négociation d'une entente d'impartition des technologies de l'information, dans lesquels les consultants de la Firme ABC ont participé. Ainsi, les deux associés de la Firme ABC (les Consultants I et II) ont identifié parmi l'ensemble de leurs projets, quatre projets qui correspondaient aux critères de la recherche. La réplique théorique fut utilisée. En effet, il s'agit de 4 cas/projets dans des contextes différents qui ont mené à des résultats différents (Dumez, 2011). Les quatre projets se sont déroulés dans des organisations distinctes : DIVERTISSEMENT, TRANSPORT, SOCIÉTÉ D'ÉTAT et INGÉNIERIE. Selon la perception des consultants, deux cas sur quatre ont été identifiés comme des succès : DIVERTISSEMENT et TRANSPORT, alors que les deux autres cas furent identifiés comme des échecs : SOCIÉTÉ D'ÉTAT et INGÉNIERIE.

Par la suite, les consultants ont identifié quelques répondants par projet parmi les différentes catégories suivantes: consultant, avocat, client, fournisseur. Le but était d'obtenir une vision globale des différentes parties impliquées dans les projets. Pour le

cas de DIVERTISSEMENT, deux représentants client, un représentant fournisseur, un avocat et un consultant ont été identifiés. Pour le cas de TRANSPORT, deux représentants client, deux représentants fournisseur, un avocat et deux consultants ont été sélectionnés. Pour le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, deux représentants client, un représentant fournisseur et un consultant ont été retenus. Finalement, pour le cas d'INGÉNIERIE, deux représentants client, un avocat et un consultant ont été choisis.

Au total, 20 entrevues d'une durée de 60 à 90 minutes ont été conduites par le chercheur principal auprès de 17 répondants différents. Étant donné que les Consultants I et II ont eux-mêmes participé aux projets, ceux-ci ont été interrogés plus d'une fois. Le Tableau 7 présente les différents répondants en fonction du cas étudié.

Tableau 7 - Classification des différents répondants selon le cas étudié

Cas DIVERTISSEMENT				
Type de répondant	Poste dans l'organisation	Rôle dans le projet	Expérience passée avec l'impartition	Référence dans le texte
Client	Vice-Président, Informations & Systèmes d'Affaires	Responsable du projet du côté client, propriétaire du contrat	Oui (premier mandat de cette ampleur dans le domaine de l'impartition)	VP TI
Client	Directeur des opérations TI & services impartis	Commanditaire du projet du côté client	Oui	Directeur TI
Fournisseur (provenant du Fournisseur C) ⁵	Vice-Président	Commanditaire du projet du côté fournisseur	Oui (10 ans et plus)	VP Fournisseur C
Avocat	Avocat spécialisé en technologie	Conseiller juridique	Oui (20 ans et plus)	Avocat I
Consultant	Propriétaire et associé d'une firme de consultation en impartition (Firme ABC)	Aviseur sur le projet	Oui (20 ans et plus)	Consultant I
Cas TRANSPORT				
Type de répondant	Poste dans l'organisation	Rôle dans le projet	Expérience passée avec l'impartition	Référence dans le texte
Client	Vice-Président TI	Commanditaire du projet	Oui	VP TI
Client	Contrôleur d'entreprise	Chef du volet financier	Non	Contrôleur financier

⁵ Voir Tableau 8.

Fournisseur	Vice-Président	Chef de projet du côté fournisseur	Oui (20 ans et plus)	VP Fournisseur
Fournisseur	Chef de file stratégique	Chef de projet du côté fournisseur	Oui (15 ans et plus)	Chef Fournisseur
Avocat	Avocat spécialisé en technologie	Conseiller juridique	Oui (20 ans et plus)	Avocat I
Consultant	Propriétaire et associé d'une firme de consultation en impartition (Firme ABC)	Aviser sur le projet : direction globale du projet, direction du volet légal et commercial	Oui (20 ans et plus)	Consultant I
Consultant	Propriétaire et associé d'une firme de consultation en impartition (Firme ABC)	Aviser sur le projet : direction globale du projet, direction des équipes techniques	Oui (15 ans et plus)	Consultant II
Cas SOCIÉTÉ D'ÉTAT				
Type de répondant	Poste dans l'organisation	Rôle dans le projet	Expérience passée avec l'impartition	Référence dans le texte
Client	Directeur de l'infrastructure TI	Chef du côté infrastructure	Oui	Chef Infrastructure
Client	Directeur Intégration et Gestion des services	Membre du comité de direction	Oui	Directeur
Client	Directeur des finances	Responsable des finances	Oui	Chef Financier
Fournisseur	Directeur des ventes	Vendeur de services	Oui	Vendeur Fournisseur
Consultant	Propriétaire et associé d'une firme de consultation en impartition (Firme ABC)	Conseiller stratégique en impartition	Oui (15 ans et plus)	Consultant II
Cas INGÉNIERIE				

Type de répondant	Postes dans l'organisation	Rôle dans le projet	Expérience passée avec l'impartition	Référence dans le texte
Client	Vice-Président des Technologies de l'information	Volet gestion du changement durant la transition des services	Oui	VP TI
Client	Directeur des Technologies de l'information	Membre de l'équipe de projet	Non	Directeur TI
Avocat	Avocat spécialisé en impartition des technologies de l'information	Avocat	Oui	Avocat II
Consultant	Propriétaire et associé d'une firme de consultation en impartition (Firme ABC)	Conseiller en impartition : direction de l'équipe de projet	Oui (20 ans et plus)	Consultant I

3.3 Création du guide d'entrevue

Afin d'obtenir le plus de détails possible sur les différents cas, les guides d'entrevue bâtis devaient permettre de conduire des entrevues semi-structurées. Un guide d'entrevue principal fut d'abord créé. Les questions ont été formulées de façon à ce que les répondants se sentent libres de s'exprimer sur les événements du projet. Cinq sections ont été définies : contexte d'impartition, projet d'élaboration du contrat d'impartition des TI, rôle dans le projet, processus réalisé pour le projet et succès du projet. Une fois complété, le guide d'entrevue fut révisé par le Consultant I et le Consultant II. Des modifications ont été apportées suite à leurs suggestions⁶.

⁶ Voir Annexe 3 pour la version finale du questionnaire. Il s'agit de la version du questionnaire utilisé avec les répondants de type client. Les autres questionnaires ont été adaptés en fonction du type de répondant soit consultant, fournisseur et avocat.

3.4 Collecte de données

Le certificat d'éthique a été approuvé et obtenu le 5 avril 2018. Les 20 entrevues se sont échelonnées de mai 2018 à août 2018. Les Consultants I et II ont agi en tant qu'intermédiaires afin de planifier chacune des entrevues avec les différents répondants. Tous les répondants ont donné leur accord, soit par écrit ou verbal, en ce qui concerne la publication de leur fonction dans leur organisation respective. Ils ont également accepté que les entrevues soient enregistrées. Au début de chacune des entrevues, le déroulement de l'entrevue était expliqué au répondant.

En plus des entrevues, le chercheur principal a eu accès à différentes documentations concernant les cas (e.g., plan de projet, structure d'équipe, livrables). Cela a permis de faire de la triangulation et de renforcer les conclusions tirées à partir des entrevues (Baxter & Jack, 2008).

3.5 Transcription des entrevues

La transcription des entrevues fut possible grâce aux enregistrements audio. Chacune des entrevues fut transcrite à la main par le chercheur principal. La transcription a été effectuée en lot en fonction des quatre projets étudiés : DIVERTISSEMENT, TRANSPORT, SOCIÉTÉ D'ÉTAT et INGÉNIERIE. L'ensemble des enregistrements liés au cas de DIVERTISSEMENT a d'abord été transcrit, pour poursuivre avec les enregistrements de TRANSPORT, ainsi de suite. Cela a permis de renforcer la compréhension de chacun des cas individuellement (Eisenhardt, 1989).

3.6 Codage

Pour organiser et segmenter les données collectées, une grille de codage avec les thèmes principaux a été préparée en fonction des questions de recherche, de la revue de la littérature et des entrevues (Paré, 2004). Les transcriptions d'entrevue furent regroupées en fonction des cas et codées par la suite. Une fois l'ensemble des transcriptions d'un cas codé, l'analyse intracas a été effectuée afin que le chercheur soit immergé dans le contexte du cas étudié. La grille de codage fut adaptée durant le codage des entrevues et également

durant l'analyse des cas. Certains aspects spécifiques tels que les dimensions de succès, les facteurs de succès et les habiletés nécessaires ont été codés durant les analyses des cas.

3.7 Analyse des données

L'analyse des données s'est effectuée en deux parties, soient les analyses intracas et l'analyse intercas.

Une analyse intracas pour chacun des cas étudiés a été réalisée suite au codage. Pour chacun des cas, une stratégie narrative a été utilisée. Chacun des cas a été décrit comme une histoire détaillée à partir des données brutes (Langley, 1999). De plus, une stratégie de cartographie visuelle a également été employée pour les quatre cas étudiés. Ainsi, une ligne du temps chronologique a été bâtie pour chacun des cas (Langley, 1999). Les quatre analyses intracas ont été faites de manière systématique et contiennent la même structure. Cette façon de faire a permis au chercheur principal de se familiariser avec chacun des cas (Eisenhardt, 1989), ce qui a facilité l'analyse intercas. Ainsi, chaque analyse intracas a la structure suivante :

1. Contexte du projet de ABC
2. Projet de ABC
 - a. Objectifs du projet de ABC
 - b. Processus réalisé dans le projet de ABC
3. Défis
4. Succès
 - a. Succès du projet de ABC
 - b. Succès de l'initiative d'impartition
5. Facteurs de succès
6. Habiletés nécessaires
7. Apport des conseillers externes
 - a. Relations avec les conseillers externes
 - b. Valeur ajoutée des conseillers externes

Pour supporter les éléments soulevés dans les analyses intracas, des chaînes d'évidences ont été créées à partir des entrevues réalisées avec les répondants. Les chaînes d'évidences sont des preuves qui supportent les conclusions tirées par le chercheur principal (Pratt, 2009). Les analyses intracas ont été révisées par les Consultants I et II afin de s'assurer de la validité des faits mentionnés.

L'analyse intercas s'est effectuée en comparant les similarités et les différences des quatre cas (Eisenhardt, 1989). Des tableaux comparatifs ont été bâtis afin d'identifier les thèmes principaux communs et divergents des cas étudiés. Les tableaux ont permis de synthétiser et de comparer l'ensemble des éléments des cas afin d'en tirer des conclusions (Langley, 1999).

4. Analyse intracas

4.1 Analyse intracas de DIVERTISSEMENT

4.1.1 Contexte du projet ABC

La Figure 3 présente la chronologie des principaux événements du projet de ABC.

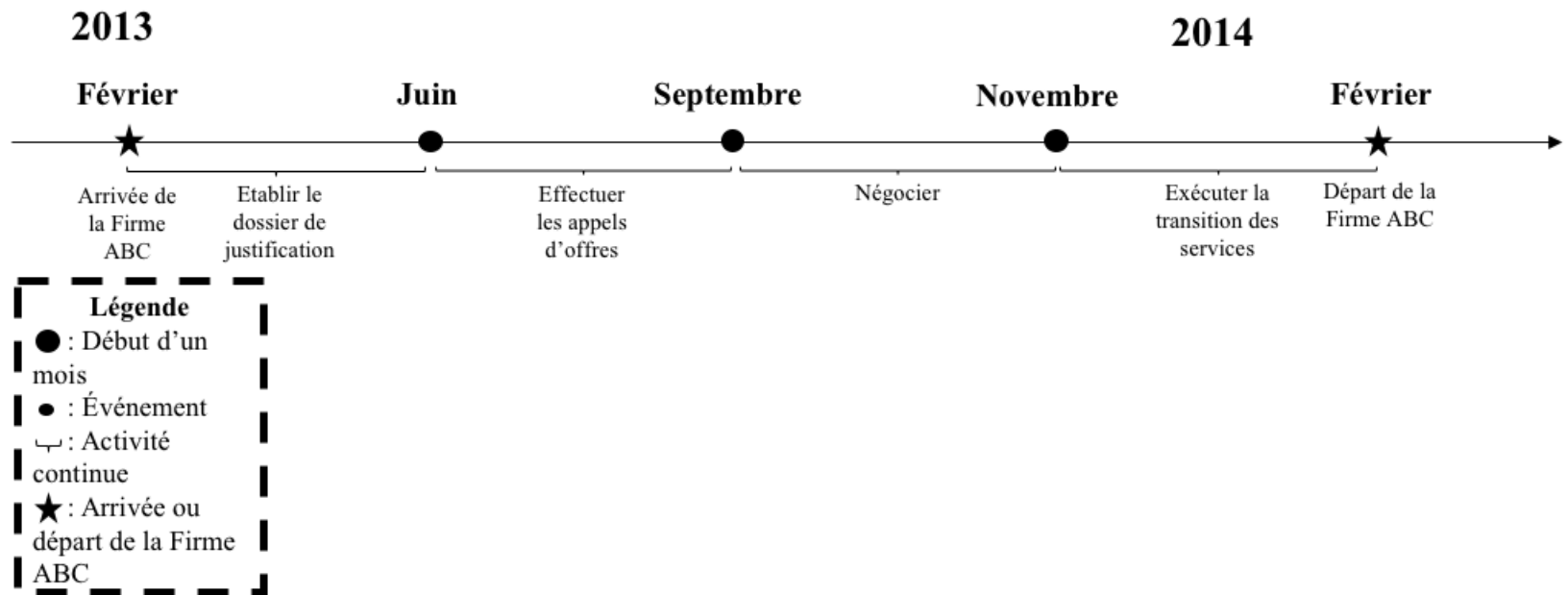


Figure 3 – Chronologie du projet de ABC

DIVERTISSEMENT est une organisation privée œuvrant dans le domaine du divertissement. Elle emploie plus de 5000 employés et elle effectue ses activités à l'international.

En 2006, l'organisation a signé un contrat majeur avec un seul fournisseur (ci-après Fournisseur B) pour une durée de dix ans, équivalent à plusieurs millions de dollars par année. Les services impartis étaient l'ensemble des services d'infrastructure, qui comprenaient la gestion de la réseautique, les services aux utilisateurs, la gestion des serveurs, etc., de même que les services de support applicatif. Sept ans après la signature de l'entente, malgré plusieurs tentatives afin de modifier le contrat avec le fournisseur pour obtenir une meilleure qualité des services, DIVERTISSEMENT n'était pas satisfaite des services fournis qui ne répondaient plus aux besoins de l'organisation :

Oui, il y avait encore des raisons économiques, mais surtout il y avait certains aspects, certains services pour lesquels le niveau de qualité ne rencontrait pas les besoins de l'organisation. Il y avait de l'insatisfaction par rapport à la qualité de service. Dans ce contexte-là, on avait dans les 3 années précédentes fait un certain nombre d'initiatives conjointement avec l'impartiteur pour améliorer la qualité de ces services-là. Mais on n'a pas réussi à atteindre les objectifs à l'intérieur du contrat qu'on avait déjà. L'emphase ou le déclencheur c'était vraiment d'obtenir, pour certains des services, d'obtenir une meilleure qualité de service. Et il y avait également, bien sûr, des raisons économiques, c'est-à-dire qu'on voulait aller chercher d'autres bénéfices économiques. (VP TI)

Le VP TI a convaincu DIVERTISSEMENT qu'ils pouvaient aller chercher davantage d'économies et de qualité de services en changeant de fournisseur ou en changeant de modèle d'impartition. L'organisation, qui était dans une situation d'optimisation des coûts pour améliorer sa profitabilité, a accepté d'envisager d'autres options d'impartition. Ainsi, les deux raisons principales pour cette initiative d'impartition étaient, d'une part, économique et, d'autre part, l'amélioration de la qualité des services.

En 2013⁷, suite à une analyse interne de la situation et à l'établissement d'un dossier de justification (i.e., business case), l'organisation a conclu quatre ententes contractuelles avec quatre fournisseurs différents. Elle a décidé de segmenter ses services informatiques en quatre domaines principaux : les services aux utilisateurs, le support des services SAP, le support des applications non SAP et les services d'infrastructure. Le support des services SAP, le support des applications non SAP et les services d'infrastructure ont été pris en charge par quatre fournisseurs différents (voir Tableau

⁷ Il s'agit du nouveau projet d'impartition. Il a commencé au début de l'année 2013 avec l'établissement du dossier de justification.

8), alors que les services aux utilisateurs ont été rapatriés à l'interne. Alors que le support des applications non SAP a été accordé au Fournisseur B (fournisseur historique), il s'agissait de la première fois que DIVERTISSEMENT faisait affaire avec les fournisseurs A1, A2 et C dans un contexte d'impartition.

Tableau 8 - Attribution des domaines impartis au fournisseur en charge

Domaine impart	Fournisseur
Support des services SAP : gestion des serveurs et administration de SAP	Fournisseur A1
Support des services SAP : support applicatif	Fournisseur A2
Support des applications non SAP	Fournisseur B
Services d'infrastructure	Fournisseur C

La valeur totale des quatre contrats d'impartition s'élevait à plusieurs dizaines de millions de dollars. Chacun des contrats était d'une durée de trois ans comprenant deux années d'extension supplémentaires. Après trois ans, l'organisation pouvait renouveler son contrat pour une année supplémentaire. À la fin de cette année d'extension, l'organisation pouvait, à nouveau, renouveler le contrat pour une durée d'un an. Les économies réalisées par ces contrats étaient de l'ordre de 20 à 25% réparties sur trois ans.

Étant donné que DIVERTISSEMENT était déjà dans un contexte d'impartition, ces employés n'ont pas été touchés par ce projet. Par ailleurs, une trentaine de ressources ont été rembauchées du Fournisseur B pour supporter les services aux utilisateurs rapatriés à l'interne.

En 2013, le VP TI a fait appel à la Firme ABC afin que le Consultant I assiste l'organisation tout au long du projet de ABC. Le VP TI et le Directeur TI avaient rencontré le Consultant I et le Consultant II dans une conférence d'impartition en 2012. Ils ont décidé de retenir les services de la Firme ABC sur la base de l'expérience des consultants et de leur approche personnalisée. Le

Consultant I était présent avant, pendant et après l'ensemble des négociations contractuelles à temps plein.⁸

À ce jour, l'organisation a renouvelé ses ententes avec les fournisseurs et a réussi à obtenir des économies supplémentaires lors du renouvellement de l'ordre de 20 à 25%.

4.1.2 Projet de ABC

Le projet de ABC décrit a débuté au début de l'année 2013 et s'est terminé au début de l'année 2014.

Objectifs du projet de ABC

DIVERTISSEMENT avait comme premier objectif d'obtenir un contrat qui lui offrait davantage de flexibilité que son contrat précédent avec le Fournisseur B. Ce contrat était d'une durée de dix ans et avait été rédigé par le fournisseur. Dans ce cas-ci, DIVERTISSEMENT souhaitait rédiger ses propres contrats à l'aide de la Firme ABC et désirait des contrats de plus courtes durées soient trois ans. DIVERTISSEMENT voulait s'assurer d'obtenir les meilleurs services de la part des fournisseurs. Par exemple, pouvoir mettre fin à certains services ou encore consommer d'autres types de services lorsqu'il le désirait :

Le client voulait avoir un modèle d'affaires beaucoup plus flexible que celui du passé avec le [Fournisseur B]. Le client voulait créer énormément de flexibilité sur sa possibilité de changer ses activités, de pouvoir faire des changements dans le scope, c'était assez agressif comme demande du client. Le client voulait un modèle d'affaires un peu ajusté. À ce moment, c'était assez précurseur. Donc un modèle où le client pouvait mettre fin à certains services, en consommer d'autres, des éléments beaucoup plus accessibles, unitaires, par rapport à ce qui était en pratique avant. Il voulait aller chercher plus de flexibilité, il voulait aller en chercher au niveau du rapatriement de ses services ou non. Puis trois ans, ce n'est pas très long pour une entente d'impartition. (VP Fournisseur C)

Un second objectif pour l'organisation était de réduire ses coûts liés au département TI étant donné que ce n'était pas le cœur de ses services. De plus, DIVERTISSEMENT avait lancé une initiative globale pour réduire ses coûts. Le contrat devait sécuriser des économies grâce à des clauses de gestion de prix par exemple :

⁸ Voir la section Processus réalisé pour le projet de ABC pour plus d'information sur le processus suivi.

« On avait des économies recherchées comme telles. Ça aussi on peut voir ça comme un livrable, c'est-à-dire qu'on a négocié des ententes de prix qui nous ont permis d'atteindre les objectifs économiques qu'on avait. » (VP TI)

Un troisième objectif était d'obtenir des services de meilleure qualité pour augmenter le taux de satisfaction à l'interne. Dans le contexte d'impartition avec le Fournisseur B, le taux de satisfaction des employés à l'interne s'élevait à 23%. Ainsi, le choix des fournisseurs spécialisés et le contenu du contrat devaient assurer que les services fournis par le fournisseur respecteraient un niveau de qualité minimal.

Un quatrième objectif était de réaliser les économies souhaitées le plus tôt possible. À cause de cela, une contrainte de temps a été imposée. Les économies devaient être réalisées au début de l'année 2014, soit des économies de l'ordre de plusieurs millions par année.

« Donc on n'était pas nécessairement dans une position contractuelle désavantageuse pour [DIVERTISSEMENT], mais plus vite on le faisait, plus vite on avait les économies. Économiquement parlant, on voulait le faire le plus rapidement possible. » (Directeur TI)

Enfin, un cinquième objectif était d'obtenir un contrat modernisé qui représentait la réalité de DIVERTISSEMENT :

C'était pour nous de nous assurer que [DIVERTISSEMENT] avait un contrat de base qui était rédigé en fonction des normes d'aujourd'hui. Le contrat qu'ils avaient auparavant, c'était un contrat rédigé par le fournisseur et là, c'était un contrat client : les leviers de flexibilité, de gestion de prix, de gestion de normes, de qualité de services appropriés. Modernisé. (Avocat I)

Processus réalisé pour le projet de ABC

Le processus réalisé comportait quatre activités principales dont établir le dossier de justification, réaliser les appels d'offres, négocier et exécuter la transition des services. Ce dernier s'est déroulé sur un total de 12 mois. Bien que les activités 2 et 3 sont celles étudiées dans ce mémoire, les activités 1 et 4 sont présentées, car elles permettent de comprendre davantage le contexte du projet.

Activité 1 : Établir le dossier de justification

Le Consultant I a commencé son premier mandat pour DIVERTISSEMENT en 2013, qui consistait à effectuer une analyse interne de leur environnement. Le but était d'identifier les problématiques actuelles et de proposer une nouvelle stratégie d'impartition qui concordait avec les objectifs de réduction de coûts de l'organisation. Cette nouvelle stratégie d'impartition a pris

la forme d'un dossier de justification. Le Consultant I a travaillé avec quatre membres de l'équipe TI, dont le VP TI, le Directeur TI, le Directeur d'architecture et le responsable des finances.

C'est avec eux que j'ai travaillé pendant ces trois mois-là pour faire la stratégie. Eux connaissaient l'entreprise, moi je connaissais la démarche et on avait un mode « brainstorm ». Je travaillais avec eux sur les idées, je les aidais à cheminer où je voulais les amener et eux m'amenaient la viande de comment [DIVERTISSEMENT] fonctionne. (Consultant I)

Il s'agissait d'un mandat confidentiel. Le Consultant I était séparé de l'équipe TI interne et du Fournisseur B jusqu'à la fin de cette activité. Le Consultant I guidait les membres de l'équipe TI à organiser leurs idées et à bâtir le dossier de justification. Une fois l'analyse terminée, le dossier de justification a été présenté au comité de direction. Trois scénarios ont été suggérés :

1. Rapatrier l'ensemble des services à l'interne.
2. Renégocier une entente avec le Fournisseur B.
3. Segmenter les services TI à différents fournisseurs : support des services SAP, support des applications non SAP et support des services d'infrastructure. Rapatriement du support des services aux utilisateurs à l'interne.

Les scénarios 2 et 3 ont été retenus et approuvés par le comité de direction.

Activité 2 : Réaliser les appels d'offres

Suite à l'approbation du comité de direction, trois membres de l'équipe TI de DIVERTISSEMENT se sont ajoutés à l'équipe de projet pour la tentative de renégociation avec le Fournisseur B. Cette tentative s'est soldée par un échec, puisque le Fournisseur B n'était pas prêt à revoir les conditions de l'entente. Le scénario 3 a été mis en oeuvre.

Les services TI, étant segmentés en quatre domaines, l'équipe de projet fût divisée en sous-équipes pour chacun des domaines. Des membres de l'équipe TI et des consultants externes se sont ajoutés à chacune des sous-équipes.

Les appels d'offres ont été préparés par les sous-équipes et ont été soumis à des fournisseurs présélectionnés. Comme un des objectifs de l'organisation était d'obtenir de meilleurs services, les fournisseurs présélectionnés étaient des spécialistes dans chacun des domaines établis. Cette activité a duré trois mois.

Activité 3 : Négociier

Pour cette activité, l'Avocat I s'est joint au projet afin de travailler principalement sur le contrat de service principal (i.e., Master Service Agreement). D'abord, la stratégie de négociation a été établie en fonction des besoins de l'organisation. Puisque l'organisation s'était fixé des objectifs, notamment des objectifs de réduction de coûts, la stratégie de négociation se concentrait à déterminer comment atteindre ces objectifs et comment aborder les discussions avec les fournisseurs. Un calendrier de négociation a également été établi avec les fournisseurs. Il était séparé par modules, par exemple : les ententes de niveaux de services, les énoncés de travaux, la gouvernance, etc. Il y avait quatre dossiers de négociation qui s'effectuaient en parallèle, un dossier par domaine de services impartis à un fournisseur différent. L'équipe de projet était également divisée en différentes tours⁹ : tour légale, tour commerciale, tour financière, tour de serveur/entreposage, tour de réseautique, tour de bureautique/services aux utilisateurs, tour des applications non SAP et tour des services SAP.

Après le lancement des appels d'offres, les négociations ont commencé avec les fournisseurs. Les fournisseurs ont d'abord répondu à chacun des besoins énoncés dans l'appel d'offres, par exemple en offrant une prévalidation de la solution, du service offert, de l'alignement des services avec les besoins de l'organisation, etc. L'équipe de projet a effectué une présélection des fournisseurs en évaluant leurs réponses à l'appel d'offres. Par la suite, les sous-équipes ont rencontré en face à face, maintes fois par semaine, les fournisseurs afin d'approfondir la compréhension de DIVERTISSEMENT sur la solution proposée et celle des fournisseurs sur les besoins de l'organisation. Pour ces rencontres, le client devait préparer des documents à présenter au fournisseur, et vice versa. Par exemple, le Fournisseur C a présenté une première proposition financière afin de déterminer si elle concordait avec les cibles budgétaires de DIVERTISSEMENT. Les rencontres entre l'équipe de projet et les fournisseurs ont eu pour but d'améliorer la solution qui a été offerte à DIVERTISSEMENT.

Donc on a fait une première présélection : qui ne répondait pas suffisamment aux [besoins] demandés. Donc on les a éliminés comme tel. Puis là, il en restait pour chaque volet de service, il en restait 2 ou 3 et on avait des rencontres avec chacun des fournisseurs qui était encore dans la course pour approfondir la compréhension commune de nos [besoins] et de leur solution proposée. Des rencontres où on révise et où on pose des questions,

⁹ Les tours de négociation représentent des domaines sujets à la négociation avec le fournisseur. Les membres de l'équipe qui sont associés à une tour spécifique sont des spécialistes dans le domaine qu'elle représente.

on annote, on demande des clarifications et ils demandent des clarifications sur nos [besoins]. Donc on améliore la solution ensemble. (VP TI)

Pour la création de la documentation à l'interne, les sous-équipes se sont basées notamment sur les gabarits fournis par la Firme ABC. Elles ont modifié les gabarits afin qu'ils reflètent la réalité de l'organisation et afin que les besoins soient décrits textuellement pour les fournisseurs.

Après quelques semaines de négociations, l'équipe de projet a évalué chacune des propositions grâce à des grilles d'analyse qui avaient été bâties préalablement. Quatre fournisseurs ont été sélectionnés : trois nouveaux fournisseurs et le fournisseur historique.

Les négociations se sont poursuivies avec les fournisseurs sélectionnés afin de bâtir le contrat final ainsi que l'ensemble de ses annexes (e.g., annexes sur les énoncés de travaux, sur les prix, sur la gestion des prix). Le plan de transition a aussi été établi au courant de cette activité et fut inclus dans le contrat.

Activité 4 : Exécuter la transition des services

La planification de la transition s'est effectuée en parallèle aux négociations. La taille de l'équipe de projet s'est agrandie à 25 personnes, réparties dans les différentes sous-équipes. La transition s'est déroulée sur trois mois et comprenait le rapatriement des services aux utilisateurs, la mise en place d'un outil de gestion des services aux utilisateurs, la transition des services applicatifs SAP au Fournisseur A, la transition des services d'infrastructure au Fournisseur C et le déménagement d'un centre de données.

4.1.3 Défis

Défis avec le Fournisseur B

Le deuxième scénario analysé dans le dossier de justification consistait à renégocier l'entente contractuelle avec le Fournisseur B. DIVERTISSEMENT a tenté cette option, cependant le Fournisseur B a refusé de modifier les clauses du contrat. Ce résultat a forcé l'organisation à se tourner vers le scénario 3 : faire des appels d'offres au marché. Cela fut un défi pour l'équipe de projet qui se devait de revoir toute sa planification. Le scénario 3 signifiait davantage de temps et d'effort à investir de la part de l'équipe de projet, notamment parce qu'elle devait préparer trois

appels d'offres différents, effectuer des négociations auprès de fournisseurs multiples et effectuer une transition des services à plusieurs fournisseurs.

Quand notre fournisseur initial nous a signifié sa réponse qu'il n'acceptait pas de répondre à notre demande de proposition et qu'il nous a fait une contre-proposition qui était absolument en dehors de ce qu'on demandait, ça c'était un événement critique, même si on anticipait un peu cette position de la part du fournisseur. Ça nous mettait dans une position, pour atteindre nos objectifs, ça voulait dire qu'on avait beaucoup plus de choses à faire. Ça venait d'amplifier la tâche pour pouvoir atteindre les objectifs qu'on s'était fixés. (VP TI)

De plus, lorsque le Fournisseur B a refusé de modifier le contrat, ce dernier a contacté le Président de DIVERTISSEMENT pour le convaincre de poursuivre leur entente. Le Président n'a pas plié et a supporté l'équipe de projet dans la direction qu'elle avait choisie.

Quand le fournisseur a demandé une rencontre avec le président, je pense, ça aurait pu faire dérailler le projet, complètement. Donc j'ai eu une rencontre un à un avec le président qui m'a assuré de son soutien. Qui m'a dit qu'il avait confiance dans la stratégie qu'on mettait de l'avant et ça, ça été clé. (VP TI)

Le Fournisseur B avait également été invité à soumissionner pour le support des services infrastructures avec le Fournisseur C. Durant le processus, le Fournisseur B a décidé de quitter les négociations. Lorsque la soumission finale du fournisseur C fût transmise à DIVERTISSEMENT, le Fournisseur B a suggéré à l'organisation d'offrir les mêmes conditions proposées par le Fournisseur C. DIVERTISSEMENT a refusé cette proposition. Étant donné les efforts qu'elle avait mis dans les négociations avec le Fournisseur C, elle a poursuivi le processus avec ce dernier. Le Consultant I a décrit cet événement de la manière suivante :

Quand on a choisi [le fournisseur C], [le Fournisseur B] est revenu à [DIVERTISSEMENT] en disant : « O.K. on est prêt à matcher le prix que [le fournisseur C] vous a fait. » Mais [DIVERTISSEMENT] a dit : « Non, on n'a pas tout fait ça et on n'a pas négocié de bonne foi avec [le Fournisseur C] pour finalement, à la fin, dire oui [au Fournisseur B]. (Consultant I)

La relation avec le Fournisseur B fut un défi pour l'équipe de projet, car ce dernier se tournait vers la haute direction de l'organisation en cas d'impasse avec l'équipe de projet. Grâce à la confiance que le Président et le fondateur de DIVERTISSEMENT accordaient à l'équipe de projet, toutes les décisions de celle-ci étaient supportées par la haute direction.

Défi au niveau des négociations

L'équipe de projet a éprouvé des difficultés au niveau de la négociation de certaines clauses contractuelles. Comme DIVERTISSEMENT voulait, entre autres, utiliser des services infonuagiques et de facturation à l'utilisation des services, les clauses liées aux prix et à la

volumétrie des services ont été plus complexes à négocier. Les fournisseurs cherchaient à protéger leur intérêt en s'assurant qu'un minimum de services leur serait confié. Ainsi, DIVERTISSEMENT et les fournisseurs ont dû s'entendre sur des ratios et des prix qui convenaient aux deux parties. Par exemple, le volet infonuagique fut un enjeu lors des négociations :

La notion [d'infonuagique] a dérangé aussi. Ça dérangé beaucoup parce que le fournisseur qui avait de [l'infrastructure] lui, il se dit : « Bien s'il déménage tout ça dans [l'infonuagique] plus tard, moi je perds [du volume d'affaires] », parce que ce n'était pas le même fournisseur. On avait un fournisseur qui nous a fait [l'infonuagique], puis un fournisseur qui nous [a supporté] pour l'application. Il a le même risque que si tout ce que j'ai dans du « legacy », il envoie ça dans [l'infonuagique] : « Je me retrouve le bec à l'eau. » Il veut protéger ses affaires (i.e., sa business) en imposant un minimum. (Directeur TI)

Défis du côté Fournisseur C

Le projet de ABC avait une contrainte de temps, puisque DIVERTISSEMENT désirait obtenir ses bénéfices le plus rapidement possible. À cause de cette contrainte, les activités du projet s'effectuaient à un rythme accéléré et les décisions devaient être prises rapidement. Pour le fournisseur C, cela a été un défi de taille. En effet, les décisions n'étaient pas prises assez rapidement à l'interne. Une procédure accélérée pour la prise de décision a été mise en place dès le début des négociations afin de mener au succès du projet.

Le premier c'était que pour [le fournisseur C], le rythme de négociation, de discussion, de solution, était excessivement rapide. Au point [où] ça été très dur d'arrimer le rythme des discussions avec le cadre de gouvernance qu'on a à l'interne. Au point où pour gérer ça, j'ai dû sortir de ce cadre-là et impliquer directement le Président et faire un « fast track » sur certains aspects. Ça allait plus vite que ce que la machine [interne] pouvait prendre. (VP Fournisseur C)

Le fournisseur C a également vécu un défi au niveau de sa gouvernance interne durant les négociations. Une des fonctions à l'interne ne collaborait pas et refusait d'accepter les conditions proposées par DIVERTISSEMENT :

Il y a une des fonctions qui était très... Qui avait peu ou pas du tout de support avec l'approche [envers] le client, pour faire les concessions que le client nous demandait, pour appliquer de nouvelles méthodes, pour, ainsi de suite. Il y a eu une fonction à l'interne qui a failli faire échapper le projet, complètement. (VP Fournisseur C)

Pour aller de l'avant, le Président est intervenu et a supporté le VP Fournisseur C à poursuivre. À partir de cette intervention, la fonction n'a plus posé de problèmes au déroulement des négociations.

4.1.4 Succès

Succès du projet de ABC

Les cinq répondants ont confirmé que le projet de ABC fut un succès.¹⁰ Ils ont identifié sept dimensions de succès. Elles sont présentées dans le Tableau 9.

¹⁰ Voir Annexe 4 pour les chaînes d'évidence.

Tableau 9 – Dimensions de succès du projet de ABC

Dimensions de succès
Atteint les objectifs du projet de ABC
Atteint les objectifs d'économies
Atteint les objectifs de flexibilité
Inclusion de mécanismes de mesure dans le contrat
Contrat en tant qu'outil de travail
Alignement entre le contrat et les besoins du client
Respect de l'échéancier et du budget

D'abord, le projet de ABC fut un succès en raison de l'atteinte de l'ensemble des objectifs du projet :

« Oui. Tout à fait. On a rencontré tous les objectifs qu'on s'était donnés, on les a rencontrés. » (Consultant I)

Notamment, DIVERTISSEMENT a sécurisé dans le contrat les économies attendues grâce au processus de négociation. L'équipe de projet a réussi à négocier des ententes de prix qui ont engendré les économies espérées.

« On avait des économies recherchées comme telles. Ça aussi on peut voir ça comme un livrable, c'est-à-dire qu'on a négocié des ententes de prix qui nous ont permis d'atteindre les objectifs économiques qu'on avait. » (VP TI)

Le projet de ABC a aussi produit un contrat qui offrait de la flexibilité à DIVERTISSEMENT. Alors que son ancien contrat avec le Fournisseur B était un contrat rigide à l'avantage du fournisseur, ses nouveaux contrats personnalisés, à durée plus courte, incluaient des clauses de flexibilité.

L'avantage qu'on a dans nos contrats, d'une part c'est notre contrat, ce n'est pas le contrat des fournisseurs. Ils se devaient de se conformer à nos demandes. L'avantage qu'on a, on n'a aucune clause d'exclusivité. L'autre élément intéressant c'est qu'à l'intérieur de 90 jours, on peut changer de fournisseurs. Peu importe la raison, qu'elle soit valable selon le fournisseur ou non. Je suis dans une position où je peux remercier le fournisseur au bout de 90 jours. Ce qui fait en sorte que le fournisseur, c'est que son objectif : « C'est qu'il faut je m'assure que le client est satisfait, parce que s'il ne m'aime pas, en 90 jours il me remercie. » (Directeur TI)

Un élément de succès dans ce cas-ci fut l'inclusion de mécanismes de mesure dans le contrat. En effet, le VP TI affirme qu'il était crucial d'inclure dans le contrat des mécanismes permettant de mesurer les objectifs que l'organisation souhaitait atteindre :

Le deuxième élément, je dirais, c'est qu'on a une mesure. Ça devient très subjectif si on n'a pas planifié à l'avance dans l'élaboration du dossier de justification, dans le contrat, comment on va mesurer les objectifs par la suite. Évidemment, tous les contrats d'impartition ont des mesures de service, de niveaux de services, il faut le faire, ça permet d'avoir ça. Mais il y a d'autres éléments qu'il faut mesurer. Par exemple, dans ce cas-ci, un des éléments clés : améliorer la qualité des services aux utilisateurs. J'ai personnellement tenu compte, fait en sorte qu'on aille au niveau du contrat, une rétroaction systématique de la satisfaction des utilisateurs dans les mécanismes de gouvernance. On mesurait la satisfaction des utilisateurs une fois qu'on a implanté. Ça n'a plus rapport avec le contrat, mais il fallait avoir des mécanismes dans le contrat pour mesurer. On mesurait la satisfaction des utilisateurs, on les utilisait dans les mécanismes de gouvernance au niveau du contrat avec le fournisseur, afin d'avoir une boucle d'amélioration qui était préétablie. On l'a démontré. (VP TI)

Le consultant I considère que le succès d'un contrat d'impartition se reflète, sur le long terme, dans la capacité du client à utiliser son contrat. Selon lui, le contrat de DIVERTISSEMENT est un bon outil de travail :

Oui. Basé sur ma définition, mais aussi, basé sur le « feedback » que j'ai obtenu du client. J'ai maintenu une relation personnelle avec eux. À plus long terme, j'ai encore des relations avec les gens là-bas. J'en entends parler et je pense que c'est un bon outil de travail. (Consultant I)

Le succès du projet de ABC repose également sur l'alignement entre le contrat signé et les besoins de l'organisation. Ainsi, le VP TI affirme que grâce au processus suivi durant le projet, le contrat répond aux besoins actuels de l'organisation. Le Directeur TI a mentionné que le nouveau contrat avec le Fournisseur B est désormais adapté à leur situation :

Et étonnamment, ce qui est vraiment flagrant [le Fournisseur B] était mon impartiteur global. J'ai gardé le même monde, dans un contrat différent et on est en lune de miel avec [lui]. On s'aperçoit que le contrat a un poids énorme sur ta relation avec le fournisseur. Le même monde, processus différents, contrat différent, succès. C'est la même compagnie. Avant, on les critiquait parce que le contrat n'était pas au bon niveau, fait de la bonne façon et trop long. Donc quand tu voulais changer quelque chose, quand tu es rendu en 2012-2013 et que tu veux faire des changements, le contrat ne tient plus la route. (Directeur TI)

Finalement, un dernier élément du succès du projet de ABC fut le respect du budget et du calendrier de projet :

« On est rentré dans nos dates, on est rentré dans nos budgets de projet. On a même fait des économies sur le budget de projet. » (VP TI)

Succès de l'initiative d'impartition

Le succès de l'initiative de l'impartition fut possible grâce au contrat d'impartition élaboré dans le projet de ABC. Les répondants ont identifié trois dimensions de succès de l'initiative d'impartition. Elles sont présentées dans le Tableau 10¹¹.

Tableau 10 - Dimensions de succès de l'initiative d'impartition

Dimensions de succès
Réalisation des économies espérées
Amélioration de la qualité des services
Renouvellement de l'entente

Suite à la réalisation du projet de ABC, DIVERTISSEMENT a réussi à générer les économies qu'elles souhaitaient. Elle a même reçu des économies supplémentaires :

« Oui même mieux. Honnêtement on avait planifié une économie de 4 millions par année et on a une économie de 4.3-4.4 millions par année. Gain d'efficience par la stratégie qu'on a mise en place dans les négociations contractuelles. » (Directeur TI)

Le taux de satisfaction des employés a augmenté dû à l'amélioration des services :

Les processus d'affaires ont été améliorés. Le taux de satisfaction a passé à très élevé [...] Dans un contexte d'impartition global, le taux de satisfaction était de 23% après le rapatriement des ressources notre gain de satisfaction a augmenté à 67%. Aujourd'hui il est à 87%. Donc on a continué à faire d'autres transformations, d'autres façons de faire, on est rendu à 87% de satisfaction des services globaux TI... C'est un amalgame de l'impartition stratégique et du rapatriement des services à l'interne. (Directeur TI)

DIVERTISSEMENT était très satisfait de ses ententes contractuelles. Elle a décidé de les renouveler avec les quatre fournisseurs.

« J'ai renouvelé même. Ça va bien. Ça prouve que le contrat est l'élément clé et la façon d'utiliser le contrat est un autre élément clé. Ce qui est capital c'est que tu partes avec ton contrat. » (Directeur TI)

¹¹ Voir Annexe 5 pour les chaînes d'évidences.

4.1.5 Facteurs de succès

Pour assurer le succès de ce projet et de l'initiative d'impartition, plusieurs facteurs de succès étaient présents.¹² Le Tableau 11 résume les facteurs de succès identifiés :

¹² Voir Annexe 6 pour les chaînes d'évidences.

Tableau 11 - Facteurs de succès du projet de ABC

Facteurs de succès pour le projet de ABC
La composition de l'équipe de projet du côté fournisseur
Le support de la haute direction du côté client et du côté fournisseur
La synergie de l'équipe de projet
La synergie entre DIVERTISSEMENT et le Consultant I
Le processus suivi
L'expérience passée des consultants de la Firme ABC (également voir section 5.2)
La transparence entre l'équipe de projet et les fournisseurs
La planification
L'implication du VP TI
Investissement des équipes de projet client et fournisseur
Facteurs de succès pour l'initiative d'impartition
Adaptation de l'équipe client et de l'équipe fournisseur

Un facteur de succès majeur selon le VP Fournisseur C fut la composition de l'équipe de projet du côté fournisseur. En effet, selon lui, le choix des joueurs était crucial afin d'instaurer un climat de confiance avec DIVERTISSEMENT.

Les gens se connaissaient peu, plein de ces gens-là ne se s'étaient jamais rencontrés de part et d'autre. Mais si j'ai fait une bonne chose dans ce dossier-là, dès le début, les gens que j'ai mis en avant du client, c'est les gens qui devaient livrer et l'opérationnaliser. Donc, quand ces gens-là se sont assis devant le client et ont dit: « Je peux faire ça, mais pas ça, ça c'est irréaliste, avez-vous pensé à faire ça autrement, pourquoi vous voulez faire ça.» Ça l'a changé toute la dynamique avec le client. Pas automatiquement, sauf que ça l'a aidé à mettre un climat de confiance rapidement. (VP Fournisseur C)

Le support de la haute direction autant du côté client que du côté fournisseur a été essentiel dans ce projet. Du côté client, l'équipe de projet avait le soutien total du Président et du fondateur en cas de problème avec le Fournisseur B. Du côté du Fournisseur C, le Président appuyait les décisions du VP Fournisseur C ce qui lui a permis de mener le projet à terme avec succès.

Le Directeur TI a souligné que la synergie de l'équipe de projet était également un facteur de succès dans ce projet. L'équipe de projet avait une bonne énergie et collaborait, ce qui a mené au succès du projet.

La synergie entre DIVERTISSEMENT et le Consultant I fut requise pour le succès de ce projet. Ainsi, le Consultant I a réussi à tisser des liens de confiance entre le Directeur TI, le VP TI et l'équipe de projet.

Un autre avantage, c'est que moi et [le Consultant I] on a développé une synergie ensemble, ce qui fait en sorte que lorsqu'on arrivait devant les fournisseurs, c'était des merveilles. Quand je vivais des difficultés avec mon gestionnaire, [le Consultant I] pouvait m'aider à me dire : « Ça fait du sens ce que tu dis, je vais essayer de t'aider. » (Directeur TI)

Un facteur de succès unanime dans ce cas-ci fut le processus suivi. Notamment parce que le processus donne un rythme au projet et qu'il définit les étapes à suivre. Le processus suivi a été celui proposé par la Firme ABC, qu'elle a conçu au fil des années, à travers ses différents mandats. Cela a permis de segmenter les différents éléments de la négociation.

Ça donne une vision claire et tu segmentes ta stratégie. Tu es capable dire : « Je viens de négocier un SLA à tel niveau, mais dans ma gouvernance j'ai une lacune, comment on va la placer, stratégiquement parlant, basé sur les négociations qu'on vient de faire. » Ça te fait avancer en faisant du parallélisme, mais en ayant une meilleure négociation. (Directeur TI)

La présence de conseillers expérimentés dans le domaine de l'impartition a été un grand atout pour la réussite du projet. Ces derniers ont une très bonne connaissance du marché ce qui leur a permis de bien conseiller l'équipe de projet à l'interne.

DIVERTISSEMENT a fait preuve de transparence avec les fournisseurs. L'organisation a su faire des compromis lors des négociations afin que les deux parties soient gagnantes :

On a eu une approche très pragmatique et transparente avec les fournisseurs. Je m'explique... On n'a pas essayé de, par exemple, égorger un fournisseur pour aller chercher les [économies] qu'on aurait pu espérer. C'est un peu une question philosophique, on ne voulait pas égorger le fournisseur à un point tel, qu'il va tout faire pour aller regagner des économies après que le contrat soit signé. Puis qu'on va souffrir au niveau de la qualité du service. (VP TI)

La planification fut un élément clé dans ce projet :

« Ça prend une bonne planification. Toutes les étapes. Cette planification-là va changer, elle va bouger. Ça prend tout le temps une bonne planification, même si elle change, il faut investir dans la planification et la revoir, la changer. » (VP TI)

La réussite de ce projet fût possible grâce à l'implication du VP TI. Ce dernier ne faisait pas partie intégrante de l'équipe de projet, mais il était nécessaire pour l'approbation des décisions, la révision de certains documents et comme levier dans les négociations. Le VP TI a décrit l'importance de son implication comme suit :

On se croisait et on parlait de la réunion. Donc, même si je n'étais pas dans la salle, j'étais constamment au courant de la progression, s'il y avait des blocages. Ça exigeait beaucoup de flexibilité, j'avais ma « job », j'avais une « job » de CIO, j'avais d'autres dossiers. Même si c'était le dossier le plus important, ça exigeait énormément de flexibilité dans mon horaire. Pour ne pas être un goulot d'étranglement s'il y avait des décisions à prendre, si je devais donner [mes rétroactions] sur un document. Donc ça été une période, l'ensemble du projet, mais surtout après qu'on ait déterminé la phase du dossier de justification, à partir de ce moment jusqu'à la fin de l'implantation, ça été très intense. On avait des rencontres statutaires de définies, genre des « scrum », mais on avait aussi plein de rencontres qui s'intercalaient dans l'horaire de la semaine.
(VP TI)

Finalement, un dernier facteur de succès a été le niveau d'investissement des membres des équipes de projet client et fournisseur (Fournisseur C). Dès le début du projet de ABC, les différentes équipes de projet étaient complètement investies dans les activités du projet. Rapidement, une relation de confiance s'est installée entre les deux équipes de projet ce qui a facilité la réalisation du projet.

Un seul facteur de succès lié à l'initiative d'impartition a été identifié par les répondants. Il s'agit de la capacité des équipes client et fournisseur à s'être adaptées au contexte d'impartition suite au projet. Le VP Fournisseur C affirme qu'il s'agit d'un facteur important de succès chez
DIVERTISSEMENT :

Par la suite, est-ce que les équipes, parce que le contrat c'est un contrat. Est-ce que sur le terrain les équipes opérationnelles, les organisations, ont réussi à transcender un peu plus loin, s'ajuster à ce qui est arrivé ? C'est une chose de l'exécuter, mais s'en est une autre de dire : « Est-ce qu'en cours de route on a su s'ajuster à la réalité, à des changements, à des imprévus, à des réalités de marché? » Ça c'est encore plus rare quand on arrive à ce niveau-là de succès en tant que tel. (VP Fournisseur C)

4.1.6 Habiletés nécessaires

En plus des facteurs de succès, des habiletés ont été nécessaires au sein des équipes de projet du côté client et du côté fournisseur. Les habiletés nécessaires pour mener au succès du projet de ABC furent les suivantes¹³ :

¹³ Voir l'Annexe 7 pour les chaînes d'évidences.

Tableau 12 - Habiletés nécessaires dans le projet de ABC

Habiletés nécessaires
Le sens des affaires (côté client et fournisseur)
La capacité à travailler sous pression
La collaboration
La compréhension de l'environnement du client (côté client et fournisseur)
L'écoute
La capacité à prendre du recul
Les capacités de négociation
Être centré sur les objectifs

La première habileté nécessaire dans ce projet fut le sens des affaires (i.e., business acumen). Le sens des affaires est une capacité à comprendre et à réagir rapidement face à des enjeux d'affaires. Le VP Fournisseur C était convaincu qu'il s'agissait de l'habileté la plus cruciale dans la réalisation de ce projet.

La plus fondamentale, ce n'est pas toujours évident, le sens des affaires (i.e., business acumen), vraiment d'avoir des gens qui ont la capacité de ramener ensemble la technologie, le volet opérationnel, le commercial, de mettre tout ça ensemble. C'est des compétences assez dures à trouver. Des gens qui peuvent combiner tout ça. Des gens qui connaissent les technologies, qui connaissent les opérations, des gens qui gèrent du financier, il y en a partout, mais des gens qui sont capables d'être des intervenants crédibles, capables d'équilibrer tout ça, il y en a peu. Ça c'était important. (VP Fournisseur C)

La capacité à travailler sous pression était aussi une habileté nécessaire. Étant donné la rapidité à laquelle se déroulait le projet, les attentes du client et du fournisseur, les défis interpersonnels et les horaires de longues durées, les membres des équipes devaient être capables de gérer la pression qui leur était imposée.

Il y a énormément de pression à gérer. Je parle dans son sens le plus simple. Le client met beaucoup de pression, le client veut tout pour presque pas cher. De l'autre côté, on a des gens qui ne veulent pas prendre de risques et être sûrs de faire beaucoup d'argent. Entre les deux, c'est les gens qui travaillent sur le projet. Et comme c'est un projet très intense, 7 jours par semaine pendant des semaines, la capacité de garder tout le monde [concentré], de faire des compromis en tout temps, de prendre le temps d'informer les gens, d'éduquer les gens, de gérer des objections internes et externes, il y en a beaucoup qui tombent au combat. Ça l'épuise beaucoup les gens et ça c'est une des premières choses que je regarde, la capacité des gens à s'investir dans un projet comme ça. (VP Fournisseur C)

La troisième habileté qui a mené au succès du projet était l'esprit de collaboration entre le client et les fournisseurs. Le Fournisseur C a reconnu qu'il s'agissait d'un élément présent dans le projet. En effet, DIVERTISSEMENT voulait conclure les ententes contractuelles en obtenant une relation gagnante pour les deux parties. L'organisation était consciente qu'un contrat qui les avantageait grandement face au fournisseur aurait des répercussions néfastes dans le futur, soit par un faible niveau de service ou encore par une augmentation des coûts une fois le contrat signé.

Dans ce projet, DIVERTISSEMENT connaissait très bien son environnement technologique ce qui lui a permis d'être au même niveau que le fournisseur lors des négociations. De plus, l'organisation a été capable de transmettre aux fournisseurs la réalité de leurs activités puisqu'elle œuvre dans un domaine où les changements s'effectuent rapidement. Ainsi, la capacité du client à comprendre son propre environnement et la capacité du fournisseur à comprendre l'environnement du client furent essentielles à la réussite du projet.

L'écoute a également été une habileté cruciale afin de comprendre les requis des employés au sein du département TI de DIVERTISSEMENT, autant du côté de l'équipe de projet que du côté fournisseur :

Ça prend aussi des bonnes aptitudes d'écoute. Il faut comprendre les arguments des [propriétaires des services] qui disent : « Chez nous, ça c'est important, il faut tenir compte de ça, on a ces éléments qu'on veut. » C'est de s'assurer qu'ils sont tenus en compte dans nos requis. Ça prend de l'écoute envers les fournisseurs et vice versa, le fournisseur envers le client. (VP TI)

La dernière habileté nécessaire fut la capacité de l'équipe de projet à être centré sur les objectifs. Alors que le projet de ABC comprenait de nombreux défis, notamment interpersonnels, l'équipe de projet a été capable de se concentrer sur les objectifs à atteindre. Elle n'a pas tenté d'obtenir davantage d'économies au détriment de la qualité des services. Elle a réussi à faire les compromis nécessaires pour conclure les ententes contractuelles avec succès.

[Se concentrer] sur les vrais objectifs et non pas sur les éléments interpersonnels. Il y avait plusieurs fournisseurs... Si je me souviens bien, il y avait un défi interpersonnel et de confiance avec l'équipe [du Fournisseur B]. Il fallait passer à travers. On a passé au travers en faisant en sorte qu'il demeurait un fournisseur, mais un fournisseur avec une étendue de services plus restreinte. Puis ça faisait en sorte qu'ils ont gardé un rôle là où ils amenaient une [valeur ajoutée], mais on l'a retiré d'autres rôles. (Avocat I)

4.1.7 Apport des conseillers externes

Relation avec les conseillers externes

Dans le contexte du projet de ABC, le Consultant I a réussi à établir un lien de confiance entre lui et DIVERTISSEMENT. Il s'agissait de la première fois que le Consultant I travaillait avec cette organisation. Le Consultant I a développé de très bonnes relations avec le VP TI et le Directeur TI. Le Directeur TI a qualifié le Consultant I comme « un excellent guide, un excellent collaborateur ». Grâce à cela, DIVERTISSEMENT a confié la liberté et l'autonomie nécessaire au Consultant I afin de réaliser le projet selon sa vision, tout en considérant les besoins de l'organisation. Le Consultant I connaissait déjà l'Avocat I présent sur le projet. Les deux conseillers étaient familiers avec les méthodologies et les façons de faire de chacun, ce qui a facilité les négociations et l'élaboration du contrat :

« Le fait que les conseillers externes on se connaissait, on était à l'aise et familier avec les méthodologies l'un de l'autre. On avait un niveau de confiance très élevé entre nous. On a un sens de l'humour. Et donc avoir du plaisir ensemble, c'est important. On avait une excellente relation de travail avec le client. » (Avocat I)

Le Consultant I connaissait également le fournisseur C, avec qui il avait déjà effectué des mandats dans le passé.

Valeur ajoutée des conseillers externes

Dans ce projet, les conseillers externes de la Firme ABC, plus particulièrement le Consultant I, ont apporté de la valeur sur plusieurs dimensions.

D'abord, puisque les conseillers sont externes à DIVERTISSEMENT, ils sont impartiaux dans le processus. Leur impartialité leur a permis de prendre du recul sur certaines situations et de conseiller DIVERTISSEMENT sur les directions à prendre sans être influencés par leurs émotions.

Un rôle impartial, qui est capable de bien nous conseiller. Étant donné qu'ils l'ont fait pour différentes entreprises, ils sont capables de nous conseiller davantage versus nous qui est dans le contexte. Évidemment, il y a une limite d'impartiale, ils travaillent pour nous, donc ils vont pousser pour la valeur pour nous. Étant donné qu'ils ont fait ça pour différentes entreprises, ils sont en mesure de nous dire : « Regarde, tu serais mieux de regarder cette négociation, cette clause-là sous cet angle et voici pourquoi, et voici les bénéfices. » (Directeur TI)

Ensuite, ils ont agi en tant qu'intermédiaire entre DIVERTISSEMENT et les fournisseurs. Le VP Fournisseur C a qualifié leur rôle comme :

« Un certain rôle d'intermédiaire ou de médiation, qui est bon parce que ça permet en principe de doser les attentes et les positions d'une partie ou de l'autre ou des deux. » (VP Fournisseur C)

De plus, la connaissance et l'expérience des conseillers de la Firme ABC constituaient l'une de leurs plus grandes valeurs ajoutées. En effet, les conseillers de la Firme ABC ont comme métier d'effectuer des dossiers d'impartition pour différentes entreprises, dans différents contextes. Ils ont donc une très bonne connaissance du marché : ce qui est possible ou non, qui sont les fournisseurs, quels sont leurs services, quels sont leurs tactiques de négociation. Ils ont une connaissance approfondie des bonnes pratiques du marché. Grâce à cela, les conseillers ont été capables de guider l'équipe de projet et de les conseiller sur les meilleures décisions à prendre en fonction du contexte. Le Directeur TI et le VP TI ont mentionné que l'expérience des consultants de la Firme ABC était une de leur plus grande valeur ajoutée :

Leur expérience, c'est ça leur métier. Moi je peux dire que c'est comme si on était des médecins généralistes, mais tu as besoin d'un cardiologue. Une firme qui connaît l'impartition, elle a vu à travers le Québec, le Canada, les différentes entreprises, les différents contrats d'impartition, les différents marchés... Elle est capable de rassembler toutes ces connaissances et de dire : « Voici ma recommandation et pourquoi je te fais cette recommandation-là. » (Directeur TI)

« L'expérience, d'en avoir fait beaucoup. La connaissance du marché, ça aussi c'est une grosse valeur ajoutée. Comme ils en font beaucoup, ils connaissent les bons et les moins bons coups. » (VP TI)

Finalement, les conseillers de la Firme ABC amenaient de la valeur dans le volet méthodologique et dans le volet documentaire. Ils avaient leur propre processus de travail et leurs propres gabarits de travail. Ils ont fourni une vision documentaire pour le contrat : le contrat principal, les annexes techniques, l'entente commerciale, la facturation, les prix des services, les niveaux de services, etc. Toute cette documentation a été conçue au fil des années, à travers leurs différents mandats et a été utilisé lors du projet. Cela fut utile pour l'équipe de projet a confirmé le VP TI :

Un des éléments clés, c'est une des valeurs ajoutées de la Firme ABC, c'est qu'ils arrivaient avec des gabarits par catégorie de services où les requis étaient déjà prédocumentés. Conséquence : on ne partait pas d'une feuille blanche, on partait d'un gabarit qui avait été bâti avec les années par la Firme ABC. On avait des solutions, on était très collaboratifs le processus, on avait des sessions avec les responsables des services à l'interne. Par exemple, les gens qui s'occupaient des services SAP, du support applicatif, quand on venait pour parler de cette section des requis, on avait une rencontre de travail avec eux. Puis de là, on révisait le gabarit et on leur mentionnait : « Oui, mais nous on a d'autres requis... » On ajustait, on adaptait les requis en fonction de nos besoins, des besoins de l'organisation. (VP TI)

4.2 Analyse intracas de TRANSPORT

4.2.1 Contexte du projet de ABC

La Figure 4 présente la chronologie du projet de ABC.

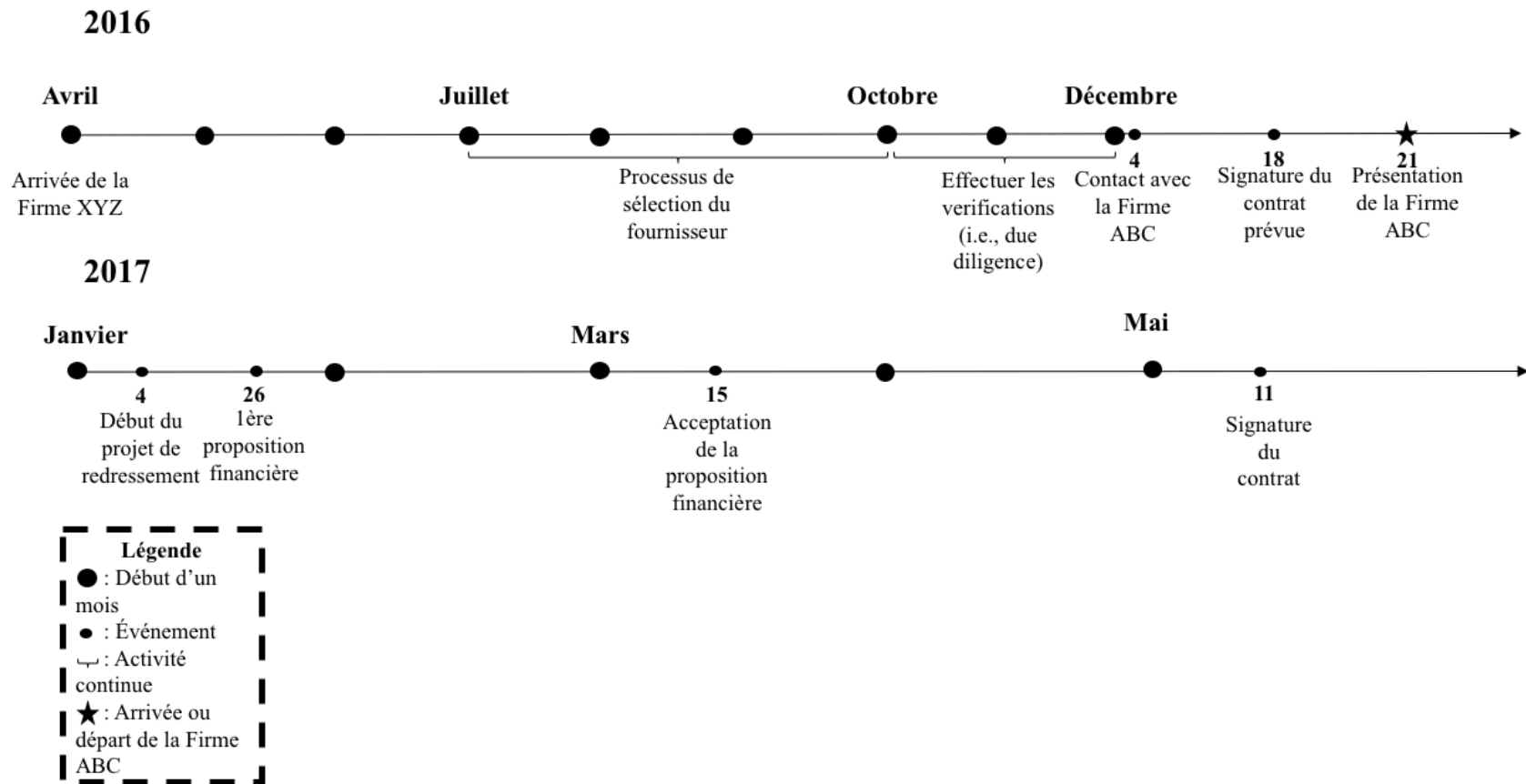


Figure 4 - Chronologie du projet de ABC

TRANSPORT est une multinationale qui opère dans le domaine du transport. Il s'agit d'une entreprise publique employant plus de 60 000 employés.

TRANSPORT comprend deux unités d'affaires distinctes : Unité A et Unité B. Les sièges sociaux des deux unités d'affaires sont situés sur deux continents différents. En 2016, chacune des unités avait son propre département TI et faisait affaire avec de multiples fournisseurs (i.e., multisourcing). Les deux unités d'affaires étaient familières avec l'impartition.

Au printemps 2016, TRANSPORT fut approchée par un fournisseur (Fournisseur B¹⁴) qui lui a proposé de prendre en charge l'ensemble de ses services TI, pour ses deux unités d'affaires, afin de réduire de ses coûts. Le Fournisseur B a promis des économies en échange de l'impartition de l'ensemble des services TI¹⁵.

Suite à cette offre non sollicitée et considérant la situation financière critique de l'organisation, celle-ci a décidé de se diriger vers une impartition globale de ses services TI à un seul fournisseur (i.e., single sourcing). Cette approche semblait être la meilleure option pour TRANSPORT :

C'est compliqué, car nous avons décidé de prendre une approche à un seul fournisseur pour l'ensemble des opérations TI. Nous étions confiants qu'il s'agissait de la manière d'obtenir le maximum d'économies. Nous étions concentrés sur la réduction des coûts. Nous pensions obtenir davantage d'économies avec un seul fournisseur plutôt qu'avec plusieurs fournisseurs. (VP TI)¹⁶

Malgré les économies proposées par le Fournisseur B, TRANSPORT a décidé de ne pas accepter l'offre non-sollicitée du Fournisseur B et de lancer un appel d'offres auprès de fournisseurs ciblés. TRANSPORT jugeait qu'un processus compétitif lui assurerait d'obtenir une proposition aux meilleures conditions du marché. En juillet 2016, TRANSPORT a retenu les services d'une firme de consultation (Firme XYZ) afin de la supporter dans la sélection du nouveau fournisseur. L'organisation a effectué des demandes d'information et a lancé un appel d'offres. L'évaluation des fournisseurs était basée sur la capacité du fournisseur à répondre aux besoins de l'organisation à l'échelle mondiale pour l'ensemble des TI des unités d'affaires A et B. De plus, uniquement les fournisseurs ayant déjà fait affaire avec TRANSPORT ont été considérés :

¹⁴ Il s'agit du même Fournisseur B présenté dans l'analyse intracas de DIVERTISSEMENT.

¹⁵ Les services impartis comportaient l'ensemble des services d'infrastructures et d'opérations TI des deux unités d'affaires.

¹⁶ Les citations en italiques sont traduites de l'anglais.

Nous avons regardé les fournisseurs historiques, et [le Fournisseur D] est ressorti comme le numéro 1. Il y avait d'autres fournisseurs avec nous ne faisons pas affaires, et nous n'avons pas considérés leur proposition parce qu'ils auraient eu du rattrapage à faire et le transfert des services auraient été trop complexe. Nous avons essayé de gérer le risque. (VP TI)

Deux autres raisons sous-jacentes au choix d'un seul fournisseur (i.e., single sourcing) avant d'entreprendre les vérifications (i.e., due diligence) étaient la complexité technologique de TRANSPORT et la limite des ressources humaines de l'organisation pour continuer le processus avec plusieurs fournisseurs.

Ainsi, le Fournisseur D fut choisi après l'évaluation effectuée par l'Unité A. TRANSPORT a accordé au Fournisseur D la gestion du processus des négociations contractuelles. En octobre 2016, TRANSPORT et l'Unité A ont commencé les activités de vérifications (i.e., due diligence).

Initialement, le contrat devait être signé le 18 décembre 2016. Cependant, le projet ne se déroulait pas à la vitesse désirée. TRANSPORT a contacté la Firme ABC en décembre 2016 afin que celle-ci effectue une évaluation de la situation actuelle.

Je suis débarqué avec [le Consultant II] pour qu'on vienne rencontrer [TRANSPORT]. On leur a fait une proposition pour dire : « On va faire une évaluation de ce qu'on pense qui va bien ou non, on va vous faire nos recommandations. Après ça vous décidez ce que vous voulez faire. » [Le Consultant II] et moi on est venu, on a fait ce travail-là [...] En décembre pour faire notre évaluation et des recommandations, donc [le Consultant II] et moi on est venu ici, on a passé comme trois à quatre jours, on a écrit une proposition qu'on a présentée le 21 décembre 2016. On est entré dans le dossier comme ça. (Consultant I)

À partir de cet événement et suite à la recommandation de la Firme ABC, celle-ci a repris les rênes du projet. L'entente entre TRANSPORT et Fournisseur D fut signée en mai 2017. La transition des services était encore en cours au moment de la collecte de données en juillet 2018.

Les services impartis comportaient l'ensemble des services d'infrastructures et d'opérations TI des deux unités d'affaires, par exemple : les services aux utilisateurs, la réseautique, les centres de données, le support des applications. Le bureau de projet demeurait supporté à l'interne.

Le contrat entre TRANSPORT et le Fournisseur D est d'une durée de six ans et d'une valeur de plusieurs centaines de millions de dollars. Cette entente devait générer 15% d'économie sur les dépenses d'exploitation TI sur six ans pour TRANSPORT.

Cette initiative d'impartition impactait environ 500 employés à l'interne sur un total d'environ 800 employés. Les employés étaient soit transférés au Fournisseur D, réaffectés à une nouvelle fonction ou mis à pied.

Le Consultant I et le Consultant II furent assignés à temps plein au projet à compter de décembre 2016. Six autres consultants de la Firme ABC ont également travaillé à temps plein sur le projet de janvier à mai 2017. À compter de mai 2017, seul le Consultant I était affecté à la transition des services.

4.2.2 Projet de ABC

Le projet de ABC est le projet de redressement qui s'est déroulé à l'arrivée des Consultants I et II de janvier 2017 à mai 2017.

Objectifs du projet de ABC

TRANSPORT avait comme principal objectif de réduire le coût de ses opérations TI. Comme les TI ne sont pas son activité principale TRANSPORT a décidé d'impartir l'ensemble de ses services d'infrastructures et d'opérations dans le but d'optimiser sa structure de coût. Le Consultant I résume la situation de TRANSPORT à l'époque :

Les objectifs du projet, quand [TRANSPORT] nous a engagés, c'était d'arriver à une entente avec [le Fournisseur D]. Puis de livrer les économies, livrer la proposition d'affaires telles qu'elle avait été promise par [le Fournisseur D]. Dans le processus d'appel d'offres fait par [l'Unité A] antérieurement, il y avait eu des propositions à très haut niveau. [TRANSPORT] avait envoyé une demande d'appel d'offres de 15 pages pour dire : « Voici ce qu'on aimerait faire à haut niveau, faites-nous une proposition. » C'était quand même assez sommaire. Chacun des fournisseurs était arrivé avec sa plus belle créativité à présenter des offres. Ils avaient établi comment ils étaient pour transformer les services, quels genres d'économies ils pouvaient fournir à [TRANSPORT], c'était basé là-dessus. Les objectifs financiers avaient été établis dans les négociations, dans la sélection du fournisseur auparavant. Nous, notre objectif c'était d'aller chercher le maximum d'économies qui se rapprochaient le plus possible aux promesses du [Fournisseur D] à [TRANSPORT]. Puis après ça d'arriver avec un contrat.

D'un point de vue contractuel, il y avait trois objectifs principaux. Le premier était d'établir un niveau de flexibilité pour TRANSPORT étant donné que l'environnement de celle-ci changeait constamment. Comme l'organisation fusionnait deux unités d'affaires, le contrat devait être suffisamment flexible dans l'éventualité où l'une des unités d'affaires se retirerait du contrat ou était vendue.

Le deuxième objectif concernait le contrôle des coûts. Par exemple, des clauses de « benchmark » ont été incluses dans le contrat afin d'ajuster les prix de façon automatique en cas d'écart entre les prix dans le contrat et les prix du marché.

Le troisième objectif était d'assurer une qualité des services fournis à TRANSPORT. Pour ce faire, des mécanismes de gestion des niveaux de services ont été inclus dans le contrat. Ainsi, si le Fournisseur D ne rencontrait pas les niveaux de services établis dans le contrat, ce dernier devait payer un crédit à TRANSPORT. L'organisation avait aussi comme option de modifier les éléments mesurés dans le contrat si elle considérait que les services n'étaient pas convenablement mesurés :

Le client peut dire : « Au lieu de mesurer ça, on va mesurer autre chose qui sont source de mécontentement pour nous, mais.... Si on ajoute quelque chose, on enlève autre chose. » Pour les fournisseurs c'est acceptable, parce que le niveau d'argent à risque est toujours le même, mais le client a la possibilité de modifier ce qui est mesuré afin de s'assurer, qu'en fait, on mesure les bonnes choses. (Avocat 1)

Processus réalisé pour le projet de ABC

Le projet de ABC est analysé en trois parties : le redressement à l'interne, les négociations et la proposition financière. Ces trois parties se sont effectuées en parallèle.

Redressement à l'interne

Suite à l'analyse de la situation du projet de ABC, les Consultants I et II ont repris le contrôle du processus de négociation, qui était sous la responsabilité du Fournisseur D. Ils ont proposé un plan stratégique pour conclure l'entente et une structure de gouvernance pour atteindre les objectifs fixés. Lorsque l'échéancier proposé fut accepté par l'organisation, les Consultants I et II ont défini une nouvelle structure pour l'équipe de projet à l'interne de même que du côté fournisseur. Le but était d'obtenir une équipe motivée et capable de livrer les résultats espérés.

Les négociations

En parallèle aux activités de redressement interne, l'équipe de projet continuait les négociations avec le Fournisseur D. L'équipe de projet a été divisée en différentes tours : tour commerciale, tour légale, tour financière, tour des ressources humaines, tour de serveur/entreposage, tour de bureautique/services aux utilisateurs, tour de sécurité, tour applicative et tour pour la transition/transformation. Avant de débiter les négociations, les Consultants I et II ont rencontré l'équipe de projet pour déterminer ce qu'ils devaient atteindre durant les négociations. Ils ont établi

les positions de négociation de même que le négociateur principal sur chacun des sujets préétablis. Le Consultant II décrit le déroulement d'une session de négociation avec le Fournisseur D de la façon suivante :

Quand on rentre dans une session de négociation. On part la session de négociation avec le fournisseur en disant : « Aujourd'hui, ça c'est les 8 sujets qu'on veut adresser. » On commence par le sujet numéro 1, on met notre position sur la table et on essaie de défendre pourquoi c'est notre position. Et là, le fournisseur prend note de cela. Très souvent, ils vont argumenter et après ça, ils vont revenir quelques jours plus tard... Souvent on va le faire verbal, mais on va le supporter par une documentation écrite, qui est un amendement du texte qu'ils nous avaient proposé avec notre nouvelle proposition test. On leur envoie notre document à la fin du meeting. Ils ont eu notre argumentaire sur pourquoi on a cette argumentation-là. Ils vont délibérer de leur côté. Le fournisseur va prendre plusieurs jours pour nous revenir. Il veut voir toutes les positions qui sont en train de bouger. Il ne veut pas faire ça à la pièce. Il y a des choses qu'il est prêt à accepter individuellement, mais il y en a d'autres qu'il va retenir jusqu'à la fin. Et à la fin, dans les journées qui passent, plus on avance dans les différentes équipes, parce qu'on va négocier le technique en parallèle, le commercial, le [financier] (i.e., pricing), le légal, on fait ça en parallèle. Plus on avance, moins il reste d'items sur l'ensemble des listes. À la fin, il te reste 10-15 items et ces items-là, soit nous ou le fournisseur, on va faire des propositions globales : « On est prêt à accepter le deal si tu me donnes les éléments suivants sur ces positions-là. » (Consultant II)

Chaque matin, l'équipe de projet interne se réunissait afin d'établir les objectifs de négociation. Par la suite, les équipes rencontraient leur équipe respective du côté du Fournisseur D. À la fin de la journée, l'équipe interne se réunissait à nouveau pour partager leur statut d'avancement : ce qui avait été obtenu, ce qui n'avait pas été obtenu, les éléments que le Fournisseur D n'était pas prêt à concéder. La stratégie de négociation était revue chaque jour dépendant des résultats de la journée. Chaque négociation se faisait d'abord verbalement et ensuite par écrit.

La proposition financière

Durant le mois de janvier 2016, l'équipe a fourni les informations et la documentation nécessaires afin que le Fournisseur D puisse soumettre une proposition financière. À la fin du mois de janvier, le Fournisseur D a soumis une première proposition financière à TRANSPORT. L'équipe de projet a analysé cette proposition pour se rendre compte qu'elle ne répondait pas aux objectifs financiers de l'organisation. La proposition a été refusée.

De la fin janvier au début du mois de mars, l'équipe de projet a continué à fournir les informations nécessaires au fournisseur D (e.g., répondre aux questions, assister à des rencontres, soumettre des documents). La proposition financière finale fut transmise à TRANSPORT le 8 mars et elle fut acceptée le 15 mars.

Une fois cette activité complétée, l'équipe de projet a travaillé pendant deux mois sur l'ensemble des documents qui venaient supporter la proposition financière. Le contrat fut signé par les deux parties en mai 2017. Le Consultant I a décrit le processus suivi comme suit :

À partir du 8 mars, on a fait l'évaluation financière de l'offre qui était mieux structurée, organisée. C'est cette proposition-là, après avoir fait quelques négociations préliminaires, qu'on a acceptée autour du 15 mars. On avait une proposition financière acceptée. On avait un plan pour arriver à faire une négociation du contrat. Pour arriver à donner au fournisseur tout ce dont il avait besoin pour faire son offre financière, on avait déjà fait une phase préliminaire de négociation des [ententes niveaux de service] (i.e., SLA) : le « master service agreement ». On avait établi toutes les clauses difficiles du « master service agreement », des [ententes de niveaux de services] (i.e., SLA), des éléments commerciaux, pour que le fournisseur puisse faire sa proposition financière qu'on a acceptée le 15 mars. On a enclenché un processus pour finaliser la négociation. Les 220 documents qui étaient attachés au contrat, il fallait les finaliser, on a fait cette phase-là de négociation finale et de la documentation finale des annexes du contrat, qui nous a pris du 15 mars au 10 mai. En gros, c'est à peu près les grandes étapes qu'on a suivies dans le dossier. (Consultant I)

Le contrat final avait plus de 2000 pages et comprenait des centaines d'annexes.

4.2.3 Défis¹⁷

Défis à l'interne

Un des plus grands défis dans le projet de ABC fut le manque d'alignement à l'interne. Le projet d'impartition était un mandat du Président (i.e., CEO) et du responsable des finances (i.e., CFO). Alors que leur vision était claire, ce n'est pas tous les employés de TRANSPORT qui partageaient la même vision. Notamment au niveau des deux unités d'affaires, chacune des deux unités avait son propre VP TI (i.e., CIO). Le VP TI de l'Unité B n'était pas en faveur du projet. Cela s'est ressenti à travers les employés de l'Unité B qui n'étaient pas coopératifs durant le projet. Pour l'Unité B, ce projet était un retour en arrière, puisqu'elle venait de quitter un modèle d'impartition à un seul fournisseur (i.e., single sourcing) pour se diriger vers un modèle à plusieurs fournisseurs (i.e., multisourcing).

Il y avait des craintes majeures chez [l'Unité B], [elle] venait de déconstruire chez [elle] ce qu'on allait construire ici. Ils avaient quitté une situation de [single] source pour un modèle « multisourcing », parce qu'ils n'étaient pas contents du fournisseur [single] source et ils voulaient avoir la flexibilité « multisourcing », et là [nous imposions] sur eux ce modèle. En partant, ils résistaient le projet [de façon] assez majeure, [il fallait] les convaincre que ça valait la peine. Ils pouvaient nuire au projet potentiellement, s'ils n'étaient pas convaincus. L'avantage que ça amenait c'est qu'ils étaient très impliqués dans le processus, parce qu'ils ne voulaient surtout pas vivre une expérience catastrophique. Ils scrutaient à la loupe tout ce qui se faisait. Ce qui était un défi, mais aussi un

¹⁷ Voir Annexe 8 pour les chaînes d'évidences.

avantage parce que la qualité des soins avec lesquels les énoncés de travaux étaient rédigés, c'était incroyable. (Avocat I)

Pour n'avoir qu'une seule voix dans le projet, les Consultants I et II ont convaincu le responsable des finances de nommer un seul dirigeant sur le projet :

On a parlé au [patron] des deux CIO. Il y avait dans l'équipe, le CFO, qui était le patron d'un des CIO. Puis [le CFO] a parlé avec le Président de [l'Unité B]. Dans le fond, les économies c'était pour [le CFO], [le Président de l'Unité B] était un peu, n'était pas nécessairement aligné dans la direction que [le CFO] voulait aller. Mais la situation financière de [TRANSPORT] a fait que [le Président de l'Unité B] n'avait pas le choix de se rallier et de contribuer à la cause. Après plusieurs semaines de discussions pour expliquer pourquoi un leader était important dans un dossier d'engagement, on a fini par quelque temps, au mois de février, par avoir [le VP TI de l'Unité A] nommé comme leader du dossier. Puis [le VP TI de l'Unité B] qui était l'autre CIO était là pour supporter, mais de loin. (Consultant II)

Un autre défi à l'interne fut l'incertitude qui s'est créée autour du projet. L'entente d'impartition est demeurée confidentielle la majeure partie du projet. Une fois que l'annonce d'impartition fut faite aux employés, ceux-ci ne savaient pas s'ils allaient être transférés, réaffectés ou mis à pied. Pour beaucoup, l'incertitude était trop élevée et ont décidé de quitter TRANSPORT. Ainsi, l'équipe de projet a mis en place des stratégies pour garder certains employés que TRANSPORT ne voulait pas perdre en cours de projet.

Étant donné que les deux unités d'affaires n'étaient pas situées sur le même continent. Les réglementations étaient différentes. Cela a été un défi, particulièrement en ce qui concerne les ressources humaines. Les lois qui encadraient le transfert des ressources humaines pour l'Unité B étaient beaucoup plus complexes que celles de l'Unité A. Cette complexité légale a engendré des délais supplémentaires pour le projet et a demandé une expertise légale spécialisée pour chacune des régions géographiques avec des lois spécifiques.

Il y avait un défi au niveau de la complexité de l'étendue du projet. Il s'agissait d'une étendue dont les Consultants I et II n'étaient pas familiers avant d'effectuer ce dossier :

Par rapport aux autres éléments de complexité, il y avait l'étendue des services dans 40 pays, 400 sites à travers le monde, deux équipes principales avec livraison des services en Inde. Tu travailles sur des fuseaux horaires partout dans le monde, organiser des équipes, harmoniser les cultures de pays, la langue de travail, la réglementation, des lois de travail, tous des éléments qui ont ajouté énormément à la complexité du dossier de [TRANSPORT] que les autres dossiers n'avaient pas. (Consultant I)

La prise de décision à l'interne posait également problème. Certaines décisions étaient difficiles à exécuter et il a fallu imposer certaines conditions à la haute direction afin que le projet aille de

l'avant. Il a fallu que la haute direction s'engage sur les conditions imposées et qu'elle comprenne la réalité du projet.

Il faut alors faire les grandes décisions : « Si vous voulez un contrat signé, voici comment ça va fonctionner. » C'est ce qu'on a fait. Juste avant la fin : « Vous voulez un contrat signé pour cette date, voici les conditions pour y arriver et si, en tant qu'exécutifs, vous n'êtes pas prêts à accepter ces conditions, oubliez la date. » Des fois, les décisions qui doivent être prises, certaines personnes n'aiment pas les prendre. Tu travailles dans un monde de conflit où tout est centré sur les négociations. Tout est à propos d'une relation gagnant-gagnant. Tu ne peux pas être poli et toujours basé sur des principes, tu vas mourir dans un projet d'une telle taille. Tout le monde doit accepter que ce projet ne sera pas parfait et que nous allons vivre avec les décisions que nous avons prises parce qu'elles vont revenir et nous frapper. C'est comme un boomerang. (VP TI)

La négociation à un seul fournisseur a aussi été un défi, car TRANSPORT avait peu de levier de négociation. Étant donné que les négociations se sont effectuées après le choix du fournisseur, le Fournisseur D était le seul dans la course et cela fut un désavantage pour TRANSPORT :

En négociation, il faut toujours avoir des alternatives, il faut toujours être prêt à sortir de la table de négociation et à penser à un plan B. Dans le cas de [TRANSPORT], on n'avait pas de plan B. On a joué la carte, on était chanceux d'avoir [le VP TI de l'Unité B] qui nous a fait la vie dure, c'était notre levier de négociation. Le client voulait tellement signer avec [le Fournisseur D] et [le Fournisseur D] le savait tellement que ça jouait énormément à leur désavantage. (Consultant II)

Défis avec le fournisseur

Un des défis dans le projet de ABC fut d'obtenir une proposition financière que TRANSPORT était prête à accepter. Lorsque la Firme ABC est entrée dans le projet, le Fournisseur D n'avait toujours pas soumis de proposition financière. Il s'agissait d'une des étapes cruciales que les Consultants I et II avaient incluse dans le calendrier de redressement. Pour obtenir une proposition financière acceptable, les Consultants I et II ont utilisé une technique particulière :

Vu que ça faisait plusieurs semaines de discussion qu'on avait avec [le Fournisseur D], on a dit [au VP TI] qu'on allait utiliser une tactique un peu différente, qu'on ne fait pas d'habitude. On est allé s'asseoir dans les bureaux du fournisseur et on leur a dit comment ils allaient écrire leur proposition financière pour qu'elle soit acceptée. On a pris tous les dossiers qui étaient difficiles, tous les cas difficiles, on les a décomposés pour eux et on leur a dit comment il fallait qu'ils le présentent pour enlever l'ambiguïté, pour faire passer le dossier. (Consultant II)

Un second défi avec le fournisseur fut sa clarté et son engagement dans le projet. Lors des négociations verbales, le Fournisseur D faisait des promesses à TRANSPORT qui n'étaient pas similaires lorsqu'elles étaient mises à l'écrit. Le Fournisseur D demeurait très vague dans les clauses écrites. De plus, le Fournisseur D ne gérait pas adéquatement un projet d'une telle taille ce qui a poussé l'équipe de projet à mettre davantage d'efforts dans la gestion du projet.

Le fournisseur de services, parfois c'est intentionnel, d'autres fois ils ne font pas leur travail, ils restaient vagues et ils étaient rassurants avec les mots, mais très vagues avec l'écrit. Comme on dit les avocats : « Les paroles s'envolent et les écrits restent. » Il fallait être très prudents. Normalement, tu t'attends à ce que le fournisseur mène un projet d'une telle envergure, d'être structuré. Nous, c'était à nous de faire cet effort de gestion de projet, parce que le fournisseur n'était pas à la hauteur des exigences. (Avocat I)

4.2.4 Succès

Succès du projet de ABC

Les sept répondants ont affirmé que le projet de ABC fut un succès. Six dimensions de succès ont été identifiées par ces derniers. Elles sont présentées dans le Tableau 13 et elles sont décrites par la suite¹⁸.

Tableau 13 – Dimensions de succès du projet de ABC

Dimensions de succès
Atteint les objectifs fixés
Contrat contient les leviers nécessaires
Contrat en tant qu'outil de travail
Inclusion de pénalités de performance
Les deux parties se sentent gagnantes
Non-respect de l'échéancier

Le projet fut un succès d'abord, puisqu'il a atteint les objectifs fixés en début de projet. Du point de vue des Consultants I et II, ils ont réussi à livrer le contrat et à livrer un contrat reflétant les économies promises en début de projet.

D'un point de vue contractuel, le projet fut également un succès puisque le contrat contient les clauses et les conditions nécessaires afin que le client puisse exercer de la pression sur le Fournisseur D :

C'est aussi un contrat dans lequel il y a des leviers qui permettent à [TRANSPORT] d'exercer des moyens de pression sur le Fournisseur D, pour le faire bouger dans les négociations ou obtenir des concessions au niveau opérationnel. C'est important qu'un contrat te permette d'établir un rapport de force avec ton

¹⁸ Voir Annexe 9 pour les chaînes d'évidences.

fournisseur pour être capable d'obtenir un bon service parce qu'il n'y a rien de pire qu'un fournisseur qui pense que le client est acquis. (Consultant I)

Le contrat est également un excellent outil de travail pour TRANSPORT qui l'utilise de manière hebdomadaire :

« Il s'agit d'un très bon contrat, nous nous y référons presque toutes les semaines. » (VP TI)

L'inclusion des pénalités liées à la performance est aussi un élément de succès dans ce projet. En effet, cela a fait en sorte que le [Fournisseur D] était motivé à respecter les dates et les livrables établis dans le contrat. S'il les respectait, il recevait une prime. À l'inverse, s'il ne les respectait pas, il devait donner une certaine somme à TRANSPORT.

Pour moi, quand je regarde la taille d'un projet comme ça, sa complexité soit 1-2-3 mois en retard, mais que le contrat, malgré qu'il y ait des retards, si c'est des retards sont posés par [TRANSPORT], on en est responsable, si c'est le «non readiness» du [Fournisseur D], j'ai des provisions contractuelles qui me permettent de collectées mes économies quand même. Ils m'écrivent un chèque sur ces bouts de contrat là. J'ai quand même mes économies. En même temps, dans ce contrat-là, ce qui fait la structure d'un bon contrat, c'est de récompenser ton fournisseur pour sa bonne performance. Tu veux le motiver à mettre plus de ressources, mettre plus d'effort pour respecter les dates, pour t'assurer que les dates de tombées et les échéanciers sont respectés. Parce que s'il le fait, il a un bonbon qui vient, il a une petite prime, un boni. (Conseiller financier)

Les deux parties se sentaient bien représentées dans l'entente conclue. Elles ont senti qu'il s'agissait d'un contrat juste et équilibré.

Finalement, alors que la date initiale pour la signature du contrat était en décembre 2016, le contrat a été signé en mai 2017. Le projet de redressement mis en place en janvier 2017 a pris également du retard pour diverses raisons (voir Section 4.2.3 Défis). Malgré le retard, le projet est tout de même considéré comme un succès à l'interne étant donné les conditions et le contexte dans lequel s'est effectué le projet.

Succès de l'initiative d'impartition

La transition des services suite au projet de ABC est encore en exécution. Il n'est donc pas possible d'établir le succès de l'initiative d'impartition. Il est trop tôt dans le cycle de vie de l'impartition pour se prononcer.

« Oui, mais on ne peut pas encore répondre à la question dans le sens où on a réussi à signer un contrat pour le client qui a obtenu sur papier l'ensemble de ses objectifs. On était très content du résultat au niveau contractuel. » (Avocat I)

Cependant, en juillet 2018, l'ensemble des clauses du contrat étaient respectées malgré un retard sur le plan de transition :

Oui absolument, toutes les clauses sont [respectées], il y a des éléments de disputes qui font partie de la normale. Le plan d'exécution, on est quelques mois un peu « off » sur certaines zones on parle de l'[Europe] à cause du [comité des entreprises] (i.e., workers council), les délais, les traitements avec les employés. On n'est pas deux ans en retard sur le projet. (Conseiller financier)

4.2.5 Facteurs de succès

Pour mener au succès du projet de ABC, plusieurs facteurs de succès étaient présents¹⁹ :

Tableau 14 - Facteurs de succès du projet de ABC

Facteurs de succès
Expérience de TRANSPORT avec l'impartition
Synergie entre les conseillers externes
Esprit de collaboration
Esprit de confiance
Processus suivi

Le premier facteur de succès présent a été l'expérience passée du client avec l'impartition. Puisqu'il ne s'agissait pas de la première fois que les services de TRANSPORT étaient impartis, les employés du département TI avaient une bonne compréhension de leur environnement et du fonctionnement de l'impartition.

D'une part, on fait affaire avec un client qui était déjà impartit depuis 2003. Il y avait déjà une expérience dans l'entreprise par rapport à l'impartition. C'est un élément important contrairement à d'autres organisations comme INGÉNIERIE qui n'avait pas d'expérience en impartition. Quand c'est le temps de négocier et que tu amènes un client à discuter de certains paramètres, si ça fait 14 ans qu'il vit dans un contrat, il est capable de comprendre les pour et les contre, les arguments que tu peux mettre de l'avant. (Consultant I)

La synergie entre les différents conseillers externes travaillant sur le projet a aussi mené au succès du projet. De fait, les conseillers externes avaient déjà effectué des mandats ensemble auparavant. Chacun était familier avec les façons de travailler des autres :

¹⁹ Voir Annexe 10 pour les chaînes d'évidences.

Entre autres, il y avait un excellent niveau de collaboration entre les conseillers externes : légal, technique et commercial. Le fait qu'on avait déjà travaillé ensemble sur plusieurs dossiers faisait en sorte que les conseillers techniques, économiques, commerciaux, étaient familiers avec notre cadre de fonctionnement au niveau juridique et vice versa. On était aligné. Comme on était non seulement aligné, on avait une méthodologie de travail assez rodée, qui faisait en sorte qu'on se comprenait et qu'on était très structuré dans notre processus pour aider le client à compléter son projet. (Avocat I)

Dans le projet de ABC, il existait un réel esprit de collaboration :

La structure dans laquelle nous travaillions l'un avec l'autre. Les équipes ont appris à se connaître. Je pense que le Fournisseur D, on était un partenaire, pas juste un fournisseur avec qui le client faisait affaire. Il y avait de la collaboration. Quand les personnes commencent à collaborer, cela signifie qu'il y a un succès. Cela devient un processus auto-réalisateur, lorsque les gens travaillent bien ensemble, de nombreux défis peuvent être surmontés. (VP Fournisseur)

Pour arriver à conclure l'entente, la confiance entre le fournisseur, les conseillers externes et le client était nécessaire.

« Je pense que ça revient à la confiance et à la responsabilité personnelle, c'est ce qui permet de clore l'entente. La confiance que j'ai établie avec le Consultant II ou avec le Consultant I, avec le client, pour pouvoir avancer, c'est un facteur clé. » (Chef Fournisseur)

Finalement, l'ensemble des répondants ont affirmé que le processus qu'ils avaient suivi pour exécuter le projet, malgré les imprévus, a été un facteur de succès. L'Avocat I décrit le processus suivi en tant que facteur de succès de la manière suivante :

« Oui absolument, il faut être très structuré pendant l'élaboration d'un tel contrat. À cause de sa complexité, à cause du nombre d'intervenants, parce qu'il y a l'équipe technique, de gestion des risques, d'audit, de conformité, l'équipe finance, les questions d'impôts, ainsi de suite. Il faut être très structuré. » (Avocat I)

4.2.6 Habiletés nécessaires

Pour atteindre le succès de ce projet, certaines habiletés ont été nécessaires²⁰ :

²⁰ Voir Annexe 11 pour les chaînes d'évidences.

Tableau 15 - Habiletés nécessaires dans le projet de ABC

Habiletés nécessaires
Polyvalence des membres de l'équipe de projet
Compréhension de l'environnement interne (côté client)
Être centré sur les objectifs
Capacité à négocier

Une première habileté nécessaire dans ce projet fut une équipe avec des personnes polyvalentes, c'est-à-dire des personnes avec des compétences techniques et des habiletés interpersonnelles. Dans ce projet, il était nécessaire de négocier des sujets techniques et de gérer, à la fois, des petites équipes.

Tu dois avoir des personnes très multidisciplinaires dans ce type de discussions. Il y a des moments où tu dois être suffisamment technique pour comprendre où tu dois concéder certaines choses, tu dois être extrêmement bien équilibré en termes d'émotions parce que tu négocies et le fournisseur n'est pas ton ami. Il faut être très bien équilibré et il faut comprendre à quel moment on doit se retenir et quand il est temps de tirer des missiles, et quand il est temps de s'éloigner et de dire : « Je n'ai pas besoin de cette entente après tout. » C'est la raison pour laquelle la plupart des personnes techniques ne sont pas douées, car tout est blanc ou noir avec elles. Tu dois avoir à la table de négociation, en général, tu n'as pas 10 personnes. Elles en savent assez sur la technologie, assez sur ce qui est possible, elles n'ont pas besoin d'un super technicien dans la salle, parce qu'ils vont juste se perdre dans les détails. (VP TI)

Pour que les négociations soient un succès, il a aussi fallu que l'équipe de négociation ait une connaissance et une compréhension approfondie de l'environnement interne de TRANSPORT. Sans cela, les négociations n'auraient pas abouti à un bon contrat.

« Ça prend une grande compréhension de l'environnement. [...] Il y a une réalité opérationnelle, donc les qualités que ça prend, c'est une grande compréhension de ton environnement. Tu ne peux pas négocier un contrat comme ça si tu ne comprends pas les impacts. » (Conseiller financier)

Toujours dans l'esprit d'avoir des négociations efficaces, il a fallu que l'équipe de projet demeure centrée sur les objectifs à atteindre. Ainsi, les membres de l'équipe de projet devaient laisser leurs émotions de côté et se concentrer sur les objectifs du projet.

Niveau interpersonnel, ça devient très important de demeurer objectif, calme, respectueux envers l'autre même dans les situations où les tensions montent. Il faut toujours garder à l'esprit l'objectif voulu sans trop

persister sur une manière spécifique de l'atteindre. Il faut garder un niveau de flexibilité. Il y a plusieurs manières d'arriver à un même objectif. Il faut être créatif. (Avocat I)

La dernière habileté nécessaire dans ce projet fut la capacité à négocier. En effet, les membres de l'équipe de projet qui effectuaient les négociations devaient être capables de faire des compromis pour obtenir ce que le client désirait tout en faisant en sorte que les clauses négociées étaient avantageuses pour le Fournisseur D.

Cette habileté à négocier, quoi concéder, dans le but qu'on ait une entente qui est solide, qui est bonne pour eux aussi. Tu n'as pas intérêt à piller ton entente où tu les as tellement saignés que c'est clair que dans un an, un an et demi le Fournisseur D dit : « On veut casser le contrat, on ne fait pas une cenne. » Tu veux t'assurer qu'il ne signe pas un contrat comme ça. Que t'as un contrat qui est plus beau, magnifique que tout ce que t'as déjà vu, mais il y a une question à se poser : « Est-ce qu'ils font de l'argent ? Et qu'ils ne reviendront pas cogner à notre porte. » (Conseiller financier)

4.2.7 Apport des conseillers externes

Relations avec les conseillers externes

Les Consultants I et II étaient familiers avec TRANSPORT. Ils avaient déjà effectué un contrat d'impartition, à plus petite échelle, entre TRANSPORT et le Fournisseur D. Ainsi, les Consultants I et II connaissaient le VP Fournisseur et plusieurs membres de l'équipe du Fournisseur D. Ils étaient aussi familiers avec l'Avocat I, avec qui ils avaient exécuté d'autres mandats dans le passé. Les Consultants I et II ont confirmé que leur relation avec le Fournisseur D leur a été utile dans le projet :

Absolument. En fait on avait des relations qu'on a utilisées pour escalader la situation du [Fournisseur D], parce que [le Fournisseur D] délègue des équipes de négociation sur le terrain et, après, ils s'en vont et ils espèrent que le résultat va arriver. On a mis les règles claires que si on n'avait pas la bonne équipe de négociation, on allait recommander au client de sortir du « single source » et de faire un appel d'offres, parce qu'on n'arrivait à rien avec l'équipe qui était là. Donc, ils ont redressé l'équipe et ils ont amené une équipe avec plus de calibre pour régler l'ensemble des enjeux qu'il y avait sur la table. On a reconstruit, on a bâti notre équipe pour qu'on ait une équipe très cohésive, chacune des tours techniques de services, des tours de négociation, on a réussi à mettre en place collectivement, chacun de notre côté, des équipes qui travaillaient ensemble pour conduire des négociations parallèles. Ce qui était inexistant dans le passé. (Consultant II)

Valeur ajoutée des conseillers externes²¹

La première valeur ajoutée des conseillers externes dans le projet de ABC fut l'expérience des conseillers. Grâce à cela, ils ont été capables de supporter TRANSPORT dans sa prise de décision et dans la gestion du projet.

Ce qu'ils amènent comme valeur, c'est qu'ils font ça tous les jours, ils amènent leur expérience et leur expertise. Ils amènent à la table les choses auxquelles on n'aurait jamais pensé. Ils amènent à la table ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, ce qu'ils ont négocié avant, ce qui peut être implanté ou non, qu'on n'aurait jamais su. (VP TI)

Étant donné leur grande expérience dans le domaine de l'impartition, les conseillers externes (Firme ABC et Avocat I) ont su amener dans le projet leurs connaissances approfondies du marché. Par exemple, ils connaissent les différents fournisseurs, ils savent ce qui peut être fait ou non. Cela leur permet d'avoir des leviers dans les négociations.

Puisque les conseillers externes (Firme ABC et Avocat I) ont fait plusieurs projets d'impartition, ils ont été capables d'aviser TRANSPORT sur les différents risques à considérer dans un tel projet. Ils ont été capables de protéger l'organisation des risques potentiels liés au projet.

Finalement, leur expertise a été une grande valeur ajoutée dans le projet. La Firme ABC est composée de conseillers d'expérience qui sont des spécialistes dans leur domaine. Ils ont été capables de mettre en place les bonnes méthodes pour gérer le projet avec succès.

« J'amènerais la Firme ABC dans le projet plus tôt, parce qu'au début c'était la Firme XYZ. Nous n'avions pas une équipe expérimentée de la Firme XYZ, alors que lorsque la Firme ABC est entrée dans le projet, c'était très différent. Tout le monde savait ce qu'il faisait. » (Chef Fournisseur)

4.3 Analyse intracas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT

4.3.1 Contexte du projet de ABC

La Figure 5 présente la chronologie des événements importants du projet de ABC.

²¹ Voir Annexe 12 pour les chaînes d'évidences.

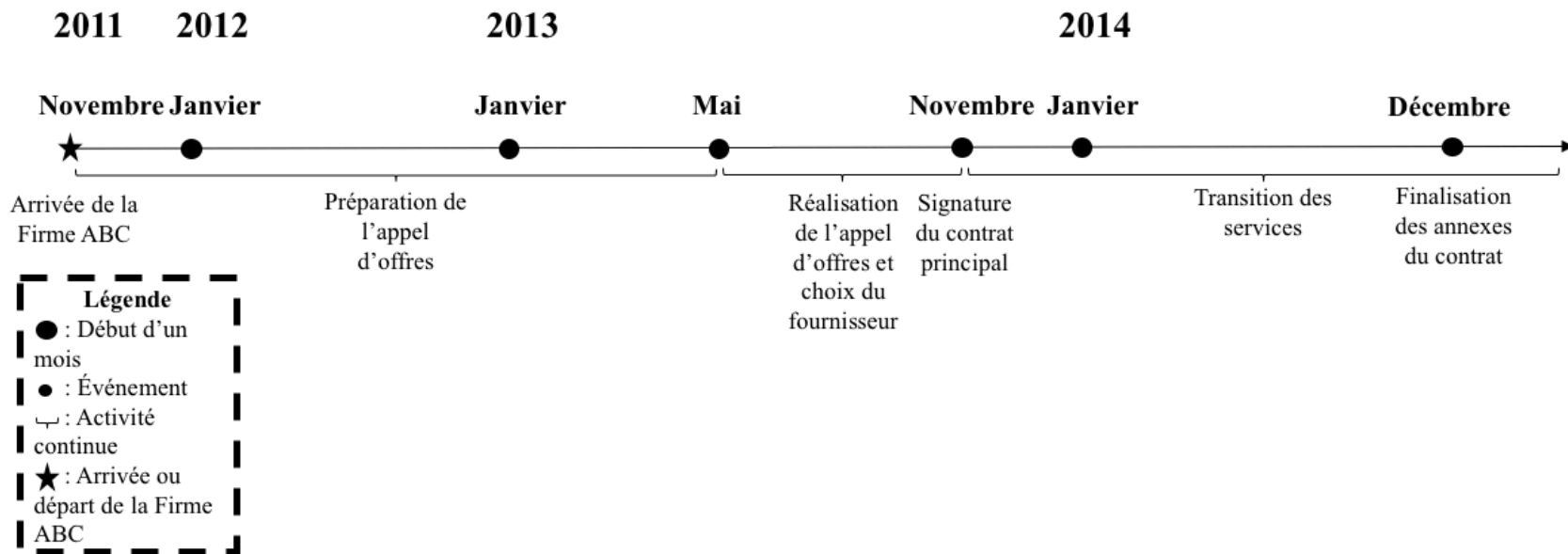


Figure 5 - Chronologie du projet de ABC

SOCIÉTÉ D'ÉTAT est une organisation gouvernementale qui effectue ces activités à l'échelle nationale. En 2012, cela faisait déjà deux décennies que SOCIÉTÉ D'ÉTAT avait recours à l'impartition de ses TI.

En 2002, l'organisation a imparti ses services aux utilisateurs, ses services d'infrastructure et ses services de télécommunication à un seul fournisseur (i.e., single sourcing), au Fournisseur B²². Il s'agissait d'un partenariat entre les deux parties. À l'époque, les deux raisons principales d'impartir les services TI étaient d'obtenir des ressources humaines plus jeunes de même que d'obtenir de nouvelles capacités technologiques. Dix ans plus tard, en 2012, au terme du contrat avec le Fournisseur B, SOCIÉTÉ D'ÉTAT ne souhaitait pas renouveler l'entente avec le Fournisseur B ni avec un fournisseur unique. Par ailleurs, elle ne possédait pas l'expertise nécessaire pour rapatrier à l'interne l'ensemble des services impartis. Elle a opté pour un modèle d'impartition à plusieurs fournisseurs (i.e., multisourcing).

« C'est une question de capacité à recruter du personnel, c'est la capacité d'avoir un personnel doté de compétences modernes et la capacité d'obtenir des ressources lorsque tu en as besoin, puis de les renvoyer lorsque tu n'en as pas besoin. » (Chef Infrastructure)

Les services TI furent divisés en trois domaines : les services aux utilisateurs, les services d'infrastructure et les services de télécommunication. Deux appels d'offres furent créés respectivement pour les services aux utilisateurs ainsi que les services d'infrastructure et ils furent lancés sur marché en mai 2013. Les services de télécommunication furent rapatriés à l'interne.

Le contrat final pour les services d'infrastructure²³ fut signé en novembre 2013 avec le Fournisseur E, alors que l'ensemble des annexes furent complétées en décembre 2014. Le Fournisseur E est une organisation délocalisée qui n'effectuait aucune activité sur le territoire de SOCIÉTÉ D'ÉTAT.

Le contrat est d'une valeur de plusieurs dizaines de millions de dollars sur cinq ans. SOCIÉTÉ D'ÉTAT a la possibilité de renouveler pour une durée de deux ans son contrat, à deux reprises.

²² Il s'agit du même Fournisseur B impliqué dans les cas de DIVERTISSEMENT et de TRANSPORT.

²³ Le projet de ABC concernait uniquement la portion des services d'infrastructure. Voir la section 4.3.2 pour plus de détails.

Puisque les services TI de SOCIÉTÉ D'ÉTAT étaient déjà impartis, mais que les services de télécommunication étaient rapatriés à l'interne, une soixantaine d'employés furent réaffectés à différentes fonctions. Cependant, aucune ressource ne fut mise à pied.

Pour l'initiative globale d'impartition, il y avait une pression de la part de la haute direction à exécuter ce projet dans les délais prescrits. Ainsi, l'atteinte des objectifs de temps était plus importante que la qualité des services.

La transition des services s'est effectuée de 2013 à 2017. En juillet 2018, cela faisait un an que SOCIÉTÉ D'ÉTAT et le Fournisseur E collaboraient.

4.3.2 Projet de ABC

Le projet de ABC s'est déroulé de novembre 2011 à décembre 2014. Il concerne le processus de sélection du fournisseur et le processus de négociation. Le Consultant II a supporté SOCIÉTÉ D'ÉTAT dans leur appel d'offres et dans leurs négociations pour la portion infrastructure de 2011 à 2014. Avant l'initiative d'impartition de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, le Consultant II était entré en contact avec le responsable des TI (i.e., CIO) pour lui expliquer les services offerts par la Firme ABC. En 2011, le Consultant II a été contacté par SOCIÉTÉ D'ÉTAT afin de les supporter dans leur initiative d'impartition. Le Consultant II était à temps partiel sur le projet, il agissait en tant que support.

Objectifs du projet de ABC

Le premier objectif du projet de ABC était de trouver le bon fournisseur pour les services d'infrastructures.

Le second objectif était d'obtenir un modèle de facturation sur la base de l'utilisation. SOCIÉTÉ D'ÉTAT ne voulait pas être propriétaire d'actifs technologiques. Elle voulait être capable de consommer des services TI lorsqu'elle le désirait et, vice versa, d'arrêter de les consommer lorsqu'elle le souhaitait. Ce modèle avait également comme but de réduire les coûts liés aux services d'infrastructure.

L'un des principes fondamentaux de l'approvisionnement était d'obtenir un modèle d'utilité dans lequel nous ne possédions pas les actifs, ce qui ne nous intéressait pas. Nous consommions ce que nous voulions et lorsque nous ne le voulions pas, nous cessions de le consommer. (Chef Infrastructure)

Finalement, le troisième objectif était d'obtenir un contrat qui permettrait de transformer l'environnement technologique de l'organisation.

Certains objectifs secondaires consistaient également à procéder à une transformation de l'environnement, de sorte qu'à l'époque, avant 2012, nous étions à la fin d'un accord de 10 ans avec [le Fournisseur B]. Il y avait beaucoup d'environnement à remplacer. Il y avait beaucoup de services gérés qui étaient vieux. Il y avait aussi beaucoup de choses qui se passaient sur le marché. C'était une décision de transformation où nous allions transformer l'environnement pendant la transition vers le nouveau fournisseur. (Directeur)

Processus réalisé pour le projet de ABC

Étant une organisation gouvernementale, SOCIÉTÉ D'ÉTAT devait se soumettre aux exigences de l'ALENA. Elle devait suivre des procédures précises pour la sélection du fournisseur et pour les négociations. De plus, comme elle est une organisation publique, elle a engagé des commissionnaires d'équité afin de s'assurer que le processus soit juste et équitable pour l'ensemble des parties participantes.

Préparation de l'appel d'offres

SOCIÉTÉ D'ÉTAT a d'abord mis en place une équipe de projet composée d'employés de l'organisation, de consultants externes et des commissionnaires d'équité. L'équipe de projet a élaboré l'appel d'offres en incluant le contrat principal (i.e., Master Service Agreement) avec l'ensemble des conditions et certaines ententes de niveau de services. Il manquait les documents de conceptions (i.e., high design document) et les énoncés de travaux (i.e., statement of work).

Pour bâtir l'appel d'offres, les requis techniques pour les services d'infrastructure ont dû être rédigés. Comme il y avait des désaccords entre les experts techniques, le VP TI, qui était le commanditaire du projet, a utilisé une technique particulière :

Nous avons commencé à répondre aux exigences techniques qui étaient la base de l'appel d'offres. Les experts techniques n'étaient jamais d'accord. Ce que mon ancien patron a fait, c'est qu'il a choisi un expert technique et il a dit :« Tu rentres chez toi pendant un mois et tu écris les conditions techniques. » Une fois que nous avons ça, nous avons un squelette de ce que devaient être les requis techniques. Trois autres experts techniques ont alors débattu sur les requis techniques et ont modifié le document au besoin. La même procédure fut utilisée pour les services de réseautique par exemple. Ce que cela a fait, cela nous a donné un squelette de départ. Et parce que nous savions que nous allions faire des réunions commerciales confidentielles (i.e., confidential commercial meeting), nous savions que cela n'avait pas besoin d'être parfait, car les réunions commerciales confidentielles allaient nous permettre d'ajuster le document. Mais je dirais que c'était probablement, disons que c'était probablement d'un niveau de 80% du point de vue de la qualité. (Chef Infrastructure)

La préparation de l'appel d'offres a duré environ 18 mois.

Lancement de l'appel d'offres

L'appel d'offres fut soumis publiquement une première fois en mai 2013. Plusieurs fournisseurs ont répondu, dont quatre qui ont été retenus par SOCIÉTÉ D'ÉTAT pour poursuivre avec les réunions commerciales confidentielles (i.e., confidential commercial meeting). Les offres des fournisseurs étaient purement descriptives, aucune proposition financière n'était requise. SOCIÉTÉ D'ÉTAT a choisi les fournisseurs en fonction de leur expérience passée avec l'impartition.

Une fois la présélection des fournisseurs effectuée, dix réunions commerciales confidentielles ont été réalisées entre SOCIÉTÉ D'ÉTAT et chacun des fournisseurs présélectionnés. Le but de ces rencontres était de découvrir les meilleures pratiques de ces fournisseurs, de découvrir ce qui était possible sur le plan technologique. Il y avait un commissionnaire d'équité présent à chacune des rencontres. Les réunions commerciales confidentielles concernaient divers sujets, par exemple : les technologies, les niveaux de services, les aspects financiers, les conditions du contrat principal. Chacun des sujets était discuté individuellement avec chaque fournisseur. Ces rencontres ont duré environ quatre mois.

Je pense qu'après la première réponse à l'appel d'offres, nous avons eu 10 rencontres commerciales confidentielles. Dans les rencontres, [SOCIÉTÉ D'ÉTAT] nous donnait un sujet puis nous revenions et nous présentions sur ce sujet : les conditions du contrat, les niveaux de services, comment ils font les mises à jour, des choses comme ça. La construction du processus était telle que nous étions réellement en train de négocier dans les rencontres. Nous ne négocions pas vraiment, nous soulignons essentiellement les préoccupations qui se posent sur le marché par rapport à ce que le client avait mis dans son appel d'offres. (Vendeur Fournisseur)

Suite à cela, l'équipe de projet a modifié l'appel d'offres et l'a remis sur le marché.

Évaluation des fournisseurs

L'équipe de projet avait établi des grilles d'évaluation des fournisseurs. Elle avait préparé des critères pour l'évaluation de la solution technique ainsi que des critères pour l'évaluation financière de la solution. Ces critères ont été présentés au comité de direction en place et ils ont été approuvés.

Les quatre mêmes fournisseurs ont soumis à nouveau leur proposition. L'équipe technique (sous-équipe de l'équipe de projet) a évalué chacune des solutions proposées par les fournisseurs en leur accordant des notes. Une fois l'évaluation technique terminée, l'équipe financière (sous-équipe de l'équipe de projet) a procédé à l'évaluation financière des propositions. Une fois les résultats des

évaluations technique et financière mis en commun, les résultats globaux des quatre fournisseurs ont pu être comparés.

Le fournisseur avec le résultat le plus élevé a été sélectionné : le Fournisseur E.

Les quatre mêmes fournisseurs nous ont fait une offre, puis nous avons procédé au processus de sélection des fournisseurs en évaluant leur solution en fonction de nos besoins. C'était vraiment une équipe technique qui a fait cela. Ensuite, une notation financière a été effectuée. La notation technique et la notation financière avaient des poids différents. Les seules personnes qui connaissaient la cote technique et la cote financière étaient moi-même et le responsable des achats. Exemple : le Fournisseur A a reçu une note de 50 sur 60, le fournisseur B a reçu tel résultat, on a mis cela de côté, puis nous avons dit : « D'accord maintenant le financier. » Nous avons un analyste financier et un responsable des achats : « Oubliez les aspects techniques, faites l'évaluation financière, puis réunissez les deux. » Avant de faire tout cela, nous avons présenté à l'exécutif ce que notre guide de notation serait, le montant de ces points. Nous avons eu l'approbation complète à l'avance, puis quand nous avons terminé, nous avons fait la pondération et nous avons annoncé qui était le gagnant. (Chef Infrastructure)

Signature du contrat

Le contrat fut signé en décembre 2013. Cependant, il manquait les annexes concernant les documents de conception et les énoncés de travaux. Ceux-ci ont été complétés parallèlement à la transition des services. Ils ont été finalisés en décembre 2014.

4.3.3 Défis

Il y a eu deux défis principaux dans le projet de ABC.

D'abord, les experts techniques dans le projet qui étaient en charge de rédiger les requis techniques étaient âgés. Ils avaient une façon de penser qui ne concordait pas avec la réalité technologique des fournisseurs. Leur façon de penser n'était pas suffisamment modernisée.

Le défi que je dirais en rétrospective était que nous savions seulement que notre façon de penser sur le plan technologique était datée. Nos technologues avaient 50 ans et plus. Et ils savaient comment cela fonctionnait à leur époque : « C'est la façon dont cela doit fonctionner, car c'est comme ça que ça toujours marché. » Certains fournisseurs disaient que ce n'était plus la façon que le « stockage » était acheté. C'était la plus grande leçon pour moi, ne pas demander à des technologues âgés d'écrire de nouvelles exigences technologiques. Ce fut une véritable révélation pour moi. (Chef Infrastructure)

Ensuite, ils ont eu des défis avec le Fournisseur B qui a engagé une poursuite contre l'organisation. Le Fournisseur B a accusé SOCIÉTÉ D'ÉTAT de ne pas avoir évalué les offres de manière juste. Grâce aux commissionnaires d'équité, SOCIÉTÉ D'ÉTAT a réussi à démontrer que leur processus fut équitable.

Nous avons donc eu recours à des commissionnaires d'équité, dans le secteur des achats, il y avait quelques entreprises spécialisées dans ce domaine. Ils ont assisté à toutes les séances pour s'assurer que tout était juste puisque nous nous attendions à des défis liés à l'ALENA durant et après l'appel d'offres. Nous les avons eus, [le Fournisseur B] a présenté des défis liés l'ALENA, ils nous ont amenés devant un tribunal fédéral, tout le monde le sait, tout est sur le Web. Avoir eu les commissionnaires d'équité là-bas, je pense que cela a aidé notre position. Il y avait encore des choses que nous aurions probablement mieux pu faire. (Directeur)

4.3.4 Succès

Succès du projet de ABC

Les répondants ont identifié deux dimensions de succès pour le succès du projet de ABC²⁴. Elles sont présentées dans le Tableau 16.

Tableau 16 - Dimensions de succès du projet de ABC

Dimensions de succès
Satisfaction du client et du fournisseur
Atteint les objectifs

Le projet de ABC fut un succès dû au niveau de la satisfaction des deux parties impliquées. Ainsi, le client et le fournisseur étaient très heureux de l'entente contractuelle.

« Dans le contrat d'approvisionnement, les processus de sélection du fournisseur et de négociation furent une vraie relation d'amour. Tout le monde était content, tout allait bien. » (Chef Infrastructure)

La seconde dimension de succès est que SOCIÉTÉ D'ÉTAT a réussi à atteindre ses objectifs. L'équipe de projet a obtenu ce qu'elle désirait du Fournisseur E durant les négociations.

Nous avons obtenu la majorité de ce que nous avons demandé. Ce n'est pas le modèle de facturation à l'utilisation que nous espérons, mais c'est proche. Je dirais que nous avons certainement atteint la majorité de nos objectifs. (Chef Infrastructure)

Succès de l'initiative d'impartition

Les répondants ont soulevé six dimensions de succès pour l'initiative d'impartition de SOCIÉTÉ D'ÉTAT²⁵. Elles sont présentées dans le Tableau 17.

²⁴ Voir Annexe 13 pour les chaînes d'évidences.

²⁵ Voir Annexe 14 pour les chaînes d'évidences.

Tableau 17 - Dimensions de succès de l'initiative d'impartition

Dimensions de succès
Réalisation des économies
Atteinte des objectifs de transformation
Modèle de facturation à l'utilisation
Relation tendue entre les deux parties
Non-respect de l'échéancier et du budget
Pas d'intention de renouvellement
Mauvaise entente

Le succès du projet est nuancé selon les répondants. Deux dimensions de succès suggèrent que l'initiative d'impartition fut un succès partiel.

D'abord, SOCIÉTÉ D'ÉTAT a réalisé les économies qu'elles souhaitaient une fois la transition des services terminée. Cependant, le Consultant II mentionne que, malgré les économies, plusieurs aspects n'ont pas été considérés dans l'initiative d'impartition.

« Oui ils ont signé un contrat avec un fournisseur qui a généré beaucoup [d'économies]. Mais il y a plein d'affaires qui ont été mal considérées. » (Consultant II)

Ensuite, le choix d'un nouveau fournisseur et la transition des services a permis à SOCIÉTÉ D'ÉTAT d'effectuer les transformations technologiques désirées.

« En regardant en arrière, ce fut un succès en termes du nouveau centre de données, nous avons fait beaucoup de transformation pour le centre de données, beaucoup de choses ont été faites. » (Directeur)

Quatre dimensions de succès ont été identifiées comme des éléments démontrant que l'initiative d'impartition n'a pas été totalement un succès.

Alors que SOCIÉTÉ D'ÉTAT avait établi un modèle de facturation à l'utilisation dans son contrat avec le Fournisseur E, l'organisation a réalisé que ce modèle n'était pas reflété dans ses interactions avec son fournisseur. Ainsi, lorsque le Fournisseur E fait des investissements dans une technologie en particulier pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT, l'organisation en est le seul bénéficiaire.

L'une des grandes leçons importantes, tu ne peux pas créer une structure qui ne peut pas vraiment exister. Laisse-moi expliquer. Le « cloud computing » est un exemple, Amazon ou Microsoft, le «cloud» est généralement totalement flexible et peut être plus ou moins coûteux. C'est très flexible, tu n'as pas à faire des investissements en capital pour faire ces choses. Prends cela comme un concept. Nous avons essayé de le faire dans notre contrat, mais ce n'est pas un « cloud » public. La réalité est que chaque partie de l'infrastructure est à consommer. Lorsqu'ils y investissent, ils n'ont pas une large clientèle. Tu peux écrire ce que tu veux dans le contrat, que tu peux acheter plus, acheter moins ... Mais la réalité de l'investissement n'est pas comme un « cloud ». Ils peuvent faire en sorte que le processus ressemble au « cloud », ils peuvent donner l'impression d'être un «cloud» dans la manière dont nous commandons les choses. La réalité est que nous sommes le seul client à en payer le prix. (Directeur)

Pendant la transition des services, la relation entre SOCIÉTÉ D'ÉTAT et le Fournisseur E, qui était une très bonne relation durant les processus de sélection du fournisseur et de négociation, est devenue tendue. Cela était notamment dû au fait que le Fournisseur E était une organisation délocalisée ce qui a causé des difficultés supplémentaires durant la transition des services.

Dans certains cas, ils devaient aller acheter des actifs supplémentaires. Ils étaient très réticents à dépenser de l'argent. Acheter de l'équipement coûte beaucoup d'argent. Ils devaient dépenser plus d'argent. Les gens ici n'avaient pas l'autorité, le directeur financier et le responsable financier. Les gens responsables du compte en banque n'étaient pas sur le même territoire que nous, ce qui rend les choses très difficiles. Nous traitions avec des personnes, avec des gens ici et ils ne pouvaient pas prendre de décision. Les décisions prenaient beaucoup de temps. Nous avions une décision à prendre et, en général, ils devaient nous transférer droit au président de la société. Cela faisait attendre les équipes de projet, alors que c'était une requête simple. Donc, en ce qui concerne la relation, les tensions entre les deux entreprises ont commencé. Notre projet devait initialement durer moins de deux ans et nous devons probablement avoir 100 à 150 personnes qui travaillaient de notre côté, qui travaillaient sur la partie exécution réelle et transition des services. Nous dépensions donc des frais en les chargeant à notre client (i.e., organisation principale), ainsi notre client nous a dit que nous dépensions beaucoup d'argent, mais qu'il ne recevait rien. Ensuite, ce n'était pas vraiment une relation d'amour. (Chef Infrastructure)

Le Chef Infrastructure a décrit l'insatisfaction des employés de SOCIÉTÉ D'ÉTAT présents dans la transition des services comme suit :

Mais quand cela a commencé à devenir complexe, que ce soit un horaire complexe, un déménagement complexe, un groupe de déménagements difficile, le niveau de la relation a considérablement baissé. Nous cherchions un partenaire aussi fort que nous afin qu'il danse la même danse que nous. C'est alors devenu une relation de confrontation. Cela avait un impact sur nos employés, ils travaillaient la semaine de jour, ils travaillaient en temps supplémentaire les fins de semaine, et ils continuaient à voir des échecs et des erreurs et des choses comme ça. Alors, nos employés sont devenus...Ils ont senti que c'étaient eux qui allaient permettre à la transition des services de se terminer. Les ressources du [Fournisseur E] n'étaient pas des ressources de qualité et nos gars sont devenus très frustrés à cause de cela.(Chef Infrastructure)

La transition des services a également été plus longue que prévu et a engendré des coûts supplémentaires. Globalement, l'initiative d'impartition a été plus coûteuse et plus longue que ce qui avait été prévu.

« Mais cela a eu un coût élevé pour l'entreprise. Pour ce qui est de la façon dont tout est fait, cela engendre des coûts supplémentaires et du temps supplémentaire. » (Directeur)

Enfin, en rétrospective, SOCIÉTÉ D'ÉTAT ne prévoit pas renouveler leur entente avec le Fournisseur E.

Je ne suis pas sûr que nous avons choisi un fournisseur stratégique. Je ne pense pas que [le Fournisseur E] sera un partenaire stratégique. Je pense qu'à la fin du trimestre, nous allons chercher un autre fournisseur. (Directeur)

L'organisation est insatisfaite de son initiative d'impartition. Si SOCIÉTÉ D'ÉTAT avait su les défis qui sont survenus après la signature du contrat, elle n'aurait jamais signé le contrat. Le Directeur a mentionné que s'il pouvait résigner l'entente avec le Fournisseur E, il ne le ferait pas :

Nous avons un accord et il y a un prix et un certain coût pour eux, ils ont des problèmes de marge et ils ne peuvent pas faire grand chose dans les limites de nos contraintes. Et cela ne répond pas à nos besoins. Ce n'est pas assez rapide, ce n'est pas suffisant, mais il y avait 2 signatures sur cet accord: la nôtre et la leur. Dans un contexte différent, oui, peut-être que je signerais de nouveau avec [le Fournisseur E], si tu penses aux dix meilleurs fournisseurs, ils doivent être dans le top 5. L'accord que nous avons sur la table, non je ne le résignerais pas. C'est trop beau pour être vrai et ça ne se concrétise pas. Dans le contexte de ce que nous avons signé, je ne signerais pas cette entente. (Directeur)

4.3.5 Facteurs de succès

Les répondants ont identifié des facteurs de succès pour le projet de ABC ainsi que des facteurs de succès pour l'initiative d'impartition qui sont liés aux processus de sélection du fournisseur et de négociation²⁶. Ils sont présentés dans le Tableau 18.

²⁶ Voir Annexe 15 pour les chaînes d'évidences.

Tableau 18 - Facteurs de succès

Facteurs de succès pour le projet de ABC
<u>Processus suivi</u> ²⁷
Facteurs de succès pour l'initiative d'impartition
Investissement de l'équipe de projet
<u>Processus suivi</u>
<u>Choix du fournisseur</u>
<u>Contrat incomplet</u>
<u>Qualité des ressources du fournisseur</u>
<u>Manque de préparation</u>

Un seul facteur de succès fut identifié pour le succès du projet de ABC. Il s'agit du processus suivi pour réaliser la sélection du fournisseur et les négociations. Ce processus a permis à l'équipe de projet d'avoir une structure claire lors du déroulement du projet. Puisque le processus suivi respectait les règles de l'ALENA, il s'agissait d'un processus juste et équitable pour l'ensemble des fournisseurs qui y ont participé. Bien qu'aucun répondant n'a mentionné que ce projet a eu du retard, le Directeur a souligné que ce processus a demandé des efforts supplémentaires et du temps supplémentaire pour l'exécuter. De plus, il ne permettait pas de cibler un fournisseur spécifique lorsque nécessaire :

Mais ce processus ajoute beaucoup de temps et de coûts. Cela présente des avantages, cette approche présente les avantages pour nous d'être exposés à de nombreuses capacités différentes sur le marché, ce qui, à mon avis, est bénéfique pour nous. Nous avons vu de nouvelles façons de faire, mais cela est venu à un prix élevé tant en termes d'effort qu'il a fallu et le temps qu'il a fallu pour l'exécuter. Tu ne peux pas choisir un endroit où tu veux l'utiliser et d'autres où tu ne veux pas le faire. De toute évidence, il y a des endroits où tu veux l'utiliser et d'autres où tu veux te diriger vers un fournisseur spécifique. (Directeur)

Les répondants ont identifié six facteurs de succès pour le succès de l'initiative de l'impartition.

²⁷ Les facteurs de succès en gras et soulignés représentent des facteurs qui expliquent le degré de succès du projet de ABC ou de l'initiative d'impartition. Ils n'ont pas tous un impact positif. À des fins de simplification, ils ont été classifiés comme des facteurs de succès.

D'abord, le projet a été mené à terme grâce aux efforts et au temps que les membres de l'équipe de projet ont investi dans le projet, notamment durant la transition des services qui a été plus longue que prévu.

Au bout du compte, le véritable succès de [cette initiative d'impartition] était les efforts que les gens ont investis dans [celle-ci] et le travail de détails qu'ils ont fait. Je parle de toute l'équipe du projet qui s'implique et c'était plus un exercice de groupe qu'un résultat du processus. L'effort de force brute était beaucoup plus important pour nous en fin de compte que le fait qu'il y avait un processus sur papier. (Chef Financier)

Ensuite, le Directeur a affirmé que le processus suivi pour la sélection du fournisseur et les négociations était un facteur de succès pour l'initiative d'impartition, malgré les défis qu'ils ont rencontrés en l'exécutant. Il a expliqué que le même processus a permis d'obtenir une entente d'impartition très satisfaisante avec un autre fournisseur²⁸ :

Je vais dire oui malgré tous les problèmes qu'on a eus. Voici pourquoi, pour [le Fournisseur E] et [le Fournisseur F], nous avons suivi exactement le même processus. L'accord [avec le Fournisseur F] que nous avons, tout le monde est heureux, nous l'avons renouvelé. Tout le monde est extrêmement heureux et nous avons suivi la même approche. Nous avons rédigé les demandes de propositions, les cahiers des charges, le contrat, les fournisseurs sont venus faire des présentations. Nous avons effectué les mêmes évaluations, les fournisseurs ont fait leurs présentations. Tout a été fait exactement de la même manière. Le même processus a été fait et pourtant, avec [le Fournisseur F], la transition a été extrêmement bonne et nous en sommes très satisfaits. (Directeur)

À l'inverse, trois répondants ont mentionné que le processus suivi permet d'obtenir la solution la moins chère. Il faut noter que les appels d'offres dans le domaine public mènent généralement au choix de la solution conforme au meilleur coût. Ainsi, la qualité des services rendus par le Fournisseur E ne respectait pas les attentes de SOCIÉTÉ D'ÉTAT.

Je dirais le premier quand je parle que je n'aime pas le processus d'approvisionnement parce que tu obtiens le plus bas prix. Je pense que c'était probablement le résultat numéro un. Le fournisseur se dit : « Je vais le faire avec des produits bon marché, je vais acheter aussi peu que je dois, et je vais m'ajuster au fur et à mesure. » C'était la raison fondamentale de l'absence de succès. (Chef Infrastructure)

SOCIÉTÉ D'ÉTAT a effectué des erreurs au niveau de la sélection du fournisseur, particulièrement en ce qui concerne l'appel d'offres. L'appel d'offres ne reflétait pas les besoins réels de l'organisation. Par exemple, le Fournisseur E, qui n'était pas présent sur le territoire dans lequel opérait SOCIÉTÉ D'ÉTAT, a été choisi. Cela a fait en sorte qu'il a été très difficile pour l'organisation d'obtenir les ressources dont elle avait besoin en temps voulu.

²⁸ Il s'agit du fournisseur qui a gagné l'appel d'offres pour la portion des services aux utilisateurs (Fournisseur F).

Ensuite, l'autre chose, c'est la clarté de ce que tu essayes de réaliser avec l'appel d'offres, pour sélectionner le fournisseur. C'est vraiment l'autre grande chose. Tout le monde a été surpris par la victoire [du Fournisseur E]. Le fait qu'il n'ait personne sur le territoire. Nous avons eu des problèmes à ce sujet, nous aurions pu imaginer ce dont nous avons besoin et nous assurer que l'appel d'offres reflète cela. (Chef Infrastructure)

Un facteur qui a nui au succès de l'initiative d'impartition fut la signature d'un contrat incomplet. En décembre 2013, SOCIÉTÉ D'ÉTAT a signé le contrat principal (i.e., master service agreement) avec le Fournisseur E. La transition a débuté alors qu'il restait encore les négociations des énoncés de travaux, des documents de conception et des ententes de niveaux de service. SOCIÉTÉ D'ÉTAT n'avait plus de leviers de négociation et a dû faire des compromis sur certains aspects.

Une des grandes causes, ils sont partis en tension, pour eux autres signer le contrat, ça voulait dire signer le [contrat principal] (i.e., master service agreement). Pour moi, signer le contrat, c'est signer le contrat avec toutes les annexes révisées et là tu commences la transition. Parce que quand tu signes le contrat, tu as le bras coincé. Les [énoncés de travaux] (i.e., statement of work) n'étaient pas dessinés, les [documents de conception] (i.e., high level design documents) n'étaient pas signés, les [ententes de niveau de service] (i.e., service level agreement) n'étaient pas négociés. Il y avait plein d'affaires qui n'étaient pas finalisées. Donc quels leviers de négociation tu penses que tu as toi? Tu n'en as aucun. Il y a plein de compromis qui ont dû être faits. C'est un processus qui devait prendre... Ils avaient planifié 8 ou 12 semaines après la signature du contrat. Au lieu de finir en mars, ça finit au mois de novembre. Ça, c'était une grosse grosse erreur stratégique, tu ne fais jamais ça. (Consultant II)

Lorsque la transition des services a commencé, les ressources humaines fournies par le Fournisseur E n'étaient pas de qualité. Cela a créé énormément de frustration chez SOCIÉTÉ D'ÉTAT, mais il n'y avait rien dans le contrat qui protégeait le client contre cette situation.

L'autre partie serait, j'essayerais de trouver comment faire autrement si nous devons le faire à nouveau, si un fournisseur vient avec son équipe B (i.e., the B team). Nous devrions pouvoir licencier les cadres, retenir de l'argent, mais il doit y avoir une façon de le faire. Ils n'ont pas amené les ressources nécessaires et ils nous ont exposés à de grands risques. Ils nous ont mis en danger encore et encore. Je me suis même dit : « Je ne sais pas si nous allons y arriver. » (Chef Infrastructure)

Finalement, un dernier facteur qui a nui au succès de l'initiative de l'impartition fut le manque de préparation en amont à la transition des services, donc durant le processus de sélection du fournisseur et durant les négociations. Plusieurs documents ont été créés durant la transition des services ce qui a ralenti le processus.

Le manque de documentation de notre côté était un problème. Tu sais que si tu fais un contrat d'impartition, tu dois avoir fait tout ce que tu peux pour t'y préparer, tu devrais avoir toute ta documentation prête. Tu devrais avoir tous tes documents de conception, connaître toutes tes applications, comment elles fonctionnent et avec quelles applications elles communiquent. Nous avons fait tout cela pendant le projet, au fur et à mesure qu'il se déroulait. Nous devons savoir que cette application communique avec telle autre application. Nous n'avons pas beaucoup de choses de préparées, ce qui a contribué à ralentir le processus. (Chef Financier)

4.3.6 Habiletés nécessaires

Cinq habiletés ont été nécessaires pour la réussite du projet de ABC²⁹. Elles sont présentées dans le Tableau 19.

Tableau 19 - Habiletés nécessaires dans le projet de ABC

Habiletés nécessaires
Capacité d'analyse
Capacité à documenter
Capacités relationnelles
Capacités en gestion de projet
Capacités techniques

La première habileté nécessaire fut une capacité d'analyse. Le Chef Infrastructure a souligné que cela lui a permis de prendre les bonnes décisions en fonction du contexte.

La seconde habileté qui fut nécessaire est la capacité à documenter. Les processus de sélection du fournisseur et des négociations ont demandé à l'équipe de projet de préparer une grande quantité de documents.

Les membres de l'équipe de projet devaient également être capables d'établir une relation avec le Fournisseur E. Il fallait que ce dernier soit incité à s'engager dans le projet.

Eh bien, je pense que les compétences relationnelles étaient importantes, comme tu sais, tu dois toujours travailler avec ton fournisseur pour qu'il participe. (Chef Financier)

Finalement, des capacités techniques au sein de l'équipe de projet furent cruciales. Dans ce cas-ci, SOCIÉTÉ D'ÉTAT a dû compenser pour les faibles compétences techniques du côté du Fournisseur E.

Avoir de très bonnes compétences techniques de notre part était vraiment important, car nous avons l'impression de devoir faire le travail [Fournisseur E] en termes de conception, d'ingénierie et de planification de la mise en œuvre. Des compétences techniques et des ressources clés ont été très importantes

²⁹ Voir Annexe 16 pour les chaînes d'évidences.

pour nous, afin que nous puissions définir quelles étaient nos attentes que notre fournisseur a utilisées pour construire la solution. Cela a vraiment été clé pour nous. (Chef Financier)

4.3.7 Apport des conseillers externes

Relations avec les conseillers externes

Il s'agissait de la première fois que la Firme ABC faisait affaire avec SOCIÉTÉ D'ÉTAT. De même, la Firme ABC n'avait jamais collaboré avec le Fournisseur E avant ce projet.

Valeur ajoutée des conseillers externes

Il faut d'abord comprendre que le Consultant II était à temps partiel sur le projet. L'équipe de projet faisait appel au Consultant II au besoin. De plus, SOCIÉTÉ D'ÉTAT n'a pas toujours suivi les recommandations de la Firme ABC :

Nous avons donc des conseillers externes et ils ont donné de bons conseils, mais ce n'est pas tous leurs conseils qui ont été suivis pour diverses raisons. Ils ont certainement joué le rôle... Mais on ne peut pas dire que tous leurs conseils ont finalement été pris en compte. (Chef Financier)

Une première valeur ajoutée de la Firme ABC a été la documentation et les outils qu'elle avait et qu'elle pouvait partager avec SOCIÉTÉ D'ÉTAT.

Je dirais que oui, je qualifierais ça de léger. Je dirais qu'on en a apporté parce que si on n'en apportait pas, ils ne nous auraient pas rappelés. Ils nous payaient à l'heure donc ils n'étaient pas obligés de nous rappeler. Mais ils nous ont rappelés tout le long du processus. La vitesse à laquelle on était capable de l'amener. Je me souviens un soir le responsable du projet m'appelle et il me dit : « On doit bâtir une grille d'évaluation, je ne suis pas trop sûr comment on va faire ça. » Je lui ai dit : « On va en packager une et je vais vous montrer comment le faire. » Ils ont utilisé notre matériel. Nous autres, on avait du matériel et des façons de faire, donc on a essayé d'aider à accélérer leur processus. Puis la qualité de leur livrable avec nos outils. (Consultant II)

C'était très fiable. Je ne pense pas que nous aurions pu rédiger nous-mêmes le contrat, même dans le cadre de l'appel d'offres. Je pense que les conseillers externes que nous avons nous ont été très utiles pour rédiger l'appel d'offres. (Directeur)

L'utilisation de conseillers externes comme le Consultant II a aussi donné de la crédibilité à SOCIÉTÉ D'ÉTAT durant le projet.

Nous avons l'habitude de parler de cela tout le temps. Ce que nous avons découvert, c'est que si nous présentions quelque chose, qu'il s'agisse d'une contrepartie ou d'une option, si nous avons recours à un conseiller externe, cela lui donnait beaucoup plus de crédibilité, cela démontrait que ce n'était pas juste notre opinion. Nous avons eu quelqu'un d'autre qui avait de l'expérience qui disait les mêmes choses que nous. Parfois, ils nous ont avertis de ne pas entreprendre certaines actions que nous avons entreprises quand même. Et après, nous nous sommes dit que nous avons été avertis et que cela faisait une leçon apprise. (Chef Infrastructure)

4.4 Analyse intracas d'INGÉNIERIE

4.4.1 Contexte du projet de ABC

La Figure 6 présente la chronologie des événements du projet de ABC.

INGÉNIERIE est une organisation internationale spécialisée dans le domaine de l'ingénierie employant plus de 50 000 employés. L'ensemble des activités TI d'INGÉNIERIE était effectué à l'interne avant l'initiative d'impartition qui s'est déroulée en 2015 et en 2016.

En 2014, INGÉNIERIE avait déployé une initiative de réduction de ses coûts globaux. L'organisation a fait appel à une firme de consultation (Firme DEF) afin d'évaluer sa situation actuelle. Suite à cela, la Firme DEF a suggéré à INGÉNIERIE de considérer l'impartition de ses activités TI. INGÉNIERIE a amorcé une initiative d'impartition. Elle a lancé un appel d'offres sur le marché. Après l'analyse des offres soumises par les fournisseurs, l'équipe de projet à l'interne a déterminé qu'impartir leurs services coûterait plus cher que les performer à l'interne.

En novembre 2015, le Fournisseur B³⁰ a offert à INGÉNIERIE de prendre en charge l'ensemble de ses services TI en promettant une économie de 25% de ses dépenses TI actuelles. Considérant la situation financière de l'organisation, le Président a accepté cette offre non sollicitée.

Ce qui les a motivés c'est les dollars. L'année précédente à ce dossier-là, [INGÉNIERIE] se faisait mettre de la pression de la haute direction pour utiliser des services d'impartition, parce qu'[elle] était en difficulté financière à ce moment-là. En 2014, l'équipe TI avait préparé un appel d'offres pour l'impartition de son infrastructure. Le résultat, ils ont fait l'appel d'offres qui... Je pense qui n'a pas été bien conduit. La résultante de l'appel d'offres, ils ont conclu qu'impartir leurs services TI leur coûterait plus cher que leurs coûts actuels. Ça été une grande victoire pour les gens de TI, parce qu'ils se sont dit : « L'impartition ce n'est pas pour nous. » [Le Fournisseur B] est retourné voir le Président d'[INGÉNIERIE] pour lui proposer de passer à travers un processus de négociation [à un seul fournisseur] (i.e., single sourcing) avec [le Fournisseur B] et [le Fournisseur B] leur promettait au début des négociations des économies de 25% par rapport à leurs dépenses TI. N'importe quel dirigeant d'entreprise, et d'autant plus une entreprise qui est en difficulté financière, se faire proposer 25% avec un contrat d'impartition... Bien, ils ont mordu à l'hameçon. Ce qui avait motivé [INGÉNIERIE], c'était l'argent et ce qui a déclenché le processus c'est une offre non sollicitée qu'ils ont reçue de la part [du Fournisseur B] qui leur promettait des économies substantielles. (Consultant I)

Les procédures d'élaboration du contrat ont débuté avec le Fournisseur B au mois de décembre 2015, simultanément à l'arrivée de la Firme ABC chez INGÉNIERIE. La Firme

³⁰ Il s'agit du même fournisseur que dans le cas DIVERTISSEMENT, TRANSPORT et SOCIÉTÉ D'ÉTAT. Il avait également participé à l'appel d'offres effectué par INGÉNIERIE.

ABC avait appris à travers ses contacts qu'INGÉNIERIE allait procéder à une initiative d'impartition. Elle a contacté le responsable des TI (i.e., CIO) pour lui offrir ses services. Ce dernier a décidé de retenir la Firme ABC pour diriger l'initiative d'impartition du côté INGÉNIERIE. Le processus de négociation entre INGÉNIERIE et le Fournisseur B a débuté en décembre 2015 et s'est terminée avec la signature du contrat à la fin du mois de mai 2016.

Il s'agit d'un contrat d'une valeur de plusieurs centaines de millions de dollars et d'une durée totale de douze ans. Le contrat couvrait les services liés à l'exploitation quotidienne des TI, par exemple : le support des serveurs, la réseautique, le support application, les services aux utilisateurs, la téléphonie. Les services de réalisation des projets, de stratégie TI et d'architecture TI n'ont pas été impartis et sont demeurés sous la responsabilité de l'équipe interne d'INGÉNIERIE.

Étant donné que l'ensemble des services TI étaient performés à l'interne avant l'impartition, environ 550 employés ont été touchés par cette initiative d'impartition. Une centaine d'employés ont été transférés au Fournisseur B, alors que les autres employés furent mis à pied.

La Firme ABC a été retenue par INGÉNIERIE pour mener le projet de négociation du contrat d'impartition avec le Fournisseur B. Ce projet s'est déroulé de décembre 2015 à mai 2016. Le Consultant I de même que d'autres consultants de la Firme ABC ont travaillé à temps plein sur le projet. Les consultants de la Firme ABC étaient présents pour guider le projet à l'interne d'INGÉNIERIE. La Firme ABC a également été choisie pour guider la transition des services de mai 2016 à mars 2017.

4.4.2 Projet de ABC

Le projet de ABC comprend le processus de négociation qui s'est déroulé en deux parties de décembre 2015 à mai 2016 : la preuve de concept et le processus de négociation avec le Fournisseur B.

Objectifs du projet de ABC

Le premier objectif du projet de ABC était d'obtenir une entente satisfaisante pour les deux parties, c'est-à-dire une entente où le Fournisseur B et INGÉNIERIE se sentaient gagnants.

Un second objectif du projet de ABC était de bâtir un contrat qui protégeait les intérêts d'INGÉNIERIE. Il s'agit de la raison pour laquelle l'organisation s'est munie de l'expertise de la Firme ABC. Elle désirait connaître les meilleures pratiques dans le marché et les appliquer à son contexte.

L'obtention des économies maximales dans le contrat était le troisième objectif du projet de ABC. Comme le Président du Fournisseur B avait promis une économie annuelle de 25% des dépenses TI d'INGÉNIERIE, le contrat devait refléter les économies promises.

Finalement, une contrainte de temps avait été imposée à l'équipe de projet, car INGÉNIERIE désirait bénéficier des économies promises le plus rapidement possible.

« On avait des objectifs de temps. [INGÉNIERIE] voulait avoir ses économies le plus tôt possible, donc elle nous avait mis un échéancier hyper agressif, elle s'attendait à recevoir ses économies, elle nous avait donné des objectifs de finir à la fin mars. » (Consultant I)

Processus réalisé pour le projet de ABC

Pour le projet de ABC, le client avait accepté de suivre la méthodologie du fournisseur en ce qui concerne le processus de négociation. Le projet concernait la preuve de concept et le processus de négociation. L'ensemble du projet de ABC est demeuré confidentiel jusqu'à la signature du contrat. L'équipe de projet était donc séparée des employés TI d'INGÉNIERIE.

La preuve de concept³¹

L'offre non sollicitée du Fournisseur B consistait en une proposition à haut niveau de la solution offerte. Cette offre contenait notamment les économies promises. Pour bâtir la

³¹ Il s'agit d'effectuer la diligence.

proposition, le Fournisseur B avait établi un ensemble d'hypothèses qu'il devait valider avant de confirmer son offre.

Au début du mois de décembre 2015, le Consultant I est arrivé au sein d'INGÉNIERIE avec un autre consultant de la Firme ABC afin d'effectuer la preuve de concept. La preuve de concept consistait à préparer et à transmettre les informations requises par le Fournisseur B pour confirmer son offre financière. L'activité principale de la preuve de concept a été de travailler avec une équipe d'INGÉNIERIE afin d'obtenir et de préparer les informations financières, techniques et liées aux ressources humaines faisant partie des dépenses TI annuelles d'INGÉNIERIE. Les informations à trouver concernaient les paramètres qui avaient un impact financier pour le Fournisseur B. Le Consultant I a décrit la preuve de concept de la façon suivante :

Tu dois fournir au fournisseur un paquet d'informations détaillées qui vont lui permettre de valider les hypothèses qu'il a prises lui, dans sa lettre de proposition non sollicitée, parce que lui il a fait un paquet d'hypothèses qu'il a besoin de valider. Donc nous, notre travail c'était de déterminer il y avait combien de personnes dans le « scope », c'était quoi les salaires de ces individus, les éléments de compensation, combien il y avait de serveurs... C'est un travail qui permet de fournir au fournisseur un paquet de paramètres qui décrit l'environnement TI du client. C'est tous des paramètres de volume, de quantité de travail, de quantité de personnes, de quantité de PC et de serveurs, de réseau, qui viendraient influencer les coûts du fournisseur pour les coûts de service. C'est quand même un travail assez détaillé qui permet au fournisseur de dire : « O.K., basées sur les informations qu'on a, voici les économies qu'on pense être capable de donner au client. » Cette première étape-là a commencé le 5 décembre, qui est la journée où j'ai commencé avec [l'autre consultant] et s'est conclue le 14 février. Pendant cette période-là, moi j'ai travaillé avec le client pour ramasser les informations qu'on donnait [au Fournisseur B] et [le Fournisseur B] nous faisait des demandes pour nous dire : « Voici l'information qu'on recherche. » Donc nous on travaillait avec le client pour trouver l'information nécessaire, la structurée, la fournir. Le résultat de cet exercice, le 14 février, on a reçu une proposition [du Fournisseur B] qui proposait comment le service allait être livré de façon plus détaillée.

La première offre du Fournisseur B suggérait des économies de 25% sur 160 millions de dollars. Suite à la preuve de concept, la seconde offre promettait 18% d'économies sur 50 millions de dollars. La nouvelle offre excluait les services liés à la réalisation des projets de même que les services mieux supportés par les fournisseurs actuels qu'ils ne l'auraient été avec le Fournisseur B.³²

³² Le Fournisseur B ne voulait pas devenir un intermédiaire entre le client et les fournisseurs actuels. Cela aurait davantage compliqué la prestation des services à INGÉNIERIE.

Cette étape a duré 3 mois. En février 2016, le Fournisseur B a soumis une offre plus détaillée de sa solution à INGÉNIERIE. Cette offre a été acceptée par l'organisation.

Le processus de négociation

Une équipe de projet pour la négociation du contrat a été mise en place avec l'aide du Consultant I. Ainsi, l'équipe de projet a été divisée en six sous-équipes techniques. Chacune des sous-équipes avait un consultant de la Firme ABC comme chef d'équipe. L'Avocat II a commencé à travailler sur le projet de ABC durant ce processus.

Avant le début de négociations avec le Fournisseur B, la Firme ABC avec l'aide de l'Avocat II a suggéré un modèle pour le contrat qui fut accepté par le client et par le Fournisseur B. Il s'agit d'un modèle qu'ils avaient utilisé auparavant et qui avait fait ses preuves. De plus, l'équipe de projet a mis sur place un plan de négociation. Par exemple, les services ont été regroupés en différentes tours : tour légale, tour commerciale, tour financière, tour de serveurs/entreposage, tour applicative, tour de réseautique, tour de bureautique/services aux utilisateurs, tour de sécurité et tour des ressources humaines. Chacune des sous-équipes était en charge de créer les annexes du contrat avec le Fournisseur B qui venaient supporter les tours de service. En parallèle, l'équipe de projet a préparé une première version du contrat.

Lorsque les premières versions du contrat et des annexes furent terminées par le client, elles furent transmises au Fournisseur B. À son tour, le fournisseur B a analysé le contrat et a annoté les documents au besoin.

Par la suite, les négociations en face à face avec le Fournisseur B ont débuté. L'Avocat II a décrit les négociations en face à face comme suit :

Tu as une liste de problèmes. Tu commences avec les éléments principaux. On a appelé le fournisseur pour qu'il vienne sur place. Nous avons mis le contrat à l'écran et nous avons passé en revue les commentaires et nous les réglions en temps réel. Nous avons affiché la formulation du contrat à l'écran et nous avons demandé au Fournisseur B quel langage il était prêt à accepter. Nous donnions des suggestions et nous écrivions le contrat en temps réel : « Voici la formulation que je propose. » L'objectif est de régler le langage en temps réel. On ne revenait pas sur ces clauses. Sauf si une section avait un impact sur une autre section. Nous avons suivi ce processus pour tous les documents. Nous avons des experts dans la salle pour revoir le langage, nous avons un groupe de négociation principal : moi, [Consultant I]... Nous invitons les personnes nécessaires au fur et à mesure et passons à travers les documents. Et nous avons réussi à conclure l'entente de cette façon. (Avocat II)

Le plan de transition a également été élaboré pendant le processus de négociation.

Le processus de négociation a duré trois mois et s'est terminé à la fin mai 2016.

4.4.3 Défis

Défis liés aux négociations

Il y a eu deux défis principaux liés au processus de négociation.

D'abord, la négociation avec un seul fournisseur fut un défi :

« Un fournisseur unique c'est un défi en soit, parce que ça change énormément la façon de négocier le contrat, la dynamique de négociation. Étant donné que le fournisseur est seul à la table, il a beaucoup moins de pression pour arriver à une entente rapidement. Ça c'était un défi majeur dans ce dossier. »
(Consultant I)

Ensuite, il y a eu un désalignement entre les attentes du client et du fournisseur durant les négociations. L'équipe de projet a dû arrêter les négociations et impliquer la haute direction pour régler la situation.

Nous avons eu du temps où nous devons faire une pause dans les négociations. [Le Fournisseur B] devait partir, car il nous frustrait. Les personnes au-dessus de nous faisaient un appel et disaient [au Fournisseur B] : « Nous ne pensons pas que l'accord avance assez vite, nous devons nous entendre. » Ils revenaient ensuite avec les instructions des [hauts dirigeants] [...] Il y a eu quelques moments où nous avons dû interrompre la négociation. Il y avait un peu de désalignement. Par exemple, sur les ententes de prix, les fournisseurs essaient toujours de mettre en place un contrat basé sur des hypothèses. Nous avons repoussé [le Fournisseur B] qui voulait inclure des hypothèses : « Non, vous avez fait votre diligence, vous avez les informations nécessaires. » Nous avons un mauvais alignement sur des clauses importantes, par exemple, le nombre de serveurs. Nous avons dit au Fournisseur B : « Ces hypothèses ne sont pas acceptables, cela fait partie du risque que vous assumez. Nous arrêtons la négociation ici même. » Nous ne voulions pas signer un contrat où le prix changerait. Le responsable des finances compte sur la négociation pour économiser X millions de dollars si [INGÉNIERIE] n'économise que 5 millions au lieu de 10, le Fournisseur B faisait exploser le dossier de justification. (Avocat II)

Défi lié à l'échéancier

Un défi important fut la date de fin prévue imposée par le client, soit à la fin mars 2016. Cette date, qui ne fut pas respectée, a nui aux négociations. L'équipe de projet a été forcée de faire des compromis sur certaines clauses afin d'accélérer le processus de négociation.

De ne pas être capable de déplacer la date de tombée, ça c'était un défi parce que ça nous a obligés à tourner les coins ronds à certains endroits où on aurait voulu garder notre pied à terre et dire : « Non ce

n'est pas acceptable. » Mais la date était là, puis on a fait des compromis à ce niveau-là. C'était un des gros défis qu'on a eus, c'était la date de tombée. (Directeur TI)

Défis liés à INGÉNIERIE

Quatre défis liés à INGÉNIERIE ont été identifiés.

Le premier défi a été le manque d'expérience du haut dirigeant en charge du projet. Le Consultant I collaborait régulièrement avec cet exécutif qui avait très peu de connaissances en impartition des technologies de l'information. Ainsi, les décisions prises par ce dernier ont eu des conséquences négatives sur la qualité du contrat.

Un défi important que j'ai eu c'est que j'ai travaillé de très près avec un des exécutifs [d'INGÉNIERIE] qui a été délégué comme étant responsable du côté [d'INGÉNIERIE]. Cette personne-là ne connaissait absolument rien à la négociation d'un contrat d'impartition. J'ai eu beaucoup de travail à faire, comme un processus d'éducation. Au fur et à mesure qu'on avançait, je lui expliquais c'était quoi la démarche et c'était quoi les conséquences des décisions qu'on prenait. Le fait de son manque de compréhension, des effets à long terme de la négociation par exemple, m'a amené beaucoup de défis parce que souvent je n'arrivais pas à faire passer mon point et il avait tendance... Lui se faisait mettre de la pression pour arriver à une entente le plus rapidement possible. Il était prêt à faire des concessions au niveau contractuel en faveur d'arriver à une entente le plus rapidement possible. Ça nous a donné un contrat d'impartition qui n'est pas le meilleur contrat que nous avons fait, parce que le client était pressé et le client était prêt à faire des concessions contractuelles qu'on n'aurait peut-être pas dû faire. (Consultant I)

La confidentialité du projet a été le second défi lié à INGÉNIERIE. L'équipe de projet se devait d'accomplir la preuve de concept en recueillant des informations de multiples personnes tout en gardant le projet de ABC confidentiel.

Le troisième défi fut le manque d'expérience en impartition du client. Ainsi, les services TI d'INGÉNIERIE n'avaient jamais été impartis ce qui a demandé des efforts supplémentaires de l'équipe de projet lors de la preuve de concept :

Alors on a eu un défi important à définir le « scope » complet des TI [d'INGÉNIERIE]. D'un point de vue budgétaire, il y avait un exercice qui était fait chaque année. Alors, elle croyait qu'elle savait combien elle dépensait chaque année. Au fur et à mesure qu'on posait des questions extrêmement détaillées : combien d'individus effectuaient telle tâche, parce qu'on est allé dans ce détail-là. Je pense qu'au départ on est parti sur une compréhension de 125 millions par année de services pour arriver à définir que, finalement, ils en dépensaient 160 millions par année. T'essaies de recueillir ton information pour la donner à ton fournisseur et, pendant que tu fais ça, tu essaies de consolider ton information chez le client. Le fait de travailler avec un client qui n'a jamais été impartit c'est un défi. On se ramasse à collecter de l'information qui, dans un domaine impartit, tu « deal » avec un volume d'appels, d'ordinateurs. Des paramètres que tu maîtrises, parce que ça fait partie du fondement de la relation d'impartition de maîtriser les volumes de travail. Alors que dans un environnement où les services sont livrés à l'interne, il y a moins de discipline pour comprendre ce genre de choses-là. Ça

été un travail d'arrache-pied pour comprendre il y avait combien d'individus en bout de ligne. Les salaires de 40% des individus étaient décentralisés dans 40 pays. Avec toutes les autres informations qu'on cherchait : les volumes, les quantités de serveurs. Donc la recherche d'information et la création de cette vision consolidée des TI ont été un effort majeur d'un point de vue [d'INGÉNIEURIE]. (Consultant I)

Le quatrième défi a été qu'INGÉNIEURIE avait accepté de suivre la méthodologie du fournisseur pour l'élaboration du contrat. Cela fut un défi pour l'équipe de projet qui se devait de suivre le rythme du fournisseur, qui n'était pas toujours le rythme à laquelle elle désirait travailler.

Le client a accepté de travailler avec la méthodologie [du Fournisseur B], alors ça ne nous a pas mis dans une position de force avec le fournisseur. Le client a décidé d'opter pour la même démarche pour la transition plutôt que d'imposer un style de travail, il a accepté d'être à la merci [du Fournisseur B] durant la transition, ce qui a créé un climat de travail extrêmement difficile, parce que nos équipes de projet sont habituées de diriger le projet. Alors que là on était plus dans un mode où on suivait ce que [le Fournisseur B] nous disait.

4.4.4 Succès

Succès du projet de ABC

Les répondants ont identifié deux dimensions de succès pour le projet de ABC.³³ Le Tableau 20 présente ces dimensions de succès. Elles sont décrites par la suite.

Tableau 20 - Dimensions de succès du projet de ABC

Dimensions de succès
Qualité du contrat
Non-respect de l'échéancier

Le succès du projet de ABC est nuancé selon les répondants. En effet, le Directeur TI a affirmé que le projet de ABC était un succès à 75%-80%, puisque l'équipe de projet a fait de nombreux compromis au niveau des clauses contractuelles. De son côté, le Consultant I ne considère pas que le projet de ABC fut un succès, notamment à cause de la qualité du contrat :

³³ Voir Annexe 17 pour les chaînes d'évidences.

On a réussi à obtenir notre contrat au meilleur de ce qu'on a pu obtenir durant les négociations. On n'est pas arrivé avec un contrat avec un niveau de satisfaction que j'aurais souhaité, parce que le client nous a imposé de faire des compromis qu'on n'aurait pas dû faire pas à la fois au niveau de l'exécution et au niveau des négociations. En bout de ligne, est-ce que je considère que le dossier d'INGÉNIERIE c'est un des bons dossiers qu'on a faits ? Je dirais que je suis très mitigé par rapport à ça. À cause du résultat qui était la conséquence des choix qui ont été faits durant les négociations et pendant la réalisation des activités. (Consultant I)

De plus, le projet de ABC n'a pas respecté l'échéancier prévu. Cependant, selon le Consultant I, il s'agissait d'un échéancier irréaliste :

J'avais fait un plan qui était basé sur ça, sur 24 ou 25 semaines. Si on commence au début du mois de décembre, ça nous amenait à peu près autour du mois de mai. Comme il y avait des économies importantes et que le Président qui était en place cherchait à améliorer la situation financière [d'INGÉNIERIE], lui c'était important d'aller chercher les économies le plus rapidement possible. Donc lui il a dit je veux qu'on fasse le plan, on travaille jour et nuit pour essayer de rencontrer la date du 31 mars. On a fait le plan pour essayer de rencontrer les objectifs du 31 mars qui étaient irréalistes dans un contexte où on a des équipes importantes et dans un contexte où on est en négociation avec un seul fournisseur. C'est plus difficile d'imposer son rythme. Tu es à la merci de la vitesse à laquelle le fournisseur peut bouger. On a manqué la date du 31 mars, du 30 avril, mais ces dates-là avaient été établies comme plus le désir du client d'aller plus vite que basé sur un plan de travail. Finalement on a été capable de livrer en fonction du plan de travail qu'on avait établi à la base. Donc en essayant de se dépêcher on n'a rien gagné. (Consultant I)

Succès de l'initiative d'impartition

Deux dimensions de succès pour le succès de l'initiative d'impartition ont été identifiées par les répondants.³⁴ Elles sont présentées dans le Tableau 21 et expliquées par la suite.

Tableau 21 - Dimensions de succès de l'initiative d'impartition

Dimensions de succès
Insatisfaction d'INGÉNIERIE
Réalisation des économies

Le VP TI ne considère pas que l'initiative d'impartition fut un succès. En effet, INGÉNIERIE n'a pas été satisfaite des services offerts par le Fournisseur B suite à la transition des services. Un plan de redressement a été mis en place pour rectifier la gestion du changement manquante lors de la transition des services.

³⁴ Voir Annexe 18 pour les chaînes d'évidences.

« Non il faut que toutes les parties soient gagnantes. Quand on était en redressement, je pense que mon Président n'était pas très enjoué. Un vrai succès, il y a une transition et une valeur ajoutée. » (VP TI)

Malgré cela, INGÉNIERIE a tout de même réussi à obtenir les économies souhaitées en ayant recours à l'impartition de ses services TI.

4.4.5 Facteurs de succès

Trois facteurs de succès pour le projet de ABC ainsi qu'un facteur de succès pour l'initiative d'impartition qui sont liés aux processus de sélection du fournisseur et de négociation ont été identifiés par les répondants³⁵. Ils sont présentés dans le Tableau 22 et décrits dans le texte qui suit.

³⁵ Voir Annexe 19 pour les chaînes d'évidences.

Tableau 22 - Facteurs de succès

Facteurs de succès pour le projet de ABC
Engagement de l'équipe de projet
Compétences des membres de l'équipe de projet
<u>Processus suivi</u> ³⁶
Facteurs de succès pour l'initiative d'impartition
<u>Mauvaise gestion du changement</u>

Deux facteurs de succès ont été identifiés comme des facteurs ayant influencé positivement le succès du projet de ABC.

D'abord, les membres de l'équipe de projet étaient très engagés dans le projet. Ils avaient compris que le projet allait de l'avant et qu'ils se devaient de contribuer à sa réussite.

« Collaboration de cette équipe-là. Ils avaient bien compris qu'une fois que le Président avait dit : « Il faut aller de l'avant. » Ils ont compris qu'il fallait le faire. Sinon ils allaient en être une victime, donc ils ont décidé d'embarquer dans le jeu. À l'opposé du défi, ça été un très bon résultat. » (Consultant I)

Ensuite, INGÉNIERIE a choisi des membres de l'équipe de projet compétents. Ceux-ci connaissaient l'environnement de l'entreprise et ont permis aux consultants présents sur le projet d'obtenir les informations nécessaires.

« On avait une super bonne relation avec l'équipe de projet. L'équipe [qu'INGÉNIERIE] avait mis de l'avant pour travailler sur le contrat était des gens extrêmement compétents. Donc des gens qui connaissaient bien le travail qu'ils faisaient, comment il était fait. Des gens qui ont une grande ancienneté chez [INGÉNIERIE]. » (Consultant I)

³⁶ Les facteurs de succès en gras et soulignés représentent des facteurs qui expliquent le degré de succès du projet de ABC ou de l'initiative d'impartition. Ils n'ont pas tous un impact positif. À des fins de simplification, ils ont été classifiés comme des facteurs de succès.

Le processus suivi durant le projet de ABC est un facteur de succès à la fois positif et négatif. Selon le Directeur TI, les bonnes pratiques de la Firme ABC utilisées durant le projet ont été grandement utiles.

Je pense que oui. C'est utopique de penser que tu peux faire ça toi-même il y a tellement... T'as deux choix soit tu dis : « [Fournisseur B] tu me dis tout quoi faire et je te donne tout et tu t'en occupes. » Et ils vont le faire avec grand plaisir. Mais si tu veux avoir un équilibre, je pense que ça vaut la peine d'avoir une firme comme celle-là et leur processus a aidé. (Directeur TI)

Puisque la négociation s'est effectuée avec un seul fournisseur et que la méthodologie du Fournisseur B a été utilisée pour élaborer le contrat, l'équipe de projet d'INGÉNIERIE était contrainte de suivre le fournisseur tout au long du projet. Cela a grandement nui au succès du projet selon le Consultant I :

Pas du tout. Parce que c'était une approche qui n'était pas structurée. Donc nous fallait qu'on négocie avec le fournisseur pour structurer la démarche et imposer notre contrat. Tu te trouves toujours à négocier l'exécution des activités, parce que le fournisseur veut que ça se passe d'une certaine façon. Toi, tu veux que ça se passe à ta façon donc tu dois toujours négocier la démarche. Alors tu te retrouves dans une espèce de « limbo », dans une démarche qui n'est pas toujours structurée. Pas toujours à l'avantage du client. Est-ce que c'est une démarche que je recommanderais? Non [...] Le modèle de négociation avec un fournisseur unique et le fait que le client n'a pas accepté d'imposer notre façon de travailler au fournisseur. Je pense que ça été les éléments marquants qui ont dicté comment ça s'est réalisé. Pour moi c'est les deux éléments clés derrière ça. (Consultant I)

Un seul facteur négatif lié au succès de l'initiative d'impartition a été identifié. Il s'agit de la mauvaise gestion du changement de la part d'INGÉNIERIE et de la part du Fournisseur B. La gestion du changement a été sous-estimée dans le plan de transition. Cela a eu des effets néfastes sur les employés du département TI et sur la prestation des services. Un plan de redressement a dû être exécuté pour remédier à la situation.

La gestion du changement du côté unité d'affaires a été sous-estimée, a été inadéquate pour expliquer la transformation [qu'INGÉNIERIE] voulait faire. Puis le message, la communication n'était pas adéquate au niveau des exécutifs de l'entreprise : « Voici le nouveau modèle et voici pourquoi on fait ça. » Il y a eu un appel de 15 minutes. Après ça arrangez-vous, ce n'est pas assez. Les gens, même si on faisait des sessions d'informations, les gens ne se présentaient pas, tant que tu ne vois pas ce qui va arriver, tant que tu ne le vis pas, ça ne te dérange pas, parce que ça ne l'a pas changé encore. Quand c'est arrivé, tout le monde a réagi : « Ce n'est pas ça qu'on pensait. » Il aurait fallu être plus fort au niveau de la gestion du changement [...] On s'attendait à ce que le [Fournisseur B] arrive très organisé très structuré. Zéro, « nothing », rien, tout était à refaire. C'était catastrophique. L'autre bout qui est difficile là-dedans c'était que tu travailles avec les gens et eux s'assoient avec toi et te disent : « Comment tu veux le faire, c'est toi qui dois me dire comment le faire. Nous autres on va faire ce dont tu as besoin. » [...] Tout le beau speech de dire : « On a nos processus, on est bon, on l'a fait des centaines de fois. » C'est juste du vent parce qu'il n'y a rien. La machine c'est une coquille vide. Ils amènent des gens qui n'ont aucune connaissance de l'environnement et ils te demandent ce que tu veux qu'ils fassent. « Je te paye pour ça. » Ça, ça n'a pas bien été. (Directeur TI)

4.4.6 Habiletés nécessaires

Quatre habiletés nécessaires pour le projet de ABC ont été identifiées par les répondants.³⁷ Elles sont présentées dans le Tableau 23 et elles sont détaillées par la suite.

Tableau 23 - Habiletés nécessaires dans le projet de ABC

Habiletés nécessaires
Capacités en gestion de projet
Capacités techniques
Capacités de rédaction
Connaissance de l'environnement

La première habileté fut les capacités de gestion de projet des différents consultants de la Firme ABC. Chacun des consultants a dû gérer sa propre équipe.

« Donc première compétence, l'équipe de [la Firme ABC] a besoin d'arriver avec des compétences de gestion de projet, on a à diriger le travail d'une équipe et les représentants de [la Firme ABC] arrivent avec une habileté à gérer le travail. » (Consultant I)

Les capacités techniques des membres de l'équipe de projet ont été nécessaires, notamment de la part des consultants :

Deuxième habileté qui est nécessaire, c'est les compétences techniques de chacun des membres de l'équipe. Techniques au sens large, où je parlais de la structure du contrat où on a différentes tours, chaque individu de [la Firme ABC] arrive avec des compétences techniques dans le domaine où il travaille. Si j'ai un chef d'équipe de l'équipe serveur, il a des compétences de gestion de projet, mais il a aussi des compétences aussi dans le domaine de gestion de serveurs dans un contexte d'impartition. (Consultant I)

Les consultants sur le projet se devaient également d'avoir des capacités en rédaction de contrat.

Finalement, la dernière habileté nécessaire de la part du client a été la connaissance de son environnement. Les membres de l'équipe de projet qui étaient employés d'INGÉNIERIE devaient bien connaître l'environnement de l'entreprise.

³⁷ Voir Annexe 20 pour les Chaînes d'évidences.

« Eux les habiletés qu'ils amènent c'est la connaissance de leur environnement. Évidemment, connaissance des services, comment ils sont rendus et connaissance des individus qui sont nécessaires pour fournir les informations qu'on recherche ou qui sont nécessaires dans le processus de négociation. » (Consultant I)

4.4.7 Apport des conseillers externes

Relations avec les conseillers externes

Il s'agissait de la première fois que la Firme ABC faisait affaire avec INGÉNIERIE. Le Consultant I connaissait le Fournisseur B, puisqu'il avait déjà travaillé avec ce dernier dans ses mandats passés. Il connaissait donc les façons de faire du Fournisseur B.

L'Avocat II n'avait jamais collaboré avec INGÉNIERIE avant ce mandat. Cependant, il connaissait le Fournisseur B, plus particulièrement les avocats du côté du Fournisseur B ce qui a facilité les discussions durant les négociations.

Valeur ajoutée des conseillers externes

Une première valeur ajoutée des consultants de la Firme ABC a été leur capacité à guider INGÉNIERIE tout au long du projet :

C'était vraiment d'être capable de guider. De guider la démarche, de nous guider sur vers où aller, comment on devrait aligner les choses, où on devrait aller. J'ai eu la chance d'avoir deux bons conseillers. [Le Consultant I] était là tout le contrat, il m'a beaucoup aidé, guidé, il m'a expliqué plein de choses, tant dans les négociations, mais aussi sur comment ça va se passer par la suite, quoi dire, quoi ne pas dire, où j'ai des poignées pour négocier, où j'ai des poignées dans le contrat pour m'aider dans le futur. (Consultant I)

La seconde valeur ajoutée des conseillers externes fut leur expérience et leur expertise ce qui leur permette d'avoir une démarche structurée et des outils déjà construits. Cela a notamment eu pour effet de rassurer le client quant aux risques inhérents au projet.

Arriver avec une démarche, connaissance du processus de négociation, c'est ça qui a de la valeur aux yeux du client. C'est important d'avoir quelqu'un qui va les aider à comprendre comment ça va se passer. Ensuite, on arrive avec nos gabarits de travail et un gabarit de contrat complet. Donc notre point de départ, ce n'est pas une page blanche, on part avec un contrat existant basé sur notre gabarit de travail et c'est avec ça qu'on part le travail de négociation. C'est avec ça qu'on part. Notre valeur c'est d'être capable de monter une équipe. Trouver les individus nécessaires pour réaliser le projet. Aussi, ça fait en sorte que le client arrive à réduire son risque. Le client regarde tout ça en disant : « Comment je fais pour réduire mon risque d'un point de vue projet. Comment on va arriver avec un résultat le plus près possible de ce qu'on veut avoir. » (Consultant I)

L'Avocat II a décrit la valeur des conseillers externe comme suit :

*Les gens faisaient de l'impartition, mais pas d'une façon scientifique. Il y a des compagnies qui n'ont jamais fait de l'impartition. Les conseillers externes vont par exemple aider à définir les besoins de l'organisation, trouver les bons fournisseurs, négocier. C'est que [le Consultant I] et moi avons fait pour INGÉNIERIE. Tu ne sais pas ce que tu ne sais pas. C'est ça l'importance des conseillers externes.
(Avocat II)*

5. Analyse intercas

Le but de l'analyse intercas est de comprendre pourquoi certains projets ou certaines initiatives d'impartition ont été des succès et d'autres non. De plus, l'analyse intercas s'attarde à la manière dont les conseillers externes ont amené de la valeur aux organisations durant les projets de ABC.

L'analyse intercas suivante présente d'abord le succès des projets de ABC et le succès des initiatives d'impartition au sein des quatre organisations. Les cas étudiés ont obtenu des résultats différents que ce soit au niveau du succès du projet de ABC ou au niveau du succès de l'initiative d'impartition.

Les facteurs qui expliquent l'atteinte du succès ou non du projet et de l'initiative d'impartition sont identifiés et expliqués par la suite. Parmi ces facteurs, les habiletés nécessaires à la réalisation d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI sont apparues comme primordiales durant les entrevues et ont été incluses dans cette section, bien qu'elles n'aient pas fait partie de l'étendue initiale de la recherche.

Par la suite, les valeurs ajoutées des conseillers externes dans les projets de ABC sont relevées.

Finalement, les meilleures pratiques liées à la réalisation d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI sont présentées.

5.1 Succès des projets de ABC

5.1.1 Définition du succès des projets de ABC

Les dimensions du succès des projets de ABC sont présentées dans le Tableau 24. Chacune des dimensions a obtenu une note entre 1 à 5 selon le degré d'importance accordée à cette dimension en fonction de l'organisation. La note de 1 représente le degré d'importance le plus bas, alors que la note de 5 représente le degré d'importance le plus élevé. Les notes ont été accordées par le chercheur principal. Celui-ci s'est basé sur les réponses des répondants et sur son impression du degré d'importance que l'organisation a accordé à chacune des dimensions. Les notes en gras sont des notes accordées à des dimensions identifiées par les répondants. Les notes en italique sont

accordées à des dimensions que le chercheur principal a observées dans les cas suite aux entrevues, au codage et aux analyses intracas.

Tableau 24 - Dimensions de succès des projets de ABC

Dimensions du succès	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	INGÉNIERIE
Respect de l'échéancier	5	3	3	4
Respect du budget	3	-	3	-
Atteint les objectifs	5	5	5	-
Atteint les objectifs d'économies	5	5	5	5
Atteint les objectifs de flexibilité	5	-	-	-
Inclusion de mécanismes de mesure dans le contrat	3	-	-	-
Alignement entre le contrat et les besoins du client	5	-	-	-
Contrat contient les leviers nécessaires	-	5	-	-
Contrat en tant qu'outil de travail	5	3	-	-
Inclusion de pénalités de performance	-	5	-	-
Satisfaction du client et du fournisseur ³⁸	-	5	5	-
Qualité du contrat	-	-	-	4

La dimension du respect de l'échéancier fut importante pour trois organisations. DIVERTISSEMENT et INGÉNIERIE accordaient la note respective de 5 et de 4 au respect de l'échéancier. En effet, dans les deux cas, le projet devait se dérouler en fonction d'une contrainte

³⁸ Inclus la dimension « Les deux parties se sentent gagnantes ».

de temps prédéfinie. TRANSPORT avait également imposé une contrainte de temps au projet de ABC, mais le respect de l'échéancier n'était pas primordial pour le succès du projet de ABC. Le respect de l'échéancier pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT n'était pas déterminant pour le succès du projet.

Le respect du budget a été une dimension de succès relativement importante pour les projets de DIVERTISSEMENT et SOCIÉTÉ D'ÉTAT avec une note obtenue de 3.

L'atteinte des objectifs a été une dimension de succès cruciale pour DIVERTISSEMENT, TRANSPORT et SOCIÉTÉ D'ÉTAT. Les projets de ABC devaient atteindre les objectifs fixés afin d'être un succès.

L'atteinte des objectifs d'économies reflétées dans le contrat était une dimension essentielle pour les quatre organisations. Il s'agissait pour les quatre organisations d'une motivation commune pour impartir leurs services TI.

Une dimension de succès nécessaire pour DIVERTISSEMENT était l'atteinte des objectifs de flexibilité. Le contrat devait contenir des éléments contractuels permettant à l'organisation d'être flexible quant aux services impartis.

L'inclusion de mécanisme de mesure pour DIVERTISSEMENT était une dimension importante, mais non essentielle pour la réussite du projet.

L'alignement du contrat avec les besoins du client était une dimension de succès prioritaire pour DIVERTISSEMENT. Elle désirait absolument obtenir un contrat à l'image des besoins de l'organisation.

Une dimension de succès indispensable pour TRANSPORT a été l'inclusion des leviers nécessaires dans le contrat. L'organisation désirait avoir les leviers nécessaires pour se protéger de l'opportunisme du fournisseur.

Deux organisations ont identifié le contrat en tant qu'outil de travail comme une dimension de succès. DIVERTISSEMENT considérait que cette dimension était essentielle à la réussite du projet, alors que TRANSPORT la considérait importante, mais non déterminante pour le succès du projet de ABC.

L'inclusion de pénalités de performance a été une dimension de succès fondamentale pour TRANSPORT qui voulait imposer des incitatifs financiers à son fournisseur.

TRANSPORT et SOCIÉTÉ D'ÉTAT ont accordé une importance particulière à leur satisfaction et à la satisfaction du fournisseur face au contrat signé. Ainsi, les deux parties devaient se sentir gagnantes.

Finalement, INGÉNIERIE a accordé une importance de niveau 4 à la qualité du contrat.

5.1.2 Atteinte du succès des projets de ABC

Le Tableau 25 présente le succès des quatre projets de ABC selon l'atteinte des dimensions de succès identifiées.

Tableau 25 - Atteinte du succès des projets de ABC

Dimensions du succès	DIVERTISSEMENT		TRANSPORT		SOCIÉTÉ D'ÉTAT		INGÉNIERIE	
	Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?
Respect de l'échéancier	5	R	3	E	3	R	4	E
Respect du budget	3	R	-	-	3	R	-	-
Atteint les objectifs	5	R	5	R	5	R	-	-
Atteint les objectifs d'économies	5	R	5	R	5	R	5	R
Atteint les objectifs de flexibilité	5	R	-	-	-	-	-	-
Inclusion de mécanismes de mesure dans le contrat	3	R	-	-	-	-	-	-
Alignement entre le contrat et les besoins du client	5	R	-	-	-	-	-	-
Contrat contient les leviers nécessaires	-	-	5	R	-	-	-	-
Contrat en tant qu'outil de travail	5	R	3	R	-	-	-	-
Inclusion de pénalités de performance	-	-	5	R	-	-	-	-
Satisfaction du client et du fournisseur	-	-	5	R	5	R	-	-
Qualité du contrat	-	-	-	-	-	-	4	PR
Succès du projet de ABC	Succès		Succès		Succès		Nuancé	

Légende :

R : réussi

PR : partiellement réussi

E : échec

Le projet de ABC chez DIVERTISSEMENT fut un franc succès. En effet, l'ensemble des dimensions de succès identifiées pour la réussite du projet de ABC ont été atteintes. Les dimensions suivantes ont toutes été respectées :

- Respect de l'échéancier
- Respect du budget
- Atteint les objectifs
- Atteint les objectifs d'économies
- Atteint les objectifs de flexibilité
- Inclusion de mécanismes de mesure
- Contrat en tant qu'outil de travail

Le projet de ABC chez TRANSPORT a été qualifié de succès par l'ensemble des répondants. Le projet a atteint six des sept dimensions de succès identifiées pour le succès. Les six dimensions de succès atteintes sont les suivantes :

- Atteint les objectifs
- Atteint les objectifs d'économies
- Contrat contient les leviers nécessaires
- Contrat en tant qu'outil de travail
- Inclusion de pénalités de performance
- Satisfaction du client et du fournisseur

Cependant, le respect de l'échéancier n'a pas été atteint. Cette dimension avait obtenu une note de 3 sur 5 concernant son degré d'importance quant au succès du projet. Ainsi, il ne s'agissait pas d'une dimension déterminante pour le succès du projet. Les autres dimensions avaient une prépondérance sur le respect de l'échéancier.

Le projet de SOCIÉTÉ D'ÉTAT a été un succès selon l'ensemble des répondants qui ont affirmé que l'échéancier avait été respecté, le budget avait été respecté, les objectifs avaient été atteints et que le client ainsi que le fournisseur étaient satisfaits du contrat signé.

Finalement, le projet d'INGÉNIERIE a obtenu un résultat nuancé. Seule la dimension de succès de l'atteinte des objectifs d'économies a été réussie. Il s'agissait de la dimension de succès avec le plus haut degré d'importance. L'échéancier n'a pas été respecté et la qualité du contrat a partiellement été atteinte. Puisque le contrat atteignait un certain seuil de qualité et que les objectifs financiers ont été atteints, le projet de ABC n'était pas un échec aux yeux des répondants.

Cependant, étant donné le manque de qualité du contrat, les répondants ne pouvaient pas confirmer que le projet de ABC était un succès.

Pour qu'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition soit un succès, les dimensions de succès avec le plus haut degré d'importance doivent être atteintes. Par exemple, dans le cas de TRANSPORT, six dimensions sur sept ont été réussies et le projet a été un succès, puisque la dimension qui n'a pas été atteinte était de moindre importance pour l'organisation. Le degré d'importance accordé à chacune des dimensions par une organisation dépend de ce qu'elle souhaite accomplir avec son projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

5.2 Succès des initiatives d'impartition

5.2.1 Définition des succès des initiatives d'impartition

Le Tableau 26 présente les dimensions de succès des initiatives d'impartition de chacun des cas étudiés. Comme dans le Tableau 24, les dimensions ont été notées de 1 à 5 selon le degré d'importance que l'organisation accordait à cette dimension. Comme la transition des services chez TRANSPORT n'était pas terminée au moment des entrevues, le succès de l'initiative de l'impartition ne pouvait pas être évalué.

Tableau 26 - Dimensions de succès des initiatives d'impartition

Dimensions de succès	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	INGÉNIERIE
Réalisation des économies	5	-	5	5
Amélioration de la qualité des services	5	-	-	-
Renouvellement du contrat	3	-	5	-
Atteint les objectifs de transformation	-	-	5	-
Respect de l'échéancier	-	-	3	-
Respect du budget	-	-	3	-
Modèle de facturation à l'utilisation	-	-	4	-
Relation entre le client et le fournisseur	-	-	5	-
Bonne entente entre le client et le fournisseur	-	-	5	-
Satisfaction du client	-	-	N/A	5

La réalisation des économies était une dimension de succès essentielle pour DIVERTISSEMENT, SOCIÉTÉ D'ÉTAT et INGÉNIERIE. En effet, les trois organisations avaient comme motivation commune de réduire leurs coûts grâce à l'impartition de leurs services TI.

Pour DIVERTISSEMENT, l'amélioration de la qualité des services était primordiale pour le succès de l'initiative d'impartition. Tout comme la réalisation des économies, il s'agissait d'une de leurs motivations pour impartir leurs services TI.

DIVERTISSEMENT désirait également être flexible et avoir le choix de renouveler ses ententes contractuelles avec les mêmes fournisseurs après trois ans. Ainsi, une dimension de succès importante, mais non essentielle au succès de l'initiative d'impartition, était le renouvellement des

ententes contractuelles avec les mêmes fournisseurs. Pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT, l'intention de renouveler l'entente signifiait pour eux que le fournisseur choisi était un partenaire stratégique. Il s'agissait d'une dimension primordiale pour l'organisation.

L'atteinte des objectifs de transformation était aussi pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT une dimension de succès primordiale, car il s'agissait d'une des motivations qui a poussé l'organisation à impartir ses services TI.

Pour l'initiative globale d'impartition, SOCIÉTÉ D'ÉTAT accordait une certaine importance au respect de l'échéancier et au respect du budget. Elle avait établi un échéancier et un budget à respecter.

SOCIÉTÉ D'ÉTAT désirait également obtenir un modèle de facturation à l'utilisation. Il s'agissait d'une dimension importante pour l'organisation. Il était également fondamental pour l'organisation d'avoir une bonne relation avec son fournisseur et d'avoir une bonne entente entre les deux parties.

Finalement, il était crucial pour INGÉNIERIE d'être satisfait de l'initiative d'impartition. Par exemple, être satisfait de la qualité des services fournis par le fournisseur suite à l'initiative d'impartition.

5.2.2 Atteinte du succès des initiatives d'impartition

Le Tableau 27 présente le succès de l'initiative d'impartition des quatre cas selon l'atteinte de chacune des dimensions de succès.

Tableau 27 - Atteinte du succès des initiatives d'impartition

Dimensions de succès	DIVERTISSEMENT		TRANSPORT		SOCIÉTÉ D'ÉTAT		INGÉNIERIE	
	Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?
Réalisation des économies	5	R	-	-	5	R	5	R
Amélioration de la qualité des services	5	R	-	-	-	-	-	-
Renouvellement du contrat	3	R	-	-	5	E	-	-
Atteint les objectifs de transformation	-	-	-	-	5	R	-	-
Respect de l'échéancier	-	-	-	-	3	E	-	-
Respect du budget	-	-	-	-	3	E	-	-
Modèle de facturation à l'utilisation	-	-	-	-	4	E	-	-
Relation entre le client et le fournisseur	-	-	-	-	5	E	-	-
Bonne entente entre le client et le fournisseur	-	-	-	-	5	E	-	-
Satisfaction du client	-	-	-	-	-	-	5	E
Succès de l'initiative d'impartition	Succès		N/A		Échec		Nuancé	

Légende :

R : réussi

PR : partiellement réussi

E : échec

L'initiative d'impartition de DIVERTISSEMENT a été un succès. Les trois dimensions de succès identifiées par les répondants ont toutes été atteintes :

- Réalisation des économies
- Amélioration de la qualité des services
- Renouvellement de l'entente

L'initiative d'impartition chez SOCIÉTÉ D'ÉTAT fut un échec. Alors que deux dimensions essentielles pour le succès de l'initiative ont été atteintes : réalisation des économies et atteinte des objectifs de transformation. Les six autres dimensions de succès n'ont pas été atteintes. Ainsi, l'intention de renouveler l'entente, avoir une bonne relation avec le fournisseur et avoir une bonne entente avec le fournisseur étaient des dimensions essentielles de succès et elles n'ont pas été atteintes. SOCIÉTÉ D'ÉTAT était insatisfaite des services rendus par le fournisseur. Trois autres dimensions avec un degré d'importance moindre n'ont pas été atteintes. Il s'agit de l'obtention d'un modèle de facturation à l'utilisation, le respect de l'échéancier et le respect du budget.

Pour INGÉNIERIE, l'initiative d'impartition a obtenu un résultat nuancé. Il ne s'agit ni d'un succès ni d'un échec. Deux dimensions essentielles au succès de l'impartition avaient été identifiées : la réalisation des économies et la satisfaction du client. Alors que la réalisation des économies a été atteinte, INGÉNIERIE était insatisfaite des résultats de l'impartition. Grâce à la mise en place d'un projet de redressement, INGÉNIERIE a réussi à améliorer la prestation des services du fournisseur.

À partir des cas étudiés, il semble que la satisfaction du client face à la qualité des services fournis par le fournisseur est une dimension de succès aussi importante que l'atteinte des objectifs financiers (e.g., réalisation des économies).

5.3 Éléments qui ont mené aux succès des projets de ABC et des initiatives d'impartition

Trois projets de ABC sur quatre et deux initiatives d'impartition sur quatre ont été des succès. Pour comprendre pourquoi ces projets et ces initiatives d'impartition ont obtenu à des résultats différents, il faut déterminer et comprendre les pratiques/les éléments similaires et différents associés aux quatre cas étudiés.

5.3.1 Contexte des projets

Le Tableau 28 présente les différents éléments du contexte des quatre cas étudiés. Les éléments ayant eu un impact sur le succès des projets de ABC et sur le succès des initiatives d'impartition sont analysés séparément par la suite.

Tableau 28 - Comparaison des contextes des quatre cas

Cas étudiés	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	INGÉNIERIE
Années du projet de ABC	2013-2014	2016-2017	2012-2014	2015-2016
Services impartis	-Services SAP -Services applicatifs non SAP -Services d'infrastructure	-Services d'infrastructures -Services d'opérations	Services d'infrastructure	Services d'opérations
Valeur du contrat d'impartition	100M\$ et moins	100M\$ et plus	100M\$ et plus	100M\$ et plus
Durée du contrat d'impartition	3 ans (+ 1) (+ 1) ³⁹	6 ans	5 ans (+2) (+2)	12 ans
Motivations d'impartir	-Économies -Améliorer la qualité des services	Économies	-Économies -Transformer l'environnement technologique	Économies
<u>Organisation responsable du projet</u>⁴⁰	Firme ABC	Firme ABC	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	Fournisseur B
<u>Processus de sélection du fournisseur</u>	Processus d'appel d'offres	Processus d'appel d'offres	Processus d'appel d'offres	Offre non sollicitée
Fournisseur unique ou plusieurs fournisseurs	4 fournisseurs	1 fournisseur	1 fournisseur	1 fournisseur
<u>Présence des conseillers de la Firme ABC</u>	Temps plein	Temps plein	Temps partiel	Temps plein
Succès du projet	Succès	Succès	Succès	Nuancé
Succès de l'impartition	Succès	N/A	Échec	Nuancé

³⁹ Cela représente les années d'extension possibles au contrat d'impartition.

⁴⁰ Les éléments du contexte soulignés et en italique sont des éléments qui ont eu un impact sur le succès du projet ou encore sur le succès de l'initiative d'impartition.

Rien n'a indiqué dans les entrevues, dans le codage et dans les analyses intracas que la durée et l'époque à laquelle se sont déroulés les projets de ABC, les services impartis, les motivations pour impartir ainsi que le modèle d'impartition à un seul fournisseur (i.e., single sourcing) ou à plusieurs fournisseurs (i.e., multisourcing) des organisations ont eu impact sur le succès des projets de ABC. De plus, ces éléments n'ont pas eu d'impact sur le succès des initiatives d'impartition.

Éléments du contexte ayant un impact sur le succès du projet de ABC

En analysant le contexte des quatre cas, **le choix de l'organisation qui dirige** le projet semble avoir un impact sur le succès du projet. De fait, l'organisation qui est responsable du projet choisit la méthodologie à utiliser pour le déroulement du projet.

DIVERTISSEMENT et TRANSPORT ont tous deux obtenu un succès en ce qui concerne leur projet de ABC. Les deux projets ont tous deux été dirigés par la Firme ABC. Le projet de DIVERTISSEMENT a suivi la méthodologie complète proposée par la Firme ABC, alors que le projet de TRANSPORT a suivi une méthodologie adaptée à la situation de redressement dans laquelle se trouvait l'organisation. TRANSPORT avait d'abord accepté de suivre la méthodologie du Fournisseur D et était supporté par la Firme XYZ, pour ensuite avoir recours aux services de la Firme ABC afin de redresser le projet. Dans les deux cas, le client a accepté de dédier la direction du projet aux consultants de la Firme ABC ce qui a mené au succès du projet, et au succès de l'impartition dans le cas de DIVERTISSEMENT.⁴¹

Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, les consultants de la Firme ABC n'étaient pas responsables du projet. Le projet fut dirigé à l'interne tout en suivant la méthodologie de l'organisation. À court terme, le projet fut un succès étant donné que le client et le fournisseur étaient heureux du contrat signé.

Le projet d'INGÉNIERIE a été dirigé par le Fournisseur B qui a utilisé sa propre méthodologie. Cela a grandement retardé le projet, car l'équipe de projet et le fournisseur n'avaient pas la même vision sur la manière dont le projet devait être dirigé. Ainsi, le fournisseur et l'équipe de projet négociaient les activités à suivre pour réaliser le projet, au lieu de négocier le contenu du contrat.

⁴¹ Le succès de l'initiative d'impartition chez TRANSPORT ne pouvait pas être évalué au moment de la recherche.

Éléments du contexte ayant un impact sur le succès de l'initiative d'impartition

Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, bien que le projet de ABC fut un succès, le fait que **l'organisation ait elle-même dirigé le projet d'élaboration de son contrat d'impartition** a fait en sorte que plusieurs éléments dans le contrat ont été négligés. À long terme, l'organisation a constaté que son contrat était incomplet ce qui a nui au succès de l'initiative d'impartition.

Le processus de sélection du fournisseur n'a pas été le même pour les quatre organisations. En effet, trois organisations ont eu recours à un processus d'appel d'offres avec plusieurs fournisseurs, alors qu'INGÉNIERIE a accepté une offre non sollicitée. L'acceptation d'une offre non sollicitée n'a pas permis à l'organisation d'obtenir la meilleure offre possible. En effet, sans un appel d'offres à plusieurs fournisseurs, il est impossible de comparer les offres du marché. INGÉNIERIE a signé une entente avec un fournisseur sans savoir s'il était le fournisseur qui correspondait le plus à ses besoins. Plusieurs éléments du projet ont été mal considérés (e.g., la gestion du changement) par le fournisseur ce qui a mené à une transition des services extrêmement difficile. Cela s'est notamment reflété dans la façon dont les services ont été pris en charge par le fournisseur qui n'était pas à la hauteur des attentes d'INGÉNIERIE.

DIVERTISSEMENT, TRANSPORT et INGÉNIERIE ont eu recours aux services à temps plein des consultants de la Firme ABC, alors que le Consultant II était à temps partiel sur le projet de SOCIÉTÉ D'ÉTAT. Le manque d'expertise en élaboration d'un contrat d'impartition du fait que **le Consultant II était à temps partiel sur le projet** durant le projet de ABC chez SOCIÉTÉ D'ÉTAT a mené à un contrat incomplet.

De plus, les conseils du Consultant II n'ont pas toujours été suivis dans le projet de SOCIÉTÉ D'ÉTAT. À plusieurs reprises, le responsable du projet a négligé les conseils du Consultant II, notamment durant la transition des services. Une situation similaire s'est produite chez INGÉNIERIE où le respect de l'échéancier était plus important que la qualité du contrat. Ainsi, malgré les conseils du Consultant I sur certaines clauses contractuelles, le responsable du projet était prêt à négliger la négociation de ces clauses contractuelles pour accélérer le processus.

5.3.2 Objectifs pour les projets de ABC

Le Tableau 29 présente les différents objectifs des projets de ABC. Ces objectifs sont analysés et comparés afin de déterminer l'impact qu'ils ont eu sur le succès des projets de ABC.

Tableau 29 - Objectifs des projets de ABC

Objectifs	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	INGÉNIERIE
Obtenir un contrat qui reflète les économies	X ⁴²	X	X	X
Obtenir davantage de flexibilité contractuelle	X	X		
Obtenir un contrat garantissant la qualité des services	X	X		
Obtenir les économies le plus rapidement possible	X			X
Obtenir un contrat modernisé	X			
Obtenir un contrat permettant le contrôle des coûts		X		
Obtenir un contrat avec un modèle de facturation à l'utilisation			X	
Trouver le bon fournisseur			X	
Obtenir un contrat qui permet de transformer l'environnement technologique			X	
Obtenir un contrat gagnant-gagnant				X
Obtenir un contrat qui protège le client				X

Les quatre organisations avaient comme objectif d'**obtenir un contrat qui reflétait les économies promises** par leur fournisseur respectif. Elles ont toutes réussi à atteindre cet objectif.

⁴² Les X en gras sont des objectifs identifiés par les répondants. Les X en calligraphie normale sont des objectifs observés par le chercheur principal.

DIVERTISSEMENT et TRANSPORT voulaient tous deux obtenir **un contrat qui offrait davantage de flexibilité et qui garantissait la qualité des services** fournis par leur fournisseur. Ces deux objectifs ont été atteints.

Un objectif commun du cas DIVERTISSEMENT et INGÉNIERIE était d'**obtenir les économies le plus rapidement possible**. Bien que cela a pu être atteint dans les deux cas, l'imposition de délais serrés et d'un échéancier irréaliste a mené à un contrat de moindre qualité chez INGÉNIERIE.

Ainsi, dans le cas de DIVERTISSEMENT, le projet de ABC devait être réalisé en un an. Le Consultant I a élaboré un échéancier à suivre pour atteindre cet objectif tout en obtenant un contrat de qualité. Le Consultant I considérait qu'il s'agissait d'un échéancier réaliste.

Dans le cas d'INGÉNIERIE, le Consultant I avait élaboré un échéancier original, mais le client a omis cet échéancier et a imposé une date de fin. Durant les négociations, le client a fait plusieurs compromis sur les clauses contractuelles qu'il désirait dus aux délais serrés, dans l'espoir d'accélérer le processus. Le projet n'a pas terminé dans les délais souhaités et n'a pas livré un contrat au niveau de qualité souhaitée. Le Consultant I a accepté de poursuivre avec les délais prescrits par le client sachant que l'échéancier était irréaliste. Avec du recul, le Consultant I a avoué qu'il aurait dû convaincre le client d'accepter l'échéancier originalement bâti. Cela aurait mené à un contrat de meilleure qualité.

Il s'agit de la même situation qu'ont vécue les Consultants I et II durant le projet de TRANSPORT. Le client avait imposé une date de fin au projet au mois de février 2017. Les Consultants I et II, tout en sachant que l'échéancier était irréaliste, ont d'abord accepté la date de fin prévue. En cours de projet, les Consultants I et II ont convaincu le client de repousser la date de fin au mois de mai 2017 en leur démontrant que la charge de travail ne pouvait pas être effectuée dans les délais prescrits. En faisant cela, l'équipe de projet a eu davantage de temps pour produire un contrat de qualité.

Dans les cas de TRANSPORT, l'objectif a été atteint puisque le client a finalement accepté l'échéancier proposé par les Consultants I et II. Dans le cas d'INGÉNIERIE, l'objectif n'a pas été atteint puisque la date de fin a été repoussée.

DIVERTISSEMENT voulait également **obtenir un contrat modernisé**, ce qui a été réalisé avec ses quatre nouvelles ententes contractuelles avec ses fournisseurs.

TRANSPORT avait comme objectif d'**avoir un contrat qui permette le contrôle des coûts**. Cela a été atteint grâce à des mécanismes de contrôle de coûts inclus dans le contrat.

SOCIÉTÉ D'ÉTAT désirait **obtenir un contrat qui reflétait un modèle de facturation à l'utilisation**. Cet objectif n'a pas été atteint, car l'organisation a constaté que ce modèle n'était pas applicable dans la situation dans laquelle elle se trouvait.

Le projet de SOCIÉTÉ D'ÉTAT leur a permis de sélectionner le fournisseur avec les meilleurs résultats aux évaluations financière et technique, cependant **il ne s'agissait pas nécessairement du meilleur fournisseur**. L'organisation a rapidement découvert durant la transition des services que le fournisseur ne répondait pas à ses besoins. Cependant, le projet de ABC a tout de même permis à SOCIÉTÉ D'ÉTAT de **transformer leur environnement technologique**.

Finalement, INGÉNIERIE voulait obtenir **un contrat gagnant-gagnant et avoir un contrat qui protège le fournisseur**. Cela a été atteint.

5.3.3 Processus pour les projets de ABC

Les processus réalisés pour chacun des projets de ABC ont été divisés en trois sous-processus : le processus de sélection des fournisseurs, le processus de diligence et le processus de négociation.

Chacun des sous-processus est analysé et comparé dans les sections qui suivent.

Le processus de sélection des fournisseurs

DIVERTISSEMENT et SOCIÉTÉ D'ÉTAT ont effectué une sélection de leurs fournisseurs dans le projet de ABC. Leurs processus de sélection sont établis et comparés dans le Tableau 30.

Tableau 30 - Activités réalisées pour la sélection des fournisseurs

Activités	DIVERTISSEMENT	SOCIÉTÉ D'ÉTAT
1. Mettre en place l'équipe de projet	Mettre en place l'équipe de projet	Diviser l'équipe de projet selon les domaines impartis
2. Préparer les appels d'offres	Préparer les appels d'offres	-Définir les requis techniques -Rédiger le contrat principal (i.e., master service agreement) -Établir les ententes de niveau de services
3. Lancer l'appel d'offres	N/A	Lancer la première version de l'appel d'offres
4. Évaluer les offres des fournisseurs	N/A	Évaluer les offres des fournisseurs
5. Présélectionner les fournisseurs	N/A	Présélectionner les fournisseurs en fonction de leur réponse à l'appel d'offres
6. Effectuer des rencontres confidentielles commerciales	N/A	Effectuer des rencontres confidentielles commerciales et modifier l'appel d'offres
7. Lancer l'appel d'offres	Lancer l'appel d'offres	Relancer l'appel d'offres modifié
8. Établir les grilles d'évaluation ⁴³	Établir les grilles d'évaluation	Établir les grilles d'évaluation et les faire approuver par le comité de direction
9. Recevoir les offres des fournisseurs	Recevoir les offres des fournisseurs	Recevoir les offres des fournisseurs
10. Évaluer des offres des fournisseurs	Évaluer les offres des fournisseurs avec les grilles d'évaluation	-Évaluer l'aspect technique des offres -Évaluer l'aspect financier des offres -Établir les résultats globaux
11. Sélectionner les fournisseurs	Présélectionner les fournisseurs pour le processus de négociation ⁴⁴	Sélectionner un fournisseur

Plusieurs activités sont similaires aux deux cas pour ce processus :

- Mettre en place l'équipe de projet pour les appels d'offres
- Préparer l'appel d'offres
- Lancer l'appel d'offres

⁴³ Cette activité peut être effectuée avant le lancement des appels d'offres.

⁴⁴ Dans le cas de DIVERTISSEMENT, les fournisseurs présélectionnés pouvaient participer au processus de négociation. Il ne s'agissait pas des fournisseurs finaux.

- Établir les grilles d'évaluation
- Recevoir les offres des fournisseurs
- Évaluer les offres des fournisseurs
- Sélectionner les offres des fournisseurs

Les activités 3 à 6 sont propres au cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, il s'agit de :

- Lancer une première version de l'appel d'offres
- Évaluer les offres des fournisseurs
- Présélectionner les fournisseurs
- Effectuer des rencontres confidentielles commerciales

D'abord, les répondants du cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT ont admis que l'appel d'offres n'avait pas été bien conduit. Il y avait des critères manquants dans l'appel d'offres. En rétrospective, l'organisation admet qu'elle aurait dû inclure des critères plus stricts en ce qui concerne la localisation du fournisseur. Le choix d'un fournisseur délocalisé a complexifié la prestation des services, car le fournisseur n'avait aucune infrastructure sur le territoire de SOCIÉTÉ D'ÉTAT et devait faire affaire avec des organisations locales.

De plus, une différence marquée entre les deux cas est à l'activité 2 où SOCIÉTÉ D'ÉTAT a décidé d'inclure dans l'appel d'offres le contrat principal (i.e., master service agreement). Ainsi, l'équipe de projet a rédigé le contrat principal et a modifié quelques clauses durant les rencontres confidentielles commerciales. Cependant, une fois le fournisseur sélectionné, il n'y a pas eu de processus de négociation. Cela n'a pas été bénéfique sur le long terme pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT qui a constaté que son contrat était incomplet. Son contrat ne la protégeait pas face à certaines situations telles que la faible qualité des ressources fournies par son fournisseur.

De plus, les critères d'évaluation établie par SOCIÉTÉ D'ÉTAT se concentraient sur deux aspects principaux : l'aspect technique et l'aspect financier. Ainsi, plusieurs répondants ont mentionné que ces critères permettaient d'obtenir la solution la moins chère, au lieu de choisir la solution la plus avantageuse pour l'organisation. Il s'agit d'ailleurs d'un aspect commun aux appels d'offres publics qui, généralement, mènent à la sélection de la solution conforme au meilleur coût. Cela a pour effet d'obtenir des services de moindre qualité de la part du fournisseur choisi. Pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT, ceci a eu un grand impact sur la qualité des ressources et des services fournis

par le fournisseur. Le fournisseur était très réticent à investir dans de nouvelles technologies pour le client puisqu'il bénéficiait d'une faible marge de profit.

Le processus réalisé pour la diligence

TRANSPORT et INGÉNIERIE ont réalisé un processus de diligence avec leur fournisseur respectif. Le processus suivi par chacune des organisations est présenté dans le Tableau 31.

Tableau 31 - Activités réalisées pour la diligence

Activités	TRANSPORT	INGÉNIERIE
1. Trouver les informations et la documentation nécessaires pour le fournisseur	X	X
2. Recevoir la proposition financière du fournisseur	X	X
3. Évaluer la proposition financière du fournisseur	X	X
4. Accepter ou refuser la proposition financière ⁴⁵	X	X

Les deux organisations ont suivi le même processus pour faire la diligence. Dans les deux cas, le but de la diligence était d'arriver à une proposition financière acceptable pour le client. Dans le cas d'INGÉNIERIE, la première proposition financière fut acceptée par le client. Pour TRANSPORT, le processus de diligence prit plus de temps que prévu. En effet, le client a refusé la première proposition financière du fournisseur, car elle représentait trop de risques pour TRANSPORT. Ainsi, le Fournisseur D a dû modifier sa proposition financière avec l'aide des Consultants I et II et la soumettre à nouveau. La seconde proposition financière du fournisseur a été acceptée. Cependant, cet événement a retardé le projet.

L'acceptation de la proposition financière est essentielle pour la suite des négociations, car l'ensemble des documents du contrat vient supporter la proposition financière acceptée.

⁴⁵ L'équipe de projet peut accepter ou refuser la proposition financière du fournisseur si elle ne correspond pas aux attentes du client. Les activités reprennent à l'activité 1 si le fournisseur n'avait pas l'ensemble des informations nécessaires pour effectuer une proposition financière répondant aux critères du client.

Le processus réalisé pour les négociations

DIVERTISSEMENT, TRANSPORT et INGÉNIERIE ont effectué des négociations avec leur fournisseur afin de bâtir le contrat. SOCIÉTÉ D'ÉTAT n'a pas négocié avec son fournisseur, puisque le contrat principal était inclus dans l'appel d'offres.

Tableau 32 - Activités réalisées pour les négociations

Activités	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT	INGÉNIERIE
1. Mettre en place l'équipe de projet pour les négociations	X	X	X
2. Structurer l'équipe de projet en tours de négociation	X	X	X
3. Établir l'échéancier des négociations	X	X	X
4. Établir la stratégie de négociation	X	X	X
5. Rédiger une première version du contrat	-	-	X
6. Rencontrer les fournisseurs ⁴⁶	X	X	X
7. Modifier le contrat avec les fournisseurs	-	-	X
8. Rédiger les clauses négociées	-	X	-
9. Recevoir les offres finales des fournisseurs	X	-	-
10. Évaluer les offres finales des fournisseurs	X	-	-
11. Sélectionner les fournisseurs	X	-	-
12. Finaliser les négociations avec les fournisseurs sélectionnés	X	-	-
13. Élaborer le plan de transition ⁴⁷	X	X	X
14. Signer le contrat	X	X	X

Les trois processus réalisés pour les négociations ont plusieurs activités similaires :

- Mettre en place l'équipe de projet pour les négociations
- Structurer l'équipe en tours de négociation
- Établir la stratégie de négociation
- Rencontrer le fournisseur
- Élaborer le plan de transition
- Signer le contrat

⁴⁶ Les rencontres avec le fournisseur ont pour but de discuter et d'arriver à des ententes sur les différentes clauses contractuelles.

⁴⁷ L'élaboration du plan de transition se fait en parallèle aux autres activités.

Cependant, chacun des processus était adapté à la situation de l'organisation. Les activités diffèrent notamment au niveau de la façon de négocier et de bâtir le contrat.

DIVERTISSEMENT a procédé à un appel d'offres compétitif et à une négociation à plusieurs fournisseurs. Suite au processus de sélection des fournisseurs, seuls les fournisseurs présélectionnés pouvaient poursuivre au processus de négociation. L'équipe de projet a rencontré à plusieurs reprises chacun des fournisseurs présélectionnés afin de négocier les ententes contractuelles. En effectuant les négociations pour les mêmes services impartis avec de multiples fournisseurs, DIVERTISSEMENT se trouvait dans une situation de force par rapport aux fournisseurs. L'organisation pouvait comparer les différentes suggestions des fournisseurs et les utiliser comme levier de négociation. Cette situation s'est produite avec le Fournisseur B et le Fournisseur C qui compétitionnaient pour la prise en charge des services d'infrastructure. Après de nombreuses rencontres, les fournisseurs ont soumis leurs offres finales à l'équipe de projet qui les a évalués. L'équipe de projet a choisi les fournisseurs qui répondaient le mieux aux besoins de l'organisation et a finalisé les négociations contractuelles avec eux.

TRANSPORT a effectué une sélection de son fournisseur avant le début des négociations contractuelles. Le Fournisseur D était seul avec le client aux tables de négociation. L'équipe de projet n'avait pas de levier de négociation contrairement à DIVERTISSEMENT. Durant les rencontres avec le Fournisseur D, l'équipe de projet négociait verbalement les clauses contractuelles avec le fournisseur. L'équipe de projet rédigeait par la suite les clauses du contrat qui étaient révisées par le fournisseur et modifiées au besoin.

INGÉNIERIE n'a pas fait de processus de sélection de son fournisseur, le Fournisseur B a été choisi sur la base d'une offre non sollicitée. Le Fournisseur B était seul aux tables de négociation ce qui a diminué le pouvoir de négociation du client, tout comme dans le cas de TRANSPORT. Pour établir le contrat, l'équipe de projet a bâti une première version du contrat. Cette version était présentée au fournisseur lors de rencontres et elle était modifiée en temps réel avec le fournisseur.

Dans les trois cas, les équipes agissaient en mode agile. Les consultants I et II qui dirigeaient les projets rencontraient chaque jour leur équipe de projet afin de déterminer les avancements et les

enjeux ainsi que de réévaluer la stratégie de négociation au besoin. Cela permettait à l'équipe de projet de s'assurer que le projet avançait à la vitesse désirée et que les négociations étaient fluides.

Éléments du processus réalisé ayant un impact sur le succès des projets de ABC

Le processus de diligence a été un facteur de retard pour le projet de TRANSPORT. L'équipe de projet du côté fournisseur doit avoir les compétences nécessaires pour soumettre une proposition financière acceptable aux yeux du client. Les Consultants I et II ont dû supporter le Fournisseur D pour cette activité, car il n'avait pas les compétences nécessaires.

La négociation à un seul fournisseur ne permet pas d'avoir de levier de négociation face au fournisseur ce qui peut rendre les négociations plus difficiles comme dans le cas de TRANSPORT et INGÉNIERIE. Bien que le projet de TRANSPORT fut un succès, les Consultants I et II ont avoué que l'organisation aurait pu obtenir un meilleur contrat si elle avait effectué une négociation à plusieurs fournisseurs.

Éléments du processus réalisé ayant un impact sur le succès de l'initiative d'impartition

Les critères inclus dans l'appel d'offres sont déterminants pour le succès de l'initiative d'impartition. En effet, ces critères permettent de délimiter les fournisseurs qui sont admissibles pour soumissionner. Si ces critères ne sont pas bien établis, l'appel d'offres ne représentera pas les besoins réels de l'organisation comme ce fut le cas pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT.

Les critères d'évaluation des fournisseurs doivent également refléter les besoins de l'organisation. Sans cela, le fournisseur choisi n'est pas le meilleur fournisseur pour l'organisation, mais le meilleur fournisseur en fonction des critères établis. Cette situation s'est produite chez SOCIÉTÉ D'ÉTAT qui a choisi le Fournisseur E d'une perspective principalement financière.

De plus, le processus de négociation est essentiel pour obtenir un contrat complet et de qualité. Sans négociation, le contrat risque d'être incomplet et de nuire au succès de l'initiative d'impartition, comme cela s'est déroulé dans le projet de SOCIÉTÉ D'ÉTAT.

5.3.4 Facteurs ayant eu un impact sur le succès des projets de ABC

L'ensemble des facteurs de succès identifiés dans les analyses intracas ont été classifiés dans le Tableau 33⁴⁸. Six facteurs génériques ont été établis :

- Composition de l'équipe de projet (côté client et fournisseur)
- Implication et support de la haute direction
- Relations entre les parties impliquées
- Processus suivi
- Expérience en impartition des conseillers externes

⁴⁸ Les X en gras sont les facteurs identifiés par les répondants. Les X en calligraphie simple sont des facteurs identifiés par le chercheur principal en fonction des entrevues, du codage et des analyses intracas.

Tableau 33 - Classification des facteurs de succès

Type d'impact	Facteurs génériques	Facteurs spécifiques	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	INGÉNIERIE
Facteurs ayant un impact positif	Composition des équipes de projet (client et fournisseur)	Engagement des équipes client et fournisseur	X ⁴⁹			X
		Compétences des membres des équipes de projet				X
		Synergie dans l'équipe de projet (client)	X			
	Implication et support de la haute direction	Support de la haute direction du client et du fournisseur	X			
		Implication du VP TI (i.e., CIO)	X			
	Relations entre les parties impliquées	Synergie entre le client et les conseillers externes	X			
		Transparence entre l'équipe de projet et le fournisseur	X			
		Synergie entre les conseillers externes	X	X		
		Esprit de collaboration		X		
		Esprit de confiance		X		
	Processus suivi	Méthodologie		X	X	X
		Planification	X		X	
	Expérience en impartition des conseillers externes	N/A	X	X	X	X
	Expérience en impartition du client	N/A		X		
Facteur ayant un impact négatif	Processus suivi	Méthodologie			X	X

⁴⁹ Les X en gras sont des objectifs identifiés par les répondants. Les X en calligraphie normale sont des objectifs observés par le chercheur principal.

À partir des quatre cas étudiés, six facteurs de succès génériques ayant un impact positif sur le succès des projets de ABC ont été identifiés.

Le premier facteur présent dans les cas de DIVERTISSEMENT et d'INGÉNIERIE a été la **composition des équipes de projet** autant du côté client que du côté fournisseur. En effet, le choix des membres de l'équipe de projet était basé sur les compétences nécessaires pour accomplir le projet dans le projet d'INGÉNIERIE. Les membres de l'équipe client devaient, par exemple, connaître l'environnement de l'entreprise. Cela a particulièrement été utile pour effectuer la diligence. De plus, chez DIVERTISSEMENT, l'équipe de projet était divisée selon des domaines spécifiques pour la réalisation de l'appel d'offres et des négociations, chaque sous-équipe était équipée d'experts afin d'être en mesure de bâtir des documents de qualité. Chacune des tours de négociation était munie d'experts.

En plus d'une équipe de projet compétente, les membres de l'équipe de projet devaient être **engagés et motivés à réaliser le projet**. Ce facteur a été présent dans les cas de DIVERTISSEMENT et d'INGÉNIERIE. Dans les cas de TRANSPORT et de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, le processus de sélection et le processus de négociation dans un contexte d'impartition des TI ont été contraints par de courtes échéances. Ainsi, les membres des équipes de projet ont dû investir le temps et les efforts nécessaires pour accomplir le projet.

Les membres de l'équipe choisis devaient **travailler ensemble et collaborer** afin de faciliter la réalisation du projet, ce qui fut le cas dans le projet de DIVERTISSEMENT.

Le second facteur essentiel dans le projet de DIVERTISSEMENT fut **l'implication et le support de la haute direction**. Dans le contexte de DIVERTISSEMENT, il existait un enjeu politique élevé. Par exemple, le Fournisseur B est entré en contact à plusieurs reprises avec le Président de DIVERTISSEMENT pour contourner les responsables du projet. La même situation s'est produite dans le cas d'INGÉNIERIE et dans le cas de TRANSPORT. Dans le cas de DIVERTISSEMENT, afin d'éviter un échec, la haute direction a accordé son support complet à l'équipe de projet et lui a fait confiance quant aux décisions qu'elle prenait. Aussi, la haute direction a été utilisée afin de régler des conflits lors des négociations. Le VP TI fut très impliqué dans le projet, lorsque cela était requis. Cela a été particulièrement utile dans le cas de DIVERTISSEMENT, mais également dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT et d'INGÉNIERIE.

Le troisième facteur de succès identifié dans les cas de DIVERTISSEMENT et de TRANSPORT a été **les relations entre les différentes parties impliquées dans le projet**. Une bonne relation a été établie à la fois entre l'équipe de projet client et l'équipe de projet fournisseur, entre le client et les conseillers externes sur le projet, mais également entre les différents conseillers externes. La synergie entre les parties a été un facteur de succès positif dans ces deux cas.

Le processus suivi a été le quatrième facteur de succès commun aux quatre cas. En effet, avoir une méthodologie claire a permis de planifier et de structurer la démarche à suivre et les étapes du projet. Dans le cas de DIVERTISSEMENT et de TRANSPORT, la méthodologie suivie était celle proposée par la Firme ABC, ce qui a mené au succès du projet. Dans le cas d'INGÉNIERIE, les bonnes pratiques amenées par la Firme ABC a permis à l'organisation de ne pas être complètement à la merci du Fournisseur B. Finalement, SOCIÉTÉ D'ÉTAT, qui a suivi son propre processus, a confirmé que cela a structuré le projet.

Le cinquième facteur de succès fut **l'expérience des conseillers externes en impartition**. Dans le cas de DIVERTISSEMENT, la connaissance du marché des conseillers externes a été un facteur déterminant dans la réussite du projet. Cela fut également le cas dans les trois autres cas.⁵⁰

Le sixième facteur de succès a été **l'expérience en impartition du client**. Dans le cas de TRANSPORT, le fait que l'organisation impartissait déjà une partie de ses services TI a facilité l'activité des vérifications (i.e., due diligence). À l'inverse, dans le cas d'INGÉNIERIE, l'organisation n'avait jamais eu recours à l'impartition. La preuve de concept (i.e., due diligence) a demandé davantage de temps et d'effort à l'équipe de projet.

Des six facteurs génériques identifiés, un seul facteur ayant un impact négatif sur le succès du projet a été identifié. Il s'agit du **processus suivi**. Cela fut le cas pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT et INGÉNIERIE. Par exemple, dans le cas d'INGÉNIERIE, le fait d'avoir utilisé la méthodologie proposée par le fournisseur a causé des désaccords entre l'équipe de projet et le fournisseur. L'équipe de projet négociait la manière d'exécuter le projet en cours afin que cela avantage à la fois le client et le fournisseur, et non pas qu'à l'avantage du fournisseur.

⁵⁰ Voir la section 5.4 pour plus de détails.

5.3.5 Facteurs ayant un impact sur le succès des initiatives d'impartition

Les facteurs de succès des initiatives d'impartition ont été classifiés en fonction de leur implication dans les processus de sélection du fournisseur ou de transition des services dans le Tableau 34.

Tableau 34 - Facteurs de succès des initiatives d'impartition

Type d'impact	Facteurs liés à	Facteurs	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT ⁵¹	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	INGÉNIERIE
Facteurs ayant un impact positif	Transition des services	Engagement de l'équipe de projet			X	
		Adaptation de l'équipe client et de l'équipe fournisseur	X			
		Processus suivi			X	
Facteurs ayant un impact négatif	Sélection du fournisseur	Choix du fournisseur			X	
		Processus suivi			X	
		Qualité des ressources humaines			X	
		Manque de préparation			X	
		Contrat incomplet			X	
		Mauvaise planification de la gestion du changement				
	Transition des services	Mauvaise gestion du changement				

⁵¹ Au moment de l'étude, il n'était pas encore possible d'évaluer le succès de l'initiative d'impartition chez TRANSPORT.

Trois facteurs ayant un impact positif sur le succès de l'impartition ont été identifiés. Ces trois facteurs sont liés au succès du processus de transition des services. Pour réussir la transition des services, les équipes du client et les équipes du fournisseur ont dû apprendre **à travailler ensemble et à collaborer suite à la signature du contrat** dans le cas de DIVERTISSEMENT. Sans cela, l'initiative d'impartition était vouée à l'échec. DIVERTISSEMENT a été un franc succès sur le plan de la transition de ses services grâce à l'esprit de collaboration qui s'est instauré entre les équipes du client et les équipes du fournisseur. À l'inverse, chez INGÉNIERIE, la transition des services fut extrêmement difficile et, plus d'un an après la transition des services, certaines équipes client et fournisseur ont encore une mauvaise relation de travail ce qui nuit à la prestation des services.

De plus, le succès de la transition des services fut dépendant **du temps et des efforts que les équipes sur le terrain ont investis**. Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, l'initiative d'impartition a pu être accomplie grâce aux efforts que l'équipe de projet a investis pour compenser le manque d'engagement et de compétences de l'équipe fournisseur.

Aussi, **le processus suivi** a permis la réussite de la transition des services selon les répondants du cas SOCIÉTÉ D'ÉTAT. Bien que l'initiative d'impartition de SOCIÉTÉ D'ÉTAT se soit soldée par un échec, avec le même processus dans un autre projet d'élaboration d'un contrat d'impartition, la transition des services a été un franc succès.

Cinq facteurs de succès ayant un impact négatif sur le succès de l'initiative d'impartition lié à la sélection du fournisseur ont été identifiés.

D'abord, **le processus de sélection** a mené à la sélection du mauvais fournisseur dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT. Le processus de sélection ne permettait pas de cibler des fournisseurs spécifiques. De plus, l'évaluation des fournisseurs était basée sur des critères qui permettaient d'obtenir la solution la moins chère. Le fournisseur choisi n'était donc pas le meilleur fournisseur, mais le fournisseur qui offrait la solution la moins chère.

De plus, un appel d'offres reflète les besoins de l'organisation a été un facteur déterminant dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT. L'appel d'offres omettait certains critères qui auraient mené à la sélection d'un fournisseur différent s'ils avaient été inclus. Par exemple, il aurait fallu inclure un

critère qui oblige les fournisseurs soumissionnant à avoir des activités sur le même territoire que SOCIÉTÉ D'ÉTAT. La distance géographique entre le client et le fournisseur a grandement nui à la transition des services dans ce cas.

Un autre facteur qui a nui à la transition des services pour SOCIÉTÉ D'ÉTAT fut **la qualité des ressources humaines fournies par le fournisseur**. Le client aurait dû s'assurer d'avoir des clauses contractuelles qui assurent la qualité des ressources humaines. Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, l'organisation a obtenu des ressources humaines qui n'étaient pas au niveau de qualité qu'elle aurait souhaitée durant la transition des services. Cependant, aucune clause dans le contrat ne la protégeait dans une telle situation. La transition des services fut difficile pour les équipes du client qui devaient compenser le manque de compétences de l'équipe fournisseur.

Le manque de préparation durant les processus de sélection du fournisseur et de négociation a également été un facteur qui a nui au succès de la transition des services et a causé un échec de l'initiative d'impartition chez SOCIÉTÉ D'ÉTAT. L'ensemble de la documentation nécessaire pendant la transition des services aurait dû être rédigé en amont.

La signature d'un contrat incomplet est aussi un facteur qui a nui au succès de l'initiative d'impartition. Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, seul le contrat principal comprenant certaines ententes de niveau de service a été signé suite à la sélection du fournisseur. Le reste du contrat fut élaboré durant la transition des services. Cela a grandement nui à SOCIÉTÉ D'ÉTAT qui a dû bâtir les documents manquants pendant la transition des services et qui a dû faire des compromis pour finaliser les documents.

Finalement, **la mauvaise planification de la gestion du changement** dans le plan de transition élaboré pendant le processus de négociation a mené à **une mauvaise gestion du changement chez INGÉNIERIE**. La transition des services fut un échec et un plan de redressement a dû être mis en place afin de remédier à la situation.

5.3.6 Habiletés nécessaires dans les projets de ABC

Pour assurer le succès des projets de ABC, des habiletés ont été requises. Celles-ci sont présentées dans le Tableau 35.

Tableau 35 - Habiletés nécessaires pour le succès des projets de ABC

Type d'habileté	Habiletés	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	INGÉNIERIE
Habiletés interpersonnelles (i.e., soft skills)	Sens des affaires	X	X		
	Collaboration	X			
	Écoute	X			
	Capacités relationnelles			X	
	Être centré sur les objectifs	X	X		
	Capacité à prendre du recul	X			
	Capacité à travailler sous pression	X			
	Capacité à négocier	X	X		X
Habiletés techniques (i.e., hard skills)	Capacités en gestion de projet			X	X
	Capacités techniques			X	X
	Capacités à rédiger ⁵²			X	X
	Capacité d'analyse			X	
	Connaissance de l'environnement	X	X		X

⁵² Inclus la capacité à documenter.

Huit habiletés ont été regroupées sous les capacités interpersonnelles (i.e., soft skills).

D'abord, pour le projet de DIVERTISSEMENT et pour le projet de TRANSPORT, le **sens des affaires** était une habileté nécessaire de la part des membres des équipes de projet client et fournisseur. Les membres devaient être capables de régler des enjeux d'affaires et d'être polyvalents dans les situations auxquelles ils faisaient face.

Ensuite, pour le projet de DIVERTISSEMENT, des habiletés qui ont été indispensables ont été **la collaboration**, autant dans l'équipe de projet même qu'entre le client et le fournisseur. **L'écoute** a aussi été une capacité essentielle, le client tout comme le fournisseur devait être capable d'écouter et de comprendre ce que l'autre partie désirait. Dans le contexte de DIVERTISSEMENT, l'équipe de projet devait également être en mesure de **prendre du recul** durant les négociations afin de s'assurer que les négociations étaient alignées avec les objectifs du projet de ABC. Aussi, étant donné la nature intense du projet de ABC, la **capacité à travailler sous pression** était requise des membres des équipes de projet client et fournisseur.

Dans le cas de DIVERTISSEMENT et de TRANSPORT, l'équipe de projet devait demeurer **centrée sur les objectifs**. Ainsi, durant les négociations, les membres de l'équipe de projet devaient se remémorer pourquoi le projet était réalisé et négocier en conséquence des objectifs à atteindre.

La **capacité à négocier** est une habileté qui fut présente dans trois cas : DIVERTISSEMENT, TRANSPORT et INGÉNIERIE. Il s'agissait d'une habileté primordiale, notamment dans le processus de négociation, puisque tous les membres l'équipe devaient négocier avec le fournisseur.

Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, des **capacités relationnelles** ont été nécessaires afin de réaliser le projet de ABC.

Cinq habiletés ont été classées sous les capacités techniques (i.e., hard skills).

Les **capacités en gestion de projet**, les **capacités techniques** et les **capacités à rédiger** furent requises dans les projets de SOCIÉTÉ D'ÉTAT et d'INGÉNIERIE. Puisque l'équipe de projet, dans les deux cas, était divisée en plusieurs sous-équipes, les membres qui dirigeaient les sous-équipes devaient faire preuve de bonnes habiletés en gestion de projet. Du point de vue technique,

le contrat comprend de la documentation technique qui devait être élaborée par des experts dans leurs domaines respectifs. Bien que les négociations s'effectuent de manière verbale, elles doivent être transmises par écrit à travers le contrat. Des capacités de rédaction étaient essentielles pour l'élaboration d'un contrat de qualité.

Une capacité relevée dans le projet de SOCIÉTÉ D'ÉTAT fut la **capacité d'analyse**. L'équipe de projet devait faire preuve d'un esprit analytique lors de la résolution d'enjeux avec le fournisseur.

Finalement, la **connaissance de l'environnement** a été une habileté primordiale dans le cas de DIVERTISSEMENT, TRANSPORT et INGÉNIERIE. Les membres de l'équipe de projet qui faisait partie de l'organisation cliente devaient avoir des connaissances approfondies de leur environnement pour fournir les informations adéquates au fournisseur.

Dans les projets de DIVERTISSEMENT et de TRANSPORT, les habiletés de type interpersonnelles ont davantage été mises de l'avant par les répondants. Alors que dans les projets de SOCIÉTÉ D'ÉTAT et d'INGÉNIERIE, les répondants se sont concentrés sur les habiletés de type technique.

5.4 Apport des conseillers externes dans les projets de ABC

La valeur ajoutée des conseillers externes dans chacun des cas est présentée dans le Tableau 36.

Tableau 36 – Valeur ajoutée des conseillers externes

Valeur ajoutée	Caractéristiques	DIVERTISSEMENT	TRANSPORT	SOCIÉTÉ D'ÉTAT	INGÉNIERIE
Expertise et expérience	Connaissance des risques potentiels		X		
	Connaissance du marché	X	X		
	Capacité à guider	X			X
	Crédibilité			X	
Impartialité	Rôle d'intermédiaire	X			
Processus amené	Méthodologie	X			
	Outils de travail	X		X	

L'analyse des quatre cas a démontré que les conseillers externes amenaient de la valeur dans le projet d'élaboration d'un contrat d'impartition de trois manières. D'abord, les conseillers externes avaient l'expertise et l'expérience dans le domaine de l'impartition ce qui leur permettait de guider le client dans les projets de DIVERTISSEMENT, de TRANSPORT et d'INGÉNIERIE. Dans le cas de DIVERTISSEMENT et de TRANSPORT, les Consultants I et II connaissaient les pratiques dans le marché et les différentes méthodologies des fournisseurs ce qui plaçait le client sur un pied d'égalité lors des négociations. Pour le projet de TRANSPORT, les conseillers externes ont également été capables de comprendre et d'identifier les différents enjeux présents dans un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition en fonction du contexte du client. Ils pouvaient ainsi aviser le client sur les meilleures décisions à prendre. Chez SOCIÉTÉ D'ÉTAT, la présence des conseillers externes chez le client ajoutait de la crédibilité quant aux décisions et aux actions entreprises par le client aux yeux du fournisseur.

Dans le cas de DIVERTISSEMENT, les conseillers externes, puisqu'ils étaient une partie tierce, agissaient également en tant que partie impartiale⁵³. Ils étaient capables de faire le pont entre le fournisseur et le client en cas de malentendu.

Une dernière valeur ajoutée des conseillers externes dans les projets de DIVERTISSEMENT et de SOCIÉTÉ D'ÉTAT a été le processus qu'ils amenaient pour diriger le projet. En effet, les conseillers externes, grâce à leur expérience, ont développé leur propre méthode et leurs propres outils de travail qui avaient déjà fait leurs preuves dans des projets passés. Ainsi, le client avait une démarche structurée et ne partait pas de zéro lorsqu'il était question de bâtir des documents venant supporter le processus de sélection du fournisseur et le processus de négociation.

Cependant, le choix des conseillers externes devait être fait de manière attentive. Les conseillers externes ont été choisis sur la base de leur expérience et de leur expertise dans le domaine de l'impartition, de l'approche personnalisée qu'ils suggéraient, mais également de l'affinité qui s'était créée entre le client et ces derniers. Cela a été démontré dans le cas de TRANSPORT où l'organisation avait d'abord embauché la Firme XYZ pour diriger le projet d'élaboration du contrat d'impartition. Le manque de compétences des consultants de la Firme XYZ a retardé le projet.

⁵³ Dans les limites d'une certaine mesure puisque les conseillers, dans les quatre cas, étaient engagés par le client. Ils défendaient les intérêts du client.

5.5 Les meilleures pratiques pour assurer le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition

À partir de l'analyse intercas, il est possible d'établir les éléments et les pratiques qui mènent au succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

Le client est maître d'oeuvre du processus d'élaboration du contrat d'impartition. Si le client n'a pas l'expertise nécessaire en impartition, il peut avoir recours à des conseillers externes pour mener le projet. Cependant, laisser la prise en charge du projet au fournisseur met le client en situation de désavantage et à la merci du fournisseur. Le client n'a pas de contrôle sur la méthodologie utilisée.

Le client établit des objectifs de projet réalistes en ligne avec ce qu'il souhaite accomplir avec le projet. Certains objectifs ne sont pas réalistes de la part des clients et les conseillers externes peuvent les soulever. Par exemple, dans le cas de TRANSPORT, l'objectif de terminer le projet en février 2017 était complètement irréaliste. Les conseillers ont convaincu le client de modifier l'échéancier du projet.

Le client accorde une importance égale à la qualité des services et à la réalisation des économies en ce qui concerne les résultats de l'impartition. Une organisation qui se concentre uniquement sur les économies n'atteindra pas nécessairement le niveau de qualité des services qu'elle désire.

Le client se munit d'expertise externe (experts en impartition et/ou avocats) qui a les connaissances nécessaires en impartition afin de diriger, au besoin, et de conseiller l'organisation. Dans les cas étudiés, les conseillers externes ont protégé les intérêts du client face au fournisseur qui était en situation de force. L'implication des conseillers externes à temps plein semble être une meilleure pratique pour les organisations qui ont peu de connaissances en impartition. En effet, leur implication de manière constante leur permet d'aviser le client sur les décisions à prendre et d'éviter des situations qui auraient pu être prévenues grâce à l'expérience des conseillers externes. Le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT illustre bien cela, le Consultant II était à temps partiel sur le projet et a fourni quelques conseils, méthodes de travail et outils de travail sans être complètement impliqué. Plusieurs aspects ont été négligés dans le projet et a causé un échec

de l'impartition. L'expérience et l'expertise des conseillers externes auraient pu prévenir une telle situation.

Le choix des conseillers externes se base sur leur expérience passée et leur expertise, l'approche qu'ils amènent de même que l'affinité entre les conseillers externes et le client. Il s'agit d'une décision importante pour le succès du projet. En effet, dans le cas de TRANSPORT, la Firme XYZ n'avait pas les compétences nécessaires pour effectuer le projet de ABC et a mis en péril son succès. Le client doit se méfier des promesses des firmes de consultation et les évaluer sur la méthode et les outils qu'elles proposent pour accomplir le projet. Le client doit également se fier à l'expérience des conseillers externes :

- Est-ce qu'ils ont effectué des projets similaires dans le passé ?
- Est-ce que leurs projets ont été des succès ?
- Est-ce que leurs clients ont été satisfaits des résultats des projets ?

Le client suit les suggestions et les avertissements des conseillers externes. Les responsables des projets ont leur propre mentalité quant à la façon de diriger le projet et doivent être ouverts aux recommandations externes. Par exemple dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, les responsables du projet voulaient respecter les échéanciers aux dépens de la qualité. Ils n'ont pas tenu en compte plusieurs recommandations faites par le conseiller externe. L'initiative d'impartition s'est soldée par un échec.

Le client choisit un processus de sélection compétitif : un appel d'offres à plusieurs fournisseurs. Le processus d'appel d'offres devrait s'effectuer en parallèle au processus de négociation, comme dans le cas de DIVERTISSEMENT. Cette façon de faire permet d'obtenir la meilleure offre possible du marché puisque les fournisseurs sont en compétition les uns contre les autres pour les mêmes services. Cela permet également au client d'avoir un levier de négociation face aux différents fournisseurs. Le client a plusieurs alternatives.

Le client choisit le bon fournisseur. Pour se faire, il doit avoir les compétences nécessaires afin de bâtir un appel d'offres qui reflète les besoins de l'organisation. Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, plusieurs aspects n'ont pas été considérés. L'expertise de conseillers externes aurait pu éviter cela. De plus, le client doit mettre en place des critères d'évaluation correspondre à ce que l'organisation souhaite obtenir du fournisseur. Par exemple, SOCIÉTÉ D'ÉTAT s'est basée

principalement sur des critères financiers, ce qui lui a offert la solution la moins chère. Encore une fois, l'expertise et l'expérience des conseillers externes auraient pu prévenir cette situation. Le choix du bon fournisseur fait en sorte qu'il a les compétences nécessaires et les ressources nécessaires pour assurer le succès de l'initiative d'impartition.

Le client s'assure d'avoir une équipe de projet engagée, compétente et polyvalente. Les membres de l'équipe de projet doivent avoir une connaissance approfondie de l'environnement. Dans le cas où des conseillers externes sont présents, ce sont les employés de l'organisation membres de l'équipe de projet qui vont fournir les informations nécessaires aux conseillers externes. L'équipe de projet doit avoir un équilibre entre des capacités interpersonnelles et des capacités techniques.

La haute direction du côté client est impliquée et accorde son support à l'équipe de projet. Cela fut le cas dans DIVERTISSEMENT et a grandement aidé au succès du projet.

La méthode utilisée pour le projet d'élaboration d'un contrat d'impartition est claire et structurée. Elle doit permettre de planifier les différentes étapes du projet.

Le plan de transition des services est bien élaboré et comprend une portion de gestion du changement. Dans le cas d'INGÉNIERIE, ce volet a été manquant et le succès de l'initiative d'impartition n'a pas complètement été atteint.

6. Discussion

La section suivante a pour but de relever les similarités et les différences entre la littérature et les observations tirées des cas.

6.1 Importance des processus Sélectionner et Négocier

Les cas étudiés confirment que les processus Sélectionner et Négocier jouent un grand rôle dans la réussite de l'initiative d'impartition, tel que suggéré par Cullen & al. (2005). En effet, les cas démontrent que la qualité des processus Sélectionner et Négocier est nécessaire afin d'assurer le succès du projet d'élaboration d'un contrat d'impartition et le succès de l'initiative d'impartition.

6.2 Succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition

Une définition propre au succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition n'a pas été trouvée dans la littérature. Les cas étudiés ont permis d'établir une définition adaptée au contexte d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition. Le Tableau 37 présente les dimensions de succès classées selon le type de succès : succès du processus et succès du contrat.

Tableau 37 - Succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition

Type de succès		Dimensions du succès	DIVERTISSEMENT		TRANSPORT		SOCIÉTÉ D'ÉTAT		INGÉNIERIE	
			Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?	Degré d'importance	Réussi?
Succès du processus		Respect de l'échéancier	5	R	3	E	3	R	4	E
		Respect du budget	3	R	-	-	3	R	-	-
Succès du contrat	Qualité du contrat	Atteint les objectifs	5	R	5	R	5	R	-	-
		Atteint les objectifs d'économies	5	R	5	R	5	R	5	R
		Atteint les objectifs de flexibilité	5	R	-	-	-	-	-	-
		Inclusion de mécanismes de mesure dans le contrat	3	R	-	-	-	-	-	-
		Alignement entre le contrat et les besoins du client	5	R	-	-	-	-	-	-
		Contrat contient les leviers nécessaires	-	-	5	R	-	-	-	-
		Contrat en tant qu'outil de travail	5	R	3	R	-	-	-	-
		Inclusion de pénalités de performance	-	-	5	R	-	-	-	-
		Qualité du contrat	-	-	-	-	-	-	-	4
	Satisfaction face au contrat	Satisfaction du client et du fournisseur	-	-	5	R	5	R	-	-
Succès du projet de ABC			Succès		Succès		Succès		Nuancé	

Le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition dépend de l'importance accordée par le client au succès du processus et au succès du contrat.

Ainsi, le succès du processus comprend le respect de l'échéancier et le respect du budget. Le succès du contrat quant à lui est lié à la qualité du contrat et à la satisfaction face au contrat.

Bien que les dimensions du succès du processus soient importantes, le succès du contrat est d'une plus grande importance pour le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition. En effet, un projet qui respecte le budget et l'échéancier, mais qui livre un contrat de mauvaise qualité peut mener à un échec ou à un succès partiel. Dans la même idée, un projet qui ne respecte pas l'échéancier ni le budget, mais qui produit un contrat de qualité, peut être considéré comme un succès. Par exemple, TRANSPORT a qualifié le projet de ABC comme un succès alors que l'échéancier n'a pas été respecté, mais que la qualité du contrat a été atteinte. De plus, dans le cas d'INGÉNIERIE, l'échéancier n'a pas été respecté et le contrat n'était pas à la hauteur de la qualité souhaitée par le client. Cependant, les répondants n'ont pas considéré le projet comme un échec, puisque le contrat a atteint un certain seuil de qualité et que les objectifs d'économies ont été atteints.

Le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition est davantage influencé par le succès du contrat que par le succès du processus.

Le succès du contrat devrait être évalué afin de déterminer le succès du projet, car il a un impact sur le succès de l'impartition. Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, le projet de ABC fut un succès et la qualité du contrat n'a pas été évaluée. Il s'est avéré que le contrat était incomplet ce qui a créé de la frustration chez le client face à son fournisseur. Cela coïncide avec l'idée de Barthélemy (2004) qu'un contrat d'impartition doit être bien élaboré afin d'éviter que la relation long terme entre le client et le fournisseur se détériore et que cela entraîne des coûts supplémentaires.

Les organisations ne devraient pas se concentrer uniquement sur le succès du processus, puisque le succès du contrat a un impact à la fois sur le succès du projet d'élaboration d'un contrat d'impartition et sur le succès de l'initiative d'impartition.

6.3 Succès de l'initiative d'impartition

Le succès de l'initiative d'impartition dépend notamment de l'atteinte des objectifs du client en ce qui concerne l'initiative d'impartition (e.g., la réalisation des économies, l'amélioration de la qualité des services, la transformation de l'environnement technologique, le respect de l'échéancier et le respect du budget). Les résultats de l'impartition doivent répondre aux objectifs initiaux du client (Lee, 2001). Il dépend également de la qualité de la relation client-fournisseur (e.g., bonne entente entre le client et le fournisseur, bonne relation entre le client et le fournisseur, renouvellement du contrat) et de la satisfaction du client face à l'impartition (Qi & Chau, 2015).

Les motivations principales des organisations sont souvent économiques, cependant les organisations doivent accorder de l'importance aux objectifs liés à la qualité des services, car ceux-ci ont un impact sur la qualité de la relation client-fournisseur et sur la satisfaction du client face à l'impartition. Une impartition qui atteint les objectifs financiers, mais qui ne livre pas des services de qualité risque d'échouer.

6.4 Processus Sélectionner

Le Tableau 38 compare le processus de sélection des fournisseurs proposé par la littérature et le processus de sélection des fournisseurs observés dans les cas DIVERTISSEMENT et SOCIÉTÉ D'ÉTAT.

Tableau 38 - Processus Sélectionner - Littérature VS Cas étudiés

Activités suggérées par la littérature	Activités observées dans les cas
1. Obtenir le support de la haute direction	1. Mettre en place l'équipe de projet
2. Mettre en place l'équipe de projet	2. Préparer les appels d'offres
3. Organiser le travail	3. Lancer l'appel d'offres
4. Établir les critères d'évaluation	4. Évaluer les offres des fournisseurs
5. Établir la liste des fournisseurs potentiels	5. Présélectionner les fournisseurs
6. Lancer la demande d'information	6. Effectuer des rencontres confidentielles commerciales
7. Effectuer l'évaluation préliminaire	7. Lancer l'appel d'offres
8. Lancer l'appel d'offres	8. Établir les grilles d'évaluation⁵⁴
9. Recevoir les offres	9. Recevoir les offres des fournisseurs
10. Évaluer les offres	10. Évaluer les offres des fournisseurs
11. Vérifier les références	11. Sélectionner les fournisseurs
12. Sélection du fournisseur	
13. Faire la diligence	

Les activités similaires entre la littérature et les cas sont les suivantes :

- Mettre en place l'équipe de projet
- Organiser le travail/préparer les appels d'offres
- Établir les grilles (i.e, critères) d'évaluation
- Lancer l'appel d'offres
- Recevoir les offres des fournisseurs
- Évaluer les offres
- Sélectionner les fournisseurs

Certaines activités observées dans les cas diffèrent de celles suggérées dans la littérature.

D'abord, dans les cas, le dossier de justification était bâti par l'équipe de projet et approuvé par la haute direction avant le début du processus de sélection du fournisseur. Cette activité n'a pas été incluse dans le processus Sélectionner comme la littérature le suggère. Cependant, l'inclusion de cette activité dans le processus Sélectionner est bénéfique puisqu'elle assure que l'équipe de projet a le support de la haute direction dès le début du projet (Halvey & Melby, 2005), qui constitue un facteur de succès pour le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition.

⁵⁴ Cette activité peut être effectuée avant le lancement des appels d'offres.

Ensuite, dans les cas étudiés, l'équipe de projet n'a pas effectué de demande d'information auprès des fournisseurs. Dans le cas de DIVERTISSEMENT, cela pourrait être expliqué par le fait que l'organisation connaissait déjà les fournisseurs qu'elle souhaitait cibler par l'appel d'offres (Halvey & Melby, 2005). Une demande d'information n'était donc pas nécessaire. En ce qui concerne SOCIÉTÉ D'ÉTAT, étant donné qu'il s'agit d'un organisme gouvernemental régit par des règles strictes concernant la sélection des fournisseurs, cibler des fournisseurs spécifiques pour une demande d'information était impossible.

Une différence majeure dans les cas est que SOCIÉTÉ D'ÉTAT a procédé à un appel d'offres public contrairement à DIVERTISSEMENT qui a effectué un appel d'offres privé. Un appel d'offres public demande plus de temps et d'effort qu'un appel d'offres privé, ce qui complexifie le choix du fournisseur. En effet, les règles qui entourent le fonctionnement d'un appel d'offres public ne permettent pas au client de cibler des fournisseurs particuliers au moment opportun. Le client doit également considérer un aspect éthique lors d'un appel d'offres public afin d'être équitable envers l'ensemble des fournisseurs participants. Cela diffère grandement du processus proposé par la littérature qui ne tient pas en compte l'aspect public de l'appel d'offres.

L'analyse des cas a démontré que les critères inclus dans les appels d'offres doivent refléter les besoins de l'organisation, faute de quoi le fournisseur choisi ne sera pas le meilleur pour l'organisation. Cela peut nuire au succès de l'impartition, car le choix d'un fournisseur avec des caractéristiques ou des compétences inadéquates créera de l'insatisfaction chez le client. Ainsi, tout comme mentionné par Cullen & al. (2006) et Watjatrakul (2014), l'appel d'offres doit être bâti en fonction de ce que l'organisation souhaite obtenir de son initiative d'impartition.

Dans la même lignée, l'évaluation des fournisseurs doit être basée sur des aspects qualitatifs autres que les aspects financiers. La promesse d'économies ne doit pas être le critère prépondérant (Bragg, 2006). Si les critères d'évaluation des fournisseurs ne sont pas bien établis, le client ne choisira pas le bon fournisseur : celui qui aura les compétences nécessaires pour répondre à l'ensemble de ses besoins (Aubert, & al., 2003 ; Halvey & Melby).

Finalement, contrairement à la littérature qui suggère d'effectuer la diligence suite à la sélection du fournisseur, durant le projet de DIVERTISSEMENT, la diligence s'est faite en parallèle au processus de sélection des fournisseurs. Cela a notamment permis aux fournisseurs potentiels de

soumettre leur proposition financière qui fut évaluée dans le processus. Dans les cas de TRANSPORT et d'INGÉNIERIE, le processus de négociation était précédé d'une activité de diligence. La diligence était effectuée suite à la sélection du fournisseur comme proposé par la littérature. Les cas suggèrent qu'une proposition financière doit être acceptée avant de bâtir le contrat, puisque les documents du contrat viennent supporter la proposition financière acceptée.

6.5 Processus Négociateur

DIVERTISSEMENT a effectué son processus de négociation en parallèle au processus de sélection des fournisseurs. Ainsi, la sélection des fournisseurs s'est faite durant les négociations. Cela a pu être possible, car l'organisation avait les ressources pour négocier avec des multiples fournisseurs en parallèle (Mitchell & Fitzgerald, 1997). Ceci a également permis à l'organisation d'être en situation de force par rapport aux différents fournisseurs durant les négociations. Cette pratique concorde avec la littérature qui propose un processus de négociation à plusieurs fournisseurs afin d'obtenir un plus grand levier de négociation (Benkel & al., 2012).

Contrairement à DIVERTISSEMENT, TRANSPORT et INGÉNIERIE ont effectué leurs négociations après avoir choisi leur fournisseur respectif. En faisant cela, les deux organisations avaient très peu de leviers de négociation face à leur fournisseur.

Le Tableau 39 compare les activités du processus de négociation suggérées par la littérature avec celles établies dans les cas étudiés.

Tableau 39 - Processus Négociateur - Littérature VS Cas étudiés

Activités présentées dans la littérature	Activités présentées dans les cas
Bâtir une équipe de négociation (Maurer & Ackerman, 2011)	Mettre en place l'équipe de projet pour les négociations (D, T, I) ⁵⁵
<ul style="list-style-type: none"> • Définir les rôles (Halvey & Melby, 2007) • Identifier le négociateur en chef (Halvey & Melby, 2007) • Identifier les responsabilités de rédaction (Halvey & Melby, 2007) 	Structurer l'équipe de projet en tours de négociation (D, T, I)
Développer une planification détaillée (Maurer & Ackerman, 2011)	Établir l'échéancier des négociations (D, T, I)
<ul style="list-style-type: none"> • Préparer les stratégies de négociation (Cullen & al., 2005) • Comprendre la position de négociation (Halvey & Melby, 2007) • Établir les objectifs (Halvey & Melby, 2007) • Définir l'étendue de la transaction (Halvey & Melby, 2007) • Déterminer la valeur attribuée par les autres parties (Halvey & Melby, 2007) 	Établir la stratégie de négociation (D, T, I)
<ul style="list-style-type: none"> • Bâtir le contrat (McKenzie & al., 2005) • Établir la feuille des termes (Halvey & Melby, 2007) 	Rédiger une première version du contrat (I)
<ul style="list-style-type: none"> • Négocier le contrat (Maurer & Ackerman, 2011) • Conduire des négociations efficaces (Cullen & al., 2005) 	Rencontrer les fournisseurs ⁵⁶ (D, T, I)
	Modifier le contrat avec les fournisseurs (I)
	Rédiger les clauses négociées (T)
Évaluer les finalistes (McKenzie & al., 2005)	Recevoir les offres finales des fournisseurs (D)
	Évaluer les offres finales des fournisseurs (D)
	Sélectionner les fournisseurs (D)
Négocier (McKenzie & al., 2005)	Finaliser les négociations avec les fournisseurs sélectionnés (D)
N/A	Élaborer le plan de transition ⁵⁷ (D, T, I)
N/A	Signer le contrat (D, T, I)

À partir du Tableau 39, les processus utilisés pour DIVERTISSEMENT, TRANSPORT et INGÉNIERIE s'apparentent aux activités proposées par Maurer & Ackerman (2011), Cullen & al.

⁵⁵ La lettre D représente DIVERTISSEMENT, la lettre T représente TRANSPORT et la lettre I représente INGÉNIERIE. Chacune des activités des cas étudiés a été associée au cas dans laquelle elle a été performée.

⁵⁶ Les rencontres avec le fournisseur ont pour but de discuter et d'arriver à des ententes sur les différentes clauses contractuelles.

⁵⁷ L'élaboration du plan de transition se fait en parallèle aux autres activités.

(2005) et Halvey & Melby (2007). Par ailleurs, le processus utilisé pour DIVERTISSEMENT est le seul qui s'apparente au processus suggéré par McKenzie & al. (2005). Le processus suggéré par McKenzie & al. (2005) s'effectue en parallèle au processus de sélection du fournisseur, tout comme le processus utilisé pour DIVERTISSEMENT.

6.6 Facteurs de succès pour le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition

Les facteurs de succès retrouvés dans la littérature sont comparés à ceux établis dans les cas étudiés. Le Tableau 40 présente cette comparaison.

Tableau 40 - Comparaison des facteurs de succès - Cas étudiés VS Littérature

Facteurs génériques	Facteurs spécifiques	Facteurs présents dans la littérature
Composition des équipes de projet (client et fournisseur)	Engagement des équipes client et fournisseur	
	Compétences des membres des équipes de projet	
	Synergie dans l'équipe de projet (client)	
Implication et support de la haute direction	Support de la haute direction du client et du fournisseur	X
	Implication du VP TI (i.e., CIO)	
Relations entre les parties impliquées	Synergie entre le client et les conseillers externes	
	Transparence entre l'équipe de projet et le fournisseur	
	Synergie entre les conseillers externes	
	Esprit de collaboration	
	Esprit de confiance	
Processus suivi	Méthodologie	
	Planification	
Expérience en impartition des conseillers externes	N/A	
Expérience en impartition du client	N/A	X

Deux facteurs de succès sont communs à la littérature et aux cas. Le premier est l'engagement de la haute direction. En effet, Lacity & al. (2010) et Khan & Khan (2013) suggèrent que l'engagement de la haute direction est un facteur de succès pour l'impartition, puisque la haute

direction peut par exemple exercer une pression auprès du fournisseur. Ce facteur a été présent dans le cas de DIVERTISSEMENT.

Le deuxième facteur est l'expérience en impartition du client. Lacity & al. (2010) ont trouvé que l'expérience en impartition du client menait au succès de l'impartition. Les cas étudiés ont démontré que l'expérience du client peut faciliter l'activité de diligence et les négociations, car le client connaît davantage son environnement TI (e.g., volume de transaction, le nombre d'ordinateurs, le nombre d'employés, les différents postes).

Les autres facteurs de succès observés dans les cas sont propres à un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition, alors que les facteurs de succès retrouvés dans la littérature étaient originalement établis pour l'ensemble du cycle de vie de l'impartition. Cela peut expliquer le fait qu'il n'y ait que deux facteurs de succès communs à la littérature et aux cas.

6.7 Facteurs de succès pour le succès de l'initiative d'impartition

Le Tableau 41 compare les facteurs de succès pour l'initiative d'impartition retrouvés dans la littérature et ceux ressortis dans les cas. Les facteurs identifiés avec une croix en italique sont identifiés comme des facteurs de succès dans les cas, mais comme des compétences dans la littérature.

Tableau 41 - Comparaison des facteurs de succès - Cas étudiés VS Littérature

Type d'impact	Facteurs liés à	Facteurs	Facteur présent dans la littérature
Facteurs ayant un impact positif	Transition des services	Engagement de l'équipe de projet	
		Adaptation de l'équipe client et de l'équipe fournisseur	
		Processus suivi	
Facteurs ayant un impact négatif	Sélection du fournisseur	Choix du fournisseur	X
		Processus suivi	
		Qualité des ressources humaines	X
		Manque de préparation	X
		Contrat incomplet	
	Mauvaise planification de la gestion du changement		
	Transition des services	Mauvaise gestion du changement	

Trois facteurs communs à la littérature et aux cas sont identifiés dans le Tableau 41.

Le premier est la capacité du client à choisir le bon fournisseur. En effet, cette capacité est particulièrement importante pour évaluer correctement le fournisseur, ce qui fut négligé dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT. Cela concorde avec le résultat de De Carvalho & al. (2018) qui suggère que la sélection du fournisseur doit être minutieuse pour s'assurer qu'il sera en mesure de livrer les services désirés.

Le second facteur est la qualité des ressources humaines qui s'apparente à la gestion de la qualité. En effet, Lacity & al. (2010) ont découvert que la qualité des ressources humaines fournies par le fournisseur a un impact sur l'intention du client à renouveler son contrat. Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, la faible qualité des ressources humaines fournies par le fournisseur a grandement nui au succès de l'initiative d'impartition.

Le troisième facteur est le niveau de préparation à l'impartition. Lacity & al. (2016) ont décrit ce facteur comme la préparation du client avant le processus de sélection du fournisseur. Dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT ce facteur est représenté différemment. Le manque de préparation s'est reflété principalement dans la préparation nécessaire pour la transition des services.

Encore une fois, les facteurs de succès observés dans les cas sont propres à un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition, alors que les facteurs de succès retrouvés dans la littérature sont liés l'ensemble du cycle de vie de l'impartition. Ceci explique les différences dans les facteurs identifiés, que ce soit dans la littérature ou dans les cas.

6.8 Habiletés nécessaires

Alors que les habiletés nécessaires au succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI n'étaient pas considérées dans les questions de recherche, les entrevues ont démontrées qu'elles étaient essentielles au succès du projet. Elles ont donc été ajoutées à la portée de cette étude. Les habiletés nécessaires dans les cas étudiés sont comparées avec les compétences nécessaires du fournisseur et du client suggérées par la littérature dans le Tableau 42.

Tableau 42 - Comparaison des habiletés nécessaires - Cas étudiés VS Littérature

Type d'habileté	Habiletés	Habilité présente dans la littérature
Habiletés interpersonnelles (i.e., soft skills)	Sens des affaires	
	Collaboration	
	Écoute	
	Capacités relationnelles	
	Être centré sur les objectifs	
	Capacité à prendre du recul	
	Capacité à travailler sous pression	
	Capacité à négocier	X
Habiletés techniques (i.e., hard skills)	Capacités en gestion de projet	
	Capacités techniques	
	Capacités à rédiger ⁵⁸	
	Capacité d'analyse	
	Connaissance de l'environnement	

La seule habileté commune à la littérature et aux cas est la capacité à négocier. Al-Qirim (2003) suggère que le manque de capacité à négocier un contrat mène à un échec de l'impartition. Dans les cas, la présence de capacités de négociation a été établie comme une habileté nécessaire pour accomplir un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition. Par contre, des capacités de

⁵⁸ Inclus la capacité à documenter.

négociation ne mènent pas nécessairement à un succès du projet, comme observé dans le cas d'INGÉNIERIE.

6.9 Apport des conseillers externes

La littérature est partagée sur l'impact des conseillers externes sur l'apport des conseillers externes. En effet, Bapna & al. (2016) suggèrent que l'apport des conseillers externes peut avoir un impact à la fois positif et négatif sur les résultats de l'impartition. Par ailleurs, Delen (2016) établit que l'implication de conseillers externes a un impact négatif sur les résultats de l'impartition.

Or, les cas étudiés démontrent que les conseillers externes amènent de la valeur sur plusieurs aspects et qu'ils sont nécessaires dans un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition. En effet, plusieurs répondants ont affirmé que le projet de ABC n'aurait pas pu être effectué sans le support des consultants de la Firme ABC. Cela est notamment dû à l'expérience et à l'expertise des consultants sur les projets. Ainsi, les consultants de la Firme ABC avaient plus de 15 ans d'expérience dans le domaine. Contrairement aux cas étudiés par Delen (2016) où la majorité des conseillers externes impliqués étaient juniors. Cela démontre l'importance de choisir les bons conseillers externes pour accompagner le client dans un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition.

6.10 Adaptation du cadre conceptuel du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition

Les analyses des cas ont permis d'adapter le cadre conceptuel développé dans la revue de la littérature. De nouveaux concepts ont été ajoutés et de nouveaux liens ont pu être établis dans le cadre conceptuel. Le nouveau cadre conceptuel est présenté dans la Figure 7.

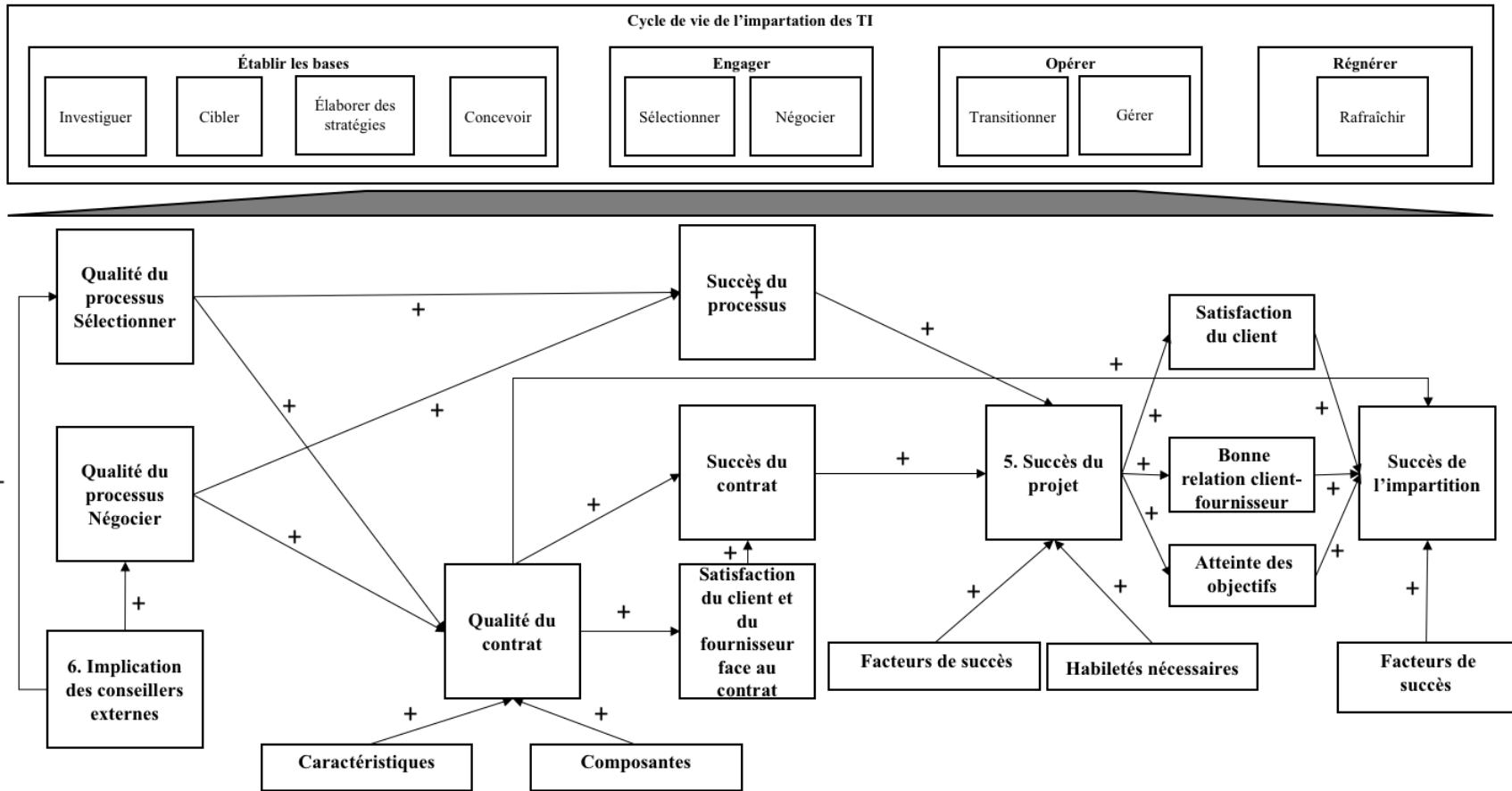


Figure 7 - Nouveau cadre conceptuel du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition

D'abord, l'implication des conseillers externes a un impact positif sur la qualité des processus Sélectionner et Négocier. La qualité des processus Sélectionner et Négocier a un impact positif sur le succès du processus qui augmente les chances de succès du projet. La qualité des processus Sélectionner et Négocier a également un impact positif sur la qualité du contrat obtenu.

La qualité du contrat, influencée positivement par la présence de caractéristiques et de composantes spécifiques à un contrat de qualité, a un impact positif sur la satisfaction du client et du fournisseur face au contrat. La qualité du contrat et la satisfaction du client et du fournisseur face au contrat augmentent les chances de succès du contrat. Le succès du processus et le succès du contrat ont tous deux un impact positif sur le succès du projet.

Le succès du projet est lui-même influencé de manière positive par la présence de facteurs de succès et d'habiletés nécessaires à la réalisation d'un tel projet.

Le succès du projet a un impact positif à la fois sur l'atteinte des objectifs, la bonne relation entre le client et le fournisseur ainsi que sur la satisfaction du client. L'atteinte des objectifs, la bonne relation entre le client et le fournisseur de même que sur la satisfaction du client ont un impact positif sur le succès de l'impartition, qui est également influencé positivement par la présence de facteurs de succès.

Dans la Figure 7, le succès du projet d'élaboration d'un contrat d'impartition a un impact positif sur le succès de l'impartition. Cependant, le succès du projet ne garantit pas le succès de l'impartition. En effet, dans le cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT, le projet de ABC fut un succès alors que l'initiative d'impartition fut un échec. Comme le succès du projet de ABC dépendait davantage du succès du processus, la qualité du contrat n'a pas été évaluée. Le manque de qualité du contrat a mené à l'échec de l'impartition. Ainsi, la qualité du contrat a elle-même un impact direct sur le succès de l'impartition.

Bien que le succès de l'impartition n'était pas dans l'étendue de la recherche, il s'est avéré que les conséquences d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition ne pouvaient être relevées qu'après la signature du contrat. L'inclusion du succès de l'impartition dans le cadre conceptuel est nécessaire.

7. Conclusion

7.1 Réponses aux questions de recherche

Le présent mémoire avait pour but de répondre à trois questions de recherche :

- Quelle est la définition du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI?
- Quelles sont les activités et les pratiques qui mènent au succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI?
- Quelle est la valeur ajoutée des conseillers externes dans un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI?

Puisque la définition du succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI est préalable à la question de recherche principale, cette question a été classée première dans la conclusion.

Les cas étudiés ont permis de définir le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition. Le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition est constitué du succès du processus et du succès du contrat. Le succès du processus se base sur le respect de l'échéancier et le respect du budget, alors que le succès du contrat se concentre sur la qualité du contrat et sur la satisfaction des parties impliquées face au contrat. Selon les cas, le succès du contrat a une plus grande influence sur le succès du projet que le succès du processus.

Ensuite, les cas ont démontré que la qualité des processus Sélectionner et Négocier était primordiale afin d'assurer le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Les activités clés assurant la qualité du processus Sélectionner sont la mise en place d'une équipe de projet, la préparation de l'appel d'offres, l'établissement des grilles d'évaluation, le lancement de l'appel d'offres, la réception des appels d'offres, l'évaluation des offres et la sélection du fournisseur. Les critères inclus dans l'appel

d'offres et dans les grilles d'évaluation doivent être établis en fonction du contexte de l'organisation, cela a un impact sur le choix du fournisseur. Pour ce qui est du processus Négociation, les activités clés essentielles sont la mise en place d'une équipe de projet, l'établissement de la structure de l'équipe de projet, l'établissement d'un échéancier de négociation, l'établissement d'une stratégie de négociation, la négociation avec le fournisseur, la rédaction du contrat, l'élaboration du plan de transition et la signature du contrat. Dans le processus de négociation, le suivi de l'avancement des négociations est nécessaire afin de s'assurer que les objectifs de négociation sont atteints et que le contrat final sera de qualité. Aussi, le processus Sélection doit être compétitif et les processus Sélectionner et Négocier doivent être effectués en parallèle afin d'assurer un pouvoir de négociation du côté client.

De plus, les facteurs de succès augmentant les chances de réussite d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition ont été déterminés. Ils comprennent la composition des équipes de projet client et fournisseur, l'implication et le support de la haute direction, les relations entre les parties impliquées, le processus suivi, l'expérience en impartition des conseillers externes de même que l'expérience en impartition du client. Des facteurs de succès liés au projet d'élaboration d'un contrat d'impartition ayant un impact sur le succès de l'initiative d'impartition ont été relevés: l'engagement de l'équipe de projet, l'adaptation des équipes client et fournisseur, le processus suivi, le choix du fournisseur, la qualité des ressources humaines, le niveau de préparation, la complétude du contrat, le niveau de planification de la gestion du changement et la qualité de la gestion du changement durant la transition des services.

Finalement, la manière dont les conseillers externes ont amené de la valeur dans les différents cas fut soulevée. Les conseillers externes, en raison de leur expérience et de leur expertise, sont capables de guider le client tout au long du projet, de conseiller le client sur les meilleures décisions à prendre, de rétablir un équilibre de pouvoir de négociation face au fournisseur en plus d'avoir les connaissances nécessaires pour gérer le projet.

7.2 Limites et avenues futures pour la recherche

Une première limite concerne la spécificité contextuelle des cas étudiés dans ce mémoire. La recherche s'est basée sur quatre projets d'une seule firme de consultation. La firme de consultation était spécialisée dans le domaine de l'impartition des TI. Une étude concernant des projets provenant de contextes différents, tels que des projets menés par différentes firmes de consultation ou encore des projets effectués sans l'aide de conseillers externes, aiderait à approfondir les conclusions tirées dans ce mémoire. Puisque les projets ont été sélectionnés selon des critères spécifiques, cela rend la généralisation des résultats difficile à des contextes différents.

De plus, une seconde limite réside dans le type de répondants rencontrés pour chacun des cas étudiés. Au total 17 répondants ont participé à l'étude. Pour DIVERTISSEMENT et TRANSPORT, un minimum d'un consultant, d'un avocat, d'un représentant client et d'un représentant fournisseur a été interviewé. Cela n'a pas été possible pour les cas de SOCIÉTÉ D'ÉTAT et d'INGÉNIERIE. Les observations pour les cas SOCIÉTÉ D'ÉTAT et INGÉNIERIE auraient pu être plus complètes si tous les types de répondants avaient été rencontrés.

Aussi, les Consultants I et II ont participé à de multiples entrevues, puisqu'ils étaient impliqués dans plusieurs projets. Le point de vue des consultants dans les cas est celui des Consultants I et II. Cela a permis d'obtenir un point de vue comparatif entre les cas, mais a également limité les observations aux perceptions des Consultants I et II.

7.3 Implications pour la recherche

D'abord, cette étude a permis d'approfondir une problématique qui était peu couverte dans la littérature. Un cadre conceptuel a pu être bâti grâce aux conclusions tirées des cas. Ce cadre conceptuel porte sur le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Il amène de nouveaux concepts et de nouveaux liens qui n'avaient pas été identifiés dans la littérature.

Ensuite, le contexte particulier de cette étude, soit la sous-traitance d'un service à un fournisseur, rend l'application des résultats particulièrement adaptée à la négociation d'un

contrat d'impartition. Ainsi, bien que ces résultats ne soient pas généralisables à tous types de contrat, mais spécifiques au contexte d'impartition, ils contribuent néanmoins aux avancées scientifiques dans ce domaine.

7.4 Implications pour la pratique

Les cas ont permis d'établir les meilleures pratiques pour l'élaboration d'un contrat d'impartition des TI. Les praticiens peuvent s'en inspirer afin de mener à bien leurs projets.

Ainsi, le client doit être responsable de la direction du projet et doit établir des objectifs réalistes en début de projet, qui doivent notamment viser la qualité des services. Si le client n'a pas les connaissances suffisantes dans le domaine de l'impartition, celui-ci peut se munir de conseillers externes ayant l'expérience et l'expertise nécessaires dans ce domaine, et en qui il aura confiance.

De plus, le processus de sélection des fournisseurs utilisé dans le projet doit être un processus compétitif et s'effectuer en parallèle au processus de négociation. Grâce au processus de sélection, le client doit choisir le fournisseur approprié en établissant les bons critères à inclure dans l'appel d'offres et dans les grilles d'évaluation des fournisseurs. Les processus utilisés doivent être clairs et structurés.

Pour ce qui est de l'équipe de projet, les membres qui la composent doivent avoir les compétences et la motivation nécessaires afin d'accomplir le projet. L'équipe de projet doit également obtenir le support total de la haute direction. La haute direction devra être prête à s'impliquer dans le projet lorsque requis par l'équipe de projet.

Finalement, l'équipe de projet ne doit pas négliger l'aspect de gestion du changement dans l'établissement du plan de transition.

L'ensemble de ces pratiques visent à assurer le succès d'un projet d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI.

Bibliographie

Al-Qirim, N. A. (2003). The strategic outsourcing decision of IT and eCommerce: The case of small businesses in New Zealand. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 5(3), 32-56.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.

Aubert, B., et al. (2003). "Gérer le risque lié à l'impartition des technologies de l'information." *Gestion* 28(4): 37-51.

Bahli, B., & Rivard, S. (2003). The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. *Journal of Information Technology*, 18(3), 211-221.

Bapna, R., Gupta, A., Ray, G., & Singh, S. (2016). Research Note—IT Outsourcing and the Impact of Advisors on Clients and Vendors. *Information Systems Research*, 27(3), 636-647.

Barthélemy, J. (2003). The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal*, 21(5), 539-548.

Barthélemy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de gestion*, (4), 9-30.

Barthélemy, J., & Quélin, B. V. (2006). Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: an empirical investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775-1797.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

Benkel, W., Ross, C. F. & Mauro, S. P. (2012). Negotiate a Successful IT Outsourcing Contract, Forrester, 9 p.

Bragg, S. M. (2006). *Outsourcing: A guide to... Selecting the correct business unit... Negotiating the contract... Maintaining control of the process*. John Wiley & Sons.

Chevrier, J. (1997). La spécification de la problématique, dans B. Gauthier (ed.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.

Chou, D. C., & Chou, A. Y. (2009). Information systems outsourcing life cycle and risks analysis. *Computer Standards & Interfaces*, 31(5), 1036-1043.

Cullen, S., Seddon, P., & Willcocks, L. P. (2005). Managing Outsourcing: The Life Cycle Imperative. *MIS Quarterly Executive*.

de Carvalho, V. D. H., Poleto, T., & Seixas, A. P. C. (2018). Information technology outsourcing relationship integration: a critical success factors study based on ranking problems (P. γ) and correlation analysis. *Expert Systems*, 35(1), e12198.

Delen, G. P. A. J., Peters, R. J., Verhoef, C., & van Vlijmen, S. F. M. (2016). Lessons from Dutch IT-outsourcing success and failure. *Science of Computer Programming*, 130, 37-68.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Goo, J., & Huang, C. D. (2008). Facilitating relational governance through service level agreements in IT outsourcing: An application of the commitment–trust theory. *Decision Support Systems*, 46(1), 216-232.

Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., & Nam, K. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: an empirical study. *MIS quarterly*, 119-145.

Graeme, T. & Walter, F. (2008). Success in IT projects: A matter of definition?. *International journal of project management*, 26(7), 733-742.

Halvey, J. K., & Melby, B. M. (2005). *Information technology outsourcing transactions: process, strategies, and contracts*. John Wiley & Sons.

Halvey, J. K., & Melby, B. M. (2007). *Business process outsourcing: Process, strategies, and contracts*. John Wiley & Sons.

Harris, A., Giunpero, C.L. and Hult, M.T. (1998) Impact of organisational and contract flexibility on outsourcing contracts. *Industrial Marketing Management*, 27(5), 373–84.

King, W. R. (2005). Outsourcing becomes more complex. *Information Systems Management*, 22(2), 89-90.

Khan, A. W., & Khan, S. U. (2013). Critical success factors for offshore software outsourcing contract management from vendors' perspective: an exploratory study using a systematic literature review. *IET software*, 7(6), 327-338.

Kern, T., & Willcocks, L. (2001). *The relationship advantage: Information technologies, sourcing, and management*. Oxford University Press on Demand.

Kern, T., Willcocks, L. P., & Van Heck, E. (2002). The winner's curse in IT outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma. *California Management Review*, 44(2), 47-69.

Kumar, Ranjit (2014). *Research methodology : a step-by-step guide for beginners*, Los Angeles, SAGE.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan management review*, 35, 73-73.

Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146.

Lacity, M. C., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2010). A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. *Journal of Information technology*, 25(4), 395-433.

Lacity, M. C., et al. (2016). "Review of the empirical business services sourcing literature: an update and future directions." *Journal of Information Technology* 31(3): 269-328.

Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.

Lee, M. K. (1996). IT outsourcing contracts: practical issues for management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(1), 15-20.

Luo, Y., Zheng, Q., & Jayaraman, V. (2010). Managing business process outsourcing. *Organizational Dynamics*, 3(39), 205-217.

Macneil, I. R. (1977). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Nw. UL Rev.*, 72, 854.

Marchewka, J. T. (2015). *Information technology project management*. John Wiley & Sons.

Maurer, W. & Ackerman, D. E. (2011). Outsourcing Advisory : Executing the Contract Negotiation Phase, consulting report, ID G00227811, Gartner, Récupéré de <https://www.gartner.com/document/1882114?ref=solrAll&refval=206510148&qid=89086be521f559d17abd433b14d51c94>

McKenzie, D. J., Petersen, M. L., & Wallis, A. C. (2005). Controlling the Chaos: A New Approach to Streamlining Outsourcing Negotiations. *Intellectual Property & Technology Law Journal*, 17(11), 1.

Michell, V., & Fitzgerald, G. (1997). The IT outsourcing market-place: vendors and their selection. *Journal of Information Technology*, 12(3), 223-237.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.

Momme, J., & Hvolby, H. H. (2002). An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(4), 185-196.

Nidumolu, S. (1995). The effect of coordination and uncertainty on software project performance: residual performance risk as an intervening variable. *Information systems research*, 6(3), 191-219.

Orlikowski, W. J., & Baroudi, J. J. (1991). Studying information technology in organizations: Research approaches and assumptions. *Information systems research*, 2(1), 1-28.

Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case research. *Communications of the association for information systems*, 13(1), 18.

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829.

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.

Power, M. (2006). *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. Kogan Page Publishers.

Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research.

Qi, C., & Chau, P. Y. (2015). Relationship or contract? Exploring the key factor leading to IT outsourcing success in China. *Information Technology & People*, 28(3), 466-499.

Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39(2), 63-79.

Shahrasbi, N., et G. Paré (2015). « Inside the "Black Box": Investigating the Link between Organizational Readiness and IT Implementation Success », Proceedings of the International Conference on Information Systems.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725.

Susarla, A. (2012). Contractual flexibility, rent seeking, and renegotiation design: An empirical analysis of information technology outsourcing contracts. *Management Science*, 58(7), 1388-1407.

Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International journal of project management*, 13(3), 169-172.

Watjatrakul, B. (2014). Vendor selection strategy for IT outsourcing: the weighted-criteria evaluation technique. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 122-138.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Annexes

Annexe 1

Auteur (s)	Bragg (2006)	Cullen & al. (2006)	Michell & Fitzgerald (1997)	Watjatrakul (2014)	Kern & Willcocks (2001)	Halvey & Melby (2005) ⁵⁹	Chou & Chou (2009)	Kern & al. (2002)
Activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lancer l'appel d'offres 2. Évaluation des offres des fournisseurs à l'aide d'une liste de critères 3. Vérification des références 4. Choix du fournisseur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifier les activités de l'appel d'offres 2. Identifier la bonne équipe d'évaluation 3. Déterminer les critères d'évaluation et la stratégie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approbation de la haute direction 2. Sélectionner une courte liste de fournisseurs 3. Demande d'information 4. Sélectionner une courte liste de fournisseurs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bâtir une équipe de projet 2. Préparer les documents d'appel d'offres 3. Déterminer la stratégie d'appel d'offres 4. Lancer l'appel d'offres 5. Évaluer les fournisseurs à partir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lancer l'appel d'offres 2. Rassembler les propositions des fournisseurs 3. Évaluer et comparer les propositions internes et externes 4. Déterminer si la performance du 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtenir le support de la haute direction et du département TI 2. Bâtir l'équipe de projet 3. Évaluation interne 4. Préparer l'échéancier 5. Planifier les communications internes 6. Définir l'étendue de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demande d'information 2. Lancer l'appel d'offres 3. Offres des fournisseurs 4. Évaluation des offres 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir une liste de fournisseurs potentiels 2. Demande d'information 3. Sélection des fournisseurs pour l'appel d'offres 4. Lancer l'appel d'offres 5. Évaluation des offres 6. Sélection du fournisseur

⁵⁹ Dans leur seconde version de leur livre (2007), les auteurs classifient les activités 1 à 10 dans leur phase Planification, ici ces activités ont été incluses dans la sélection du fournisseur, car elles sont pertinentes au processus.

		<p>de l'appel d'offres</p> <p>4. Demander les données de soumission</p> <p>5. Faciliter les réponses</p> <p>6. Évaluation des fournisseurs</p> <p>7. Sélection du fournisseur</p> <p>8. Mener la diligence sur le fournisseur</p>	<p>5. Invitation à soumissionner</p> <p>6. Soumissions des fournisseurs</p> <p>7. Évaluation des fournisseurs à partir d'une liste de critères</p> <p>8. Sélection du fournisseur</p>	<p>d'une liste de critères</p> <p>6. Sélection du fournisseur</p>	<p>département TI sera améliorée avec le fournisseur</p>	<p>la transaction</p> <p>7. Sélectionner un groupe de vendeurs potentiels</p> <p>8. Demande d'information</p> <p>9. Sélection des fournisseurs pour l'appel d'offres</p> <p>10. Lancer l'appel d'offres</p> <p>11. Évaluer les offres à partir de critères</p> <p>12. Notifier les fournisseurs choisis</p>		
--	--	---	---	---	--	---	--	--

Annexe 2

Auteur (s)	Wateridge (1995)	Sharasbi & Paré (2015)	Marchewka (2015)	Shenhar & al. (2001) ⁶⁰	Atkinson (1999)	Graeme & Walter (2008)		
Définition	<u>Utilisateur :</u>	<u>Succès des résultats :</u>	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la valeur organisationnelle mesurable (MOV) Satisfaction du client 	<u>Efficacité du projet :</u>	<u>Triangle des contraintes :</u>	Gestion de projet	Technique	Affaires
	<ul style="list-style-type: none"> Atteint les besoins des utilisateurs Satisfaction des utilisateurs Respect du budget <u>Gestionnaire de projet :</u> <ul style="list-style-type: none"> Atteint les 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation du nouveau système Impact sur la performance d'un individu, groupe ou organisation <u>Succès du processus :</u> <ul style="list-style-type: none"> Temps 		<ul style="list-style-type: none"> Échéancier Budget <u>Impact sur le client :</u> <ul style="list-style-type: none"> Rencontre la performance fonctionnelle Atteint les besoins techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Budget Échéancier Qualité <u>Système d'information :</u> <ul style="list-style-type: none"> Maintenabilité Fiabilité Validité Qualité de l'information Utilisation <u>Bénéfices organisationnels :</u>			

⁶⁰ La définition du succès d'un projet pour Shenhar & al. (2001) comprend également les dimensions de succès sur le plan d'affaires et de préparation pour le futur, cependant elles ne sont pas incluses puisqu'elles ne sont pas pertinentes dans le contexte de l'étude.

	besoins des utilisateurs <ul style="list-style-type: none"> • Respect du budget • Respect de l'échéancier 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget • Étendue • Qualité 		<ul style="list-style-type: none"> • Atteint les besoins des utilisateurs • Règle un problème pour les utilisateurs • Utilisation • Satisfaction du client 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité améliorée • Augmentation des profits • Objectifs stratégiques • Apprentissage organisationnel • Perte réduite <p><u>Bénéfices pour les parties prenantes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des utilisateurs • Impacts sociaux et environnementaux • Développement personnel • Apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des utilisateurs • Satisfaction des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du système • Utilisation du système 	
--	--	--	--	--	--	---	--	--

					professionne l • Impact économique sur la communauté			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Annexe 3: Guide d'entrevue (version client)

Présentation

J'effectue présentement mon mémoire afin d'obtenir mon diplôme de maîtrise en Technologies de l'information- Analyse d'affaires. Mon étude se concentre sur le processus d'élaboration d'un contrat d'impartition dans le domaine des technologies de l'information, ses défis de même que ses conditions de succès. Ma collecte de données vise à faire plusieurs entrevues avec différentes parties prenantes ayant été impliquées dans ce processus telles que les experts-conseils, les clients, les juristes et les négociateurs du côté fournisseur.

L'entrevue est d'une durée d'environ une heure durant laquelle diverses questions concernant le processus d'élaboration d'un contrat d'impartition des TI vous seront posées. Prenez le temps nécessaire avant de répondre à chacune des questions et n'hésitez pas si vous avez besoin de clarifications sur la formulation des questions ou sur des termes précis.

Avant de débiter l'entrevue, vous devez lire et acceptez le formulaire de consentement suivant. Vous devez également savoir que l'entrevue sera enregistrée dans le but d'avoir accès aux propos de l'entrevue de manière rétrospective. De plus, cela me permettra de me concentrer davantage sur l'entrevue en temps réel. Le contenu de l'entrevue sera entièrement détruit à la fin de la recherche et le tout restera strictement confidentiel. Je vous laisse donc lire le formulaire de consentement. Sachez que l'entrevue n'aura lieu que si vous acceptez les termes de ce formulaire. Je reste disponible si vous avez des questions au sujet de ce dernier.

Première section : Contexte d'impartition

Dans la première section, je vais d'abord m'intéresser au contexte d'impartition de l'organisation.

1. Qu'est-ce qui vous a amené à utiliser des services d'impartition?
 - a. Quelles étaient les motivations qui ont poussé l'organisation à se tourner vers l'impartition comme modèle de services TI (les raisons principales pour impartir)?
 - b. Quels étaient les services impartis ?
 - c. Combien de personnes étaient impactées par cette impartition (fonctions imparties, ressources internes dont les compétences devaient évoluer, etc)?
 - d. Quelle était la valeur du contrat d'impartition ?
 - e. Quelle était la durée du contrat (années d'extension)?

- f. Était-ce la première fois que vous faisiez affaire avec un conseiller externe?
- g. Était-ce la première fois que vous faisiez affaires avec Lorange Leclair & Cie/ce client/ces fournisseurs/ces avocats (options dépendant du type de répondant) ? Quel genre de relation entreteniez-vous avec ces derniers ?
- h. Est-ce que les conseillers externes étaient à temps pleins ou à temps partiel ?
- i. L'organisation a-t-elle passé par un processus compétitif d'appel d'offres ou par une négociation privée avec un seul fournisseur ?
- j. Est-ce que les conseillers externes vous ont supporté dans la sélection du fournisseur (s'il y a eu une sélection)?

Deuxième section : Projet d'élaboration du contrat d'impartition des TI

Dans la deuxième section, mes questions se concentreront sur le projet d'élaboration du contrat d'impartition des TI.

1. Pouvez-vous me décrire le projet d'élaboration du contrat d'impartition?
 - a. Quelle était la durée de ce projet ?
 - b. Quel était le budget alloué à ce projet ?
 - c. Combien de personnes travaillaient sur ce projet (à l'interne et à l'externe) ?
 - a. Combien de membres de votre organisation y avait-il dans le projet ? Combien de membres de l'organisation cliente y avait-il dans le projet ? Combien de membres de l'organisation fournisseur y avait-il dans le projet ?
 - d. Quels étaient les différents livrables de ce projet ?
2. Quels étaient les objectifs de ce projet ?
 - a. Par exemple, livrer le contrat à temps ? Le contenu du contrat ?

3. Comment avez-vous établi le calendrier de projet, le temps alloué au projet, l'équipe de projet, etc. ?

Troisième section : Rôle dans le projet d'élaboration du contrat d'impartition des

TI

La troisième section porte sur votre rôle particulier au sein du projet d'élaboration du contrat d'impartition.

1. Était-ce votre première expérience en élaboration d'un contrat d'impartition ?
2. Quel était votre rôle dans le projet d'élaboration du contrat d'impartition ?
 - a. Faisiez-vous partie d'une équipe ou sous-groupe ? Si oui, combien de membres composaient l'équipe ou le sous-groupe ?
 - i. Sur quelle(s) section(s) du contrat avez-vous travaillé (ex : SOW, annexes, SLA, inventaire des sites) ?
 - b. Comment s'inséraient vos activités/votre rôle dans le projet ?
 - c. Avez-vous encore l'organigramme lié au projet ? Serait-il possible d'y avoir accès ?
3. Qu'est-ce qui délimitait le projet (début, fin) ?
4. Dans ce projet, quelles étaient les étapes/activités principales auxquelles vous avez participé ?
 - a. Y avait-il des étapes/activités plus critiques selon vous ?
5. Pouvez-vous me décrire une journée typique dans ce projet ?
6. Quels étaient vos livrables dans ce projet ?
7. Qu'avez-vous utilisé comme pratiques/outils pour gérer ce projet (exemple : un plan de projet, un plan de gestion des risques, MS Project, etc) ?
 - a. À quoi servaient-ils ?
8. Pouvez-vous me décrire des événements critiques au cours de ce projet qui vous ont fait penser que vous n'atteindriez pas vos objectifs ?
 - a. Qu'est-ce qui a été fait par rapport à ces événements critiques ?

- b. Quelles ont été les conséquences de ces événements critiques ?
9. Y a-t-il eu des événements qui ont nui au projet ? À l'inverse, y a-t-il eu des incidents qui ont sauvé le projet ?

Quatrième section : Processus d'élaboration du contrat d'impartition

La quatrième section s'intéresse au processus d'élaboration du contrat d'impartition.

1. Avez-vous suivi un processus formel pour l'élaboration du contrat d'impartition ?
 - a. Quel était ce processus ?
2. Considérez-vous que ce processus fût un facteur de succès pour l'impartition ?
3. Est-ce que le processus vous a permis d'atteindre vos objectifs ?
4. Est-ce que vous permettez que Claude et Anik me partagent le processus qu'ils ont utilisé avec vous ?

Cinquième section : Succès du projet

La cinquième section concerne le succès du projet d'élaboration du contrat d'impartition.

1. Comment qualifieriez-vous que le contrat d'impartition est un succès?
 - a. Est-ce que le contrat est un outil utile qui favorise le succès de l'impartition ?
2. Basé sur votre définition, est-ce que ce projet fut un succès ?
3. Est-ce que le projet s'est déroulé comme vous l'aviez prévu ?
 - a. Avez-vous atteint l'ensemble des objectifs établis au début du projet (calendrier de projet, budget, équipe de projet) ?
 - b. Avez-vous suivi le plan de projet ?
 - c. Avez-vous respecté le budget alloué au projet ?

4. Quels sont les éléments de ce projet en particulier qui ont mené à ce résultat (succès ou non) ?
5. Quels sont les éléments/pratiques/étapes nécessaires à la réussite de ce processus (exemple : une bonne structure d'équipe pour la négociation) ?
6. Quelles sont les habiletés qui ont été utiles à la réussite de ce processus ?
7. Dans ce projet, y avait-il des habiletés manquantes ?
8. Qu'avez-vous réussi à bien faire dans ce projet ? Qu'est-ce que vous n'êtes pas arrivé à faire dans ce projet ?
9. Selon vous, quelle a été la valeur ajoutée des conseillers externes dans ce projet ?
10. Avez-vous des exemples de choses qui se sont produites grâce aux conseillers externes qui n'auraient pas été possibles sans eux ?
11. Si c'était à refaire, utiliseriez-vous les services d'une partie tierce ? Pourquoi ?
12. Si vous aviez à refaire l'élaboration du contrat d'impartition, que vous feriez différemment ?

Annexe 4 : Chaîne d'évidences pour la définition du succès du projet de ABC (DIVERTISSEMENT)

Dimensions de succès	Citations
Atteinte des objectifs du projet	Consultant I : Oui. Tout à fait. On a rencontré tous les objectifs qu'on s'était donnés, on les a rencontrés.
Atteinte des objectifs d'économie	VP TI : On avait des économies recherchées comme telles. Ça aussi on peut voir ça comme un livrable, c'est-à-dire qu'on a négocié des ententes de prix qui nous ont permis d'atteindre les objectifs économiques qu'on avait.
Atteinte des objectifs de flexibilité	<p>VP TI : Le troisième, qui était d'avoir une structure contractuelle qui nous donnait de la flexibilité. Ce n'était pas un bénéfice direct comme je dirais, mais le fait qu'on a pu avoir ça, ça nous a donné énormément de levier et de flexibilité dans les années qui ont suivi pour entreprendre de nouveaux projets, des transformations de nos services, etc.</p> <p>VP TI : On avait des objectifs de flexibilité, ça s'est traduit par, par exemple, pas d'exclusivité de service à aucun des fournisseurs. Dans tous nos contrats, ça été un point qu'on voulait obtenir.</p> <p>Directeur TI : L'avantage qu'on a dans nos contrats, d'une part c'est notre contrat, ce n'est pas le contrat des fournisseurs. Ils se devaient de se conformer à nos demandes. L'avantage qu'on a, on n'a aucune clause d'exclusivité. L'autre élément intéressant c'est qu'à l'intérieur de 90 jours, on peut changer de fournisseur. Peu importe la raison, qu'elle soit valable selon le fournisseur ou non. Je suis dans une position où je peux remercier le fournisseur au bout de 90 jours. Ce qui fait en sorte que le fournisseur, c'est que son objectif : « C'est qu'il faut je m'assure que le client est satisfait, parce que s'il ne m'aime pas, en 90 jours il me remercie. »</p>
Inclusion de mécanismes de mesure	VP TI : Le deuxième élément, je dirais, c'est qu'on a une mesure. Ça devient très subjectif si on n'a pas planifié à l'avance dans l'élaboration du dossier de justification, dans le contrat, comment on va mesurer les objectifs par la suite. Évidemment tous les contrats d'impartition ont des mesures de service, de niveaux de services, il faut le faire, ça permet d'avoir ça. Mais il y a d'autres éléments qu'il faut mesurer.

	<p>Par exemple, dans ce cas-ci, un des éléments clés : améliorer la qualité des services aux utilisateurs. J'ai personnellement tenu compte, fait en sorte qu'on aille au niveau du contrat une rétroaction systématique de la satisfaction des utilisateurs dans les mécanismes de gouvernance. On mesurait la satisfaction des utilisateurs une fois qu'on a implanté. Ça n'a plus rapport avec le contrat, mais il fallait avoir des mécanismes dans le contrat pour mesurer. On mesurait la satisfaction des utilisateurs, on les utilisait dans les mécanismes de gouvernance au niveau du contrat avec le fournisseur, afin d'avoir une boucle d'amélioration qui était préétablie. On l'a démontré.</p>
<p>Contrat en tant qu'outil de travail</p>	<p>Consultant I : Oui. Basé sur ma définition, mais aussi, basé sur le « feedback » que j'ai obtenu du client. J'ai maintenu une relation personnelle avec eux. À plus long terme, j'ai encore des relations avec les gens là-bas. J'en entends parler et je pense que c'est un bon outil de travail.</p> <p>Directeur TI : Pas juste un document qu'on a négocié, qu'on ressort quand ça ne va pas bien. Au contraire, c'est un outil qui est ouvert constamment sur mon bureau. Puis on regarde ce qu'on a fait. Puis de dire à ton fournisseur : « Maintenant, c'est quoi les éléments de proactivité que tu es capable de sortir pour moi, comment améliorer nos façons de faire. » Pas comme élément juridique.</p>
<p>Alignement entre le contrat et les besoins du client</p>	<p>VP TI : Oui absolument, pour la raison que je viens de dire, il y a une continuité, une cohésion entre les besoins initialement documentés, la réponse du fournisseur et ce qu'on a dans le contrat. Donc on ne se retrouve pas avec un contrat qui est déconnecté de l'expression du besoin. Ou en tout cas, s'il y a des gaps, ils ont été négociés de façon transparente.</p> <p>Directeur TI : Et étonnamment, ce qui est vraiment flagrant [le Fournisseur B] était mon impartiteur global. J'ai gardé le même monde, dans un contrat différent et on est en lune de miel avec [lui]. On s'aperçoit que le contrat a un poids énorme sur ta relation avec le fournisseur. Le même monde, processus différents, contrat différent, succès. C'est la même compagnie. Avant, on les critiquait parce que le contrat n'était pas au bon niveau, fait de la bonne façon et trop long. Donc quand tu voulais changer quelque chose, quand tu es rendu en 2012-2013 et que tu veux faire des changements, le contrat ne tient plus la route. (Directeur TI)</p>
<p>Respect de l'échéancier et du budget</p>	<p>VP TI : On est rentré dans nos dates, on est rentré dans nos budgets de projet. On a même fait des économies sur le budget de projet.</p>

Annexe 5 : Chaînes d'évidences pour les dimensions de succès de l'initiative d'impartition (DIVERTISSEMENT)

Dimensions de succès	Citations
Réalisation des économies espérées	<p>Directeur TI : Oui même mieux. Honnêtement on avait planifié une économie de 4 millions par année et on a une économie de 4.3-4.4 millions par année. Gain d'efficience par la stratégie qu'on a mise en place dans les négociations contractuelles.</p> <p>VP TI : Les deux résultats concrets qu'on voulait atteindre, les économies qu'on voulait livrer, des économies récurrentes sur le budget d'opération, qu'on a livrées.</p>
Amélioration de la qualité des services	<p>VP TI : On avait un deuxième objectif clé qui était le niveau de satisfaction de nos utilisateurs par rapport aux services TI, qu'on a atteint.</p> <p>Directeur TI : Les processus d'affaires ont été améliorés. Le taux de satisfaction a passé à très élevé [...] Dans un contexte d'impartition global, le taux de satisfaction était de 23% après le rapatriement des ressources notre gain de satisfaction a augmenté à 67%. Aujourd'hui il est à 87%. Donc on a continué à faire d'autres transformations, d'autres façons de faire, on est rendu à 87% de satisfaction des services globaux TI...</p> <p>C'est un amalgame de l'impartition stratégique et du rapatriement des services à l'interne. La proximité des utilisateurs avec des services de premier niveau est capitale pour une entreprise.</p>
Renouvellement de l'entente	<p>Directeur TI : J'ai renouvelé même. Ça va bien. Ça prouve que le contrat est l'élément clé et la façon d'utiliser le contrat est un autre élément clé. Ce qui est capital c'est que tu partes avec ton contrat.</p>

Annexe 6 : Chaînes d'évidences pour les facteurs de succès pour le projet de ABC (DIVERTISSEMENT)

Facteurs de succès pour le projet de ABC	Citations
La composition de l'équipe de projet du côté fournisseur	<p>VP Fournisseur C : Les gens se connaissaient peu, plein de ces gens-là ne se s'étaient jamais rencontrés de part et d'autre. Mais si j'ai fait une bonne chose dans ce dossier-là, dès le début, les gens que j'ai mis en avant du client, c'est les gens qui devaient livrer et l'opérationnaliser. Donc, quand ces gens-là ce sont assis devant le client et ont dit: « Je peux faire ça, mais pas ça, ça c'est irréaliste, avez-vous pensé à faire ça autrement, pourquoi vous voulez faire ça.» Ça l'a changé toute la dynamique avec le client. Pas automatiquement, sauf que ça l'a aidé à mettre un climat de confiance rapidement.</p>
Le support de la haute direction du côté client et du côté fournisseur	<p>Directeur TI : On s'était attaché avec le Président et le fondateur. Pour faire en sorte que si la haute direction des [fournisseurs] allait cogner à leur porte pour s'entendre sur autre chose, qu'ils se fassent répondre : « Appelle [le Directeur TI] en bas, c'est lui qui négocie. S'il dit oui, on va dire oui. »</p> <p>VP TI : Quand on a obtenu l'appui solide des différents influenceurs dans l'organisation.</p> <p>VP Fournisseur C : Donc le président a penché de mon côté sur toute la ligne. J'ai fini le projet sans être dérangé.</p>
La synergie de l'équipe de projet	<p>Directeur TI : Les joueurs sont capitaux. L'énergie, la synergie de l'équipe projet est capitale. Il faut que tout le monde se tienne ensemble.</p>
La synergie entre DIVERTISSEMENT et le Consultant I	<p>Directeur TI : Un autre avantage, c'est que moi et [le Consultant I] on a développé une synergie ensemble, ce qui fait en sorte que lorsqu'on arrivait devant les fournisseurs, c'était des merveilles. Quand je vivais des difficultés avec mon gestionnaire, [le Consultant I] pouvait m'aider à me dire : « Ça fait du sens ce que tu dis, je vais essayer de t'aider.»</p> <p>Consultant I : Il y a des éléments de chimie d'équipe et avec le client qui font que ça a bien fonctionné aussi. La relation de confiance s'est établie avec les principaux membres de l'équipe du client. Puis c'est devenu des bons amis, on a réussi à développer cette connexion-là. Dans n'importe quel projet</p>

	<p>qui va se réaliser, ça prend une bonne relation de confiance. Je pense qu'on a eu dans ce dossier des éléments, une combinaison technique/ personnelle qui ont fait que ça l'a bien fonctionné...</p>
<p>Le processus suivi</p>	<p>Directeur TI : Ça donne une vision claire et tu segmentes ta stratégie. Tu es capable dire : « Je viens de négocier un SLA à tel niveau, mais dans ma gouvernance j'ai une lacune, comment on va la placer, stratégiquement parlant, basé sur les négociations qu'on vient de faire.» Ça te fait avancer en faisant du parallélisme, mais en ayant une meilleure négociation...</p> <p>La méthodologie est hyper importante, par le fait de la segmentation, les guides sont hyper capitaux.</p> <p>VP Fournisseur C : Si on ne le fait pas, ce ne serait pas possible. Oui, c'est un facteur de succès parce que ça garde un rythme, une cadence à l'interne. Ça force toutes les équipes et tous les gens à travailler à travers un même cadre. Ramener les défis aux mêmes endroits quand il y en a. D'enregistrer des discussions, puis de ne plus y revenir par la suite. Ça c'est une condition incroyable.</p>
<p>L'expérience passée des consultants de la Firme ABC (également voir section 5.2)</p>	<p>VP TI : On avait des conseillers d'expérience qui étaient passés par là, dans ce genre de projet-là. On dit qu'ils connaissaient le tabac.</p>
<p>La transparence entre l'équipe de projet et les fournisseurs</p>	<p>VP TI : On a eu une approche très pragmatique et transparente avec les fournisseurs. Je m'explique... On n'a pas essayé de, par exemple, égorger un fournisseur pour aller chercher les [économies] qu'on aurait pu espérer. C'est un peu une question philosophique, on ne voulait pas égorger le fournisseur à un point tel, qu'il va tout faire pour aller regagner des économies après que le contrat soit signé. Puis qu'on va souffrir au niveau de la qualité du service.</p>
<p>La planification</p>	<p>VP TI : Ça prend une bonne planification. Toutes les étapes. Cette planification-là va changer, elle va bouger. Ça prend tout le temps une bonne planification, même s'il elle change, il faut investir dans la planification et la revoir, la changer.</p>

L'implication du VP TI	<p>VP TI : On se croisait et on parlait de la réunion. Donc, même si je n'étais pas dans la salle, j'étais constamment au courant de la progression, s'il y avait des blocages. Ça exigeait beaucoup de flexibilité, j'avais ma « job », j'avais une « job » de CIO, j'avais d'autres dossiers. Même si c'était le dossier le plus important, ça exigeait énormément de flexibilité dans mon horaire. Pour ne pas être un goulot d'étranglement s'il y avait des décisions à prendre, si je devais donner [mes rétroactions] sur un document. Donc ça été une période, l'ensemble du projet, mais surtout après qu'on ait déterminé la phase du dossier de justification, à partir de ce moment jusqu'à la fin de l'implantation, ça été très intense. On avait des rencontres statutaires de définies, genre des « scrum », mais on avait aussi plein de rencontres qui s'intercalaient dans l'horaire de la semaine.</p>
Investissement des équipes client et fournisseur	<p>VP Fournisseur C : Surprenamment oui, parce que c'était très rapide et agressif, il y avait beaucoup de dépendance, mais les équipes dès le début des deux côtés, se sont vraiment vraiment bien investies une dans l'autre. Ça été assez rapidement dans le mode confiance. Ça aidait énormément dans la réalisation.</p>
Facteur de succès pour l'initiative d'impartition	Citation
Adaptation de l'équipe client et de l'équipe fournisseur	<p>VP Fournisseur C : Par la suite, est-ce que les équipes, parce que le contrat c'est un contrat. Est-ce que sur le terrain les équipes opérationnelles, les organisations, ont réussi à transcender un peu plus loin, s'ajuster à ce qui est arrivé. C'est une chose de l'exécuter, mais s'en est une autre de dire : « Est-ce qu'en cours de route on a su s'ajuster à la réalité, à des changements, à des imprévus, à des réalités de marché? » Ça c'est encore plus rare quand on arrive à ce niveau-là de succès en tant que tel. (VP Fournisseur C)</p>

Annexe 7 : Chaînes d'évidences pour les habiletés nécessaires dans le projet de ABC (DIVERTISSEMENT)

Habiletés nécessaires	Citations
Le sens des affaires (côté client et fournisseur)	<p>VP Fournisseur C : La plus fondamentale, ce n'est pas toujours évident, le sens des affaires (i.e., business acumen), vraiment d'avoir des gens qui ont la capacité de ramener ensemble la technologie, le volet opérationnel, le commercial, de mettre tout ça ensemble. C'est des compétences assez dures à trouver. Des gens qui peuvent combiner tout ça. Des gens qui connaissent les technologies, qui connaissent les opérations, des gens qui gèrent du financier, il y en a partout, mais des gens qui sont capables d'être des intervenants crédibles, capables d'équilibrer tout ça, il y en a peu. Ça c'était important.</p>
La capacité à travailler sous pression	<p>VP Fournisseur C : Il y a énormément de pression à gérer. Je parle dans son sens le plus simple. Le client met beaucoup de pression, le client veut tout pour presque pas cher. De l'autre côté, on a des gens qui ne veulent pas prendre de risques et être sûrs de faire beaucoup d'argent. Entre les deux, c'est les gens qui travaillent sur le projet. Et comme c'est un projet très intense, 7 jours par semaine pendant des semaines, la capacité de garder tout le monde [concentré], de faire des compromis en tout temps, de prendre le temps d'informer les gens, d'éduquer les gens, de gérer des objections internes et externes, il y en a beaucoup qui tombent au combat. Ça l'épuise beaucoup les gens et ça c'est une des premières choses que je regarde, la capacité des gens à s'investir dans un projet comme ça.</p>
La collaboration	<p>VP Fournisseur C : L'autre c'est un vrai « mindset » de collaboration, ce que je veux dire c'est qu'il y a beaucoup de clients, souvent, qui s'ils peuvent saigner le fournisseur au complet, ils vont déclarer victoire. Ça ne marche jamais ça, ça ne marche jamais longtemps.</p> <p>VP TI : On a eu une approche très pragmatique et transparente avec les fournisseurs. Je m'explique... On n'a pas essayé de, par exemple, égorger un fournisseur pour aller chercher les [économies] qu'on aurait pu espérer. C'est un peu une question philosophique, on ne voulait pas égorger le</p>

	<p>fournisseur à un point tel, qu'il va tout faire pour aller regagner des économies après que le contrat soit signé. Puis qu'on va souffrir au niveau de la qualité du service.</p> <p>Consultant I : Dans les négociations, il y a toujours des éléments qui sont plus difficiles à négocier. Mais on le fait toujours dans un contexte où on veut être capable, malgré des négociations difficiles, on veut être capable de garder une relation interpersonnelle avec les individus, parce qu'on a tous des rôles à jouer dans notre travail. Ça s'est super bien passé avec les fournisseurs.</p>
Compréhension de l'environnement client (côté client et côté fournisseur)	<p>VP Fournisseur C : Avoir un client qui comprend lui aussi sa perspective de ses aspects technologiques, ses besoins, sa définition du risque, qui est capables d'avoir des échanges au même niveau avec le fournisseur, ça change tout.</p> <p>Directeur TI : Le défi qu'on a, c'est qu'il faut que toi tu maîtrises bien [tes affaires] (i.e., ta business) pour faire comprendre ce que c'est au fournisseur. On n'est pas une banque, on est une entreprise de création. Quand on arrive dans un contexte d'impartition où ils sont habitués de [faire affaire] avec des banques, que tout prend beaucoup de demandes d'approbation. Ici faut être capable de se tourner de bord en 10 minutes. Oui, peu d'entreprises le font pour vrai, quand on prend une décision, il faut se tourner sur un 10 cents. Il faut que le fournisseur comprenne bien [notre environnement]. Une des valeurs ajoutées, c'est de leur faire comprendre ton modèle d'affaires : « Viens voir un show, viens voir le back end du show, comprends-tu ma business? » Ce qui va faire en sorte qu'ils vont devoir adapter leurs processus d'affaires pour s'adapter à toi. S'ils gardent le même [esprit], c'est sûr que le contrat ne fonctionnera pas.</p>
L'écoute	<p>VP TI : Ça prend aussi des bonnes aptitudes d'écoute. Il faut comprendre les arguments des [propriétaires des services] qui disent : « Chez nous, ça c'est important, il faut tenir compte de ça, on a ces éléments qu'on veut. » C'est de s'assurer qu'ils sont tenus en compte dans nos requis. Ça prend de l'écoute envers les fournisseurs et vice versa, le fournisseur envers le client.</p> <p>Directeur TI : L'écoute, ça c'est une habileté importante.</p>
La capacité à prendre du recul	<p>Directeur TI : Être capable de prendre un recul, donc de te retirer des opérations et de te dire : « Est-ce que ça fait du sens? »</p>

Les capacités de négociation	VP TI : Ça prend des bonnes aptitudes de négociation.
Être centré sur les objectifs	<p>Avocat 1 : [Se concentrer] sur les vrais objectifs et non pas sur les éléments interpersonnels. Il y avait plusieurs fournisseurs... Si je me souviens bien, il y avait un défi interpersonnel et de confiance avec l'équipe [du Fournisseur B]. Il fallait passer à travers. On a passé au travers en faisant en sorte qu'il demeurait un fournisseur, mais un fournisseur avec une étendue de services plus restreinte. Puis ça faisait en sorte qu'ils ont gardé un rôle là où ils amenaient une [valeur ajoutée], mais on l'a retiré d'autres rôles.</p> <p>VP TI : On avait, un des éléments clé, c'est qu'on a maintenu nos objectifs, on a agi en fonction de nos objectifs. On avait des objectifs financiers et de qualité de service et on a maintenu cet équilibre-là. Pour ne pas obtenir plus de bénéfices financiers et faire des compromis sur les objectifs de qualité de service par exemple. On avait fixé ces objectifs-là, ils étaient réalistes. Puis des fois, avec un fournisseur on n'avait pas tout à fait réussi à aller chercher [toutes les économies] qu'on cherchait, on s'est repris ailleurs dans le projet.</p>

Annexe 8 : Chaînes d'évidences des défis pour le projet de ABC (TRANSPORT)

Défis	Citations
Défis à l'interne	
Manque d'alignement	<p>Consultant II : On a parlé au [patron] des deux CIO. Il y avait dans l'équipe, le CFO, qui était le patron d'un des CIO. Puis [le CFO] a parlé avec le Président de [l'Unité B]. Dans le fond, les économies c'était pour [le CFO], [le Président de l'Unité B] était un peu, n'était pas nécessairement aligné dans la direction que [le CFO] voulait aller. Mais la situation financière de [TRANSPORT] a fait que [le Président de l'Unité B] n'avait pas le choix de se rallier et de contribuer à la cause. Après plusieurs semaines de discussions pour expliquer pourquoi un leader était important dans un dossier d'engagement, on a fini par quelque temps, au mois de février, par avoir [le VP TI de l'Unité A] nommé comme leader du dossier. Puis [le VP TI de l'Unité B] qui était l'autre CIO était là pour supporter, mais de loin.</p> <p>Consultant II : Ce qui a ajouté à la complexité du dossier de [TRANSPORT], il y avait d'une part, le désir du client de fusionner ces deux équipes informatiques pour en faire une seule intégrée. Deuxièmement, d'amener ces deux équipes, parce que la fusion se faisait après la négociation du contrat, d'amener ces deux équipes pour négocier un contrat d'impartition et là, on avait deux équipes, deux CIO qui avaient des visions différentes de ce que devait être le contrat d'impartition. Ça été un combat constant, jusqu'à temps qu'on soit capable d'en éliminer un de l'équation. Tu avais deux idées différentes de ce que le contrat devait être. Deux équipes qui travaillaient toujours dans des directions opposées, on se chicanait à l'interne et non avec le fournisseur. Ça ajouté beaucoup aux délais et à la complexité du dossier parce qu'on devait toujours négocier à l'interne la démarche, les résultats, l'orientation, les éléments de décisions.</p> <p>Contrôleur Financier : Le premier, l'alignement à l'interne. Ça ce sont des défis qu'on a eus. Il y avait des visions différentes, malgré un mandat très clair du CEO, quand tu descends dans les tranchées, il y a des gens qui ont des visions différentes. [...] Est-ce qu'on est, tout le monde, aligné quand on fait le double clic, parce que quand la machine démarre et que tout le monde se [met] à faire le due diligence. Si tout le monde a des opinions différentes, c'est très difficile d'être capable de [clore] un deal dans des délais raisonnables et acceptables. Ça crée beaucoup de travail, mais l'alignement interne est important. Je pense que ça, ça été un des enjeux que nous, on a eu à l'interne. Ça prit beaucoup de temps, beaucoup de ressources, beaucoup de</p>

	<p>frustration. [Nous y sommes arrivés], mais ça été... L'alignement à l'interne est un.</p> <p>Avocat I : Les défis, je mettrais l'emphasis sur le fait qu'il y avait en quelque sorte deux clients au lieu d'un. Avec deux modèles d'affaires, avec deux types de business et donc deux types de besoins. Il fallait harmoniser ça dans un contexte où il y avait deux contextes culturels et des situations où il fallait vraiment s'assurer qu'on allait rencontrer, à la fin, les objectifs de tous et chacun et maintenir un niveau de confiance entre l'ensemble des joueurs et parler d'une seule voix. Il y avait des craintes majeures chez [l'Unité B], elle venait de déconstruire chez elle ce qu'on allait construire ici. [...] Ce qui était un défi, mais aussi un avantage parce que la qualité des soins avec lesquels les énoncés de travaux étaient rédigés, c'était incroyable.</p> <p>VP Fournisseur : <i>Lorsqu'on regarde le projet. Les défis au début étaient pour les deux unités d'affaires de s'entendre sur ce qui allait être fait. Le défi était de décider ce qu'ils voulaient, que ces deux organisations travaillent ensemble parce qu'elles travaillaient de manière séparée auparavant.</i></p> <p>VP TI : <i>Je pense qu'il y avait des personnes qui ne voulaient pas que ce projet soit exécuté. Alors, ils rendaient les choses difficiles, ils répondaient en dernier à nos requêtes, il y avait de l'information qui n'était pas partagée, il y avait de la fausse information. Tout pour tenter de détruire le dossier de justification. Alors, on partait avec de l'information qu'on pensait être fiable, mais qui détruisait le dossier de justification. Et on réalisait que l'information qui était partagée était incorrecte. C'était fait exprès pour détruire le dossier de justification parce que les gens ne voulaient pas que le projet réussisse. Cela a vraiment ralenti le projet jusqu'à la fin.</i></p>
Incertitude	<p>Conseiller financier: Trois, [gestion du changement], un des plus gros défis, c'est la communication. Une impartition affecte énormément de gens. 500 personnes, qui pendant un certain temps n'ont aucune idée de ce qui va se passer avec eux. Ils savent ce qui s'en vient. Est-ce qu'ils vont faire partie de l'équipe qui reste, est-ce qu'ils vont être repris, ou se retrouvent-ils sans emploi? Ça crée une incertitude énorme, évidemment qu'il y a une conséquence directe sur la qualité des services pendant cette négociation-là. Il ne faut pas oublier qu'une négociation va prendre 6 à 9 mois. À partir que c'est connu, tu es dans une zone d'incertitude, les gens commencent à quitter... Il y a beaucoup de gens qui quittent. Toute la gestion des RH, de communications, s'assurer de qui on veut garder peu importe la [situation] (i.e., no matter what), avoir des stratégies avec des [provisions] (i.e., retainer), des bonus de rétention. S'assurer de</p>

	<p>dire à des gens : « Regarde, on ne peut pas être transparent au complet aujourd’hui, mais tu fais partie des personnes qu’on veut garder dans l’équipe, ce qu’on demande c’est ta confiance. » C’est d’être capable d’avoir cette discussion-là avec les gens qu’on veut garder. Alors que l’organisation qui va rester n’est pas encore clairement définie. Gestion des changements, les ressources humaines sont un des plus grands défis.</p>
Complexité des ressources humaines	<p>Consultant II: Juste la négociation des conditions RH pour la transition des RH. Quand tu fais un contrat d’impartition, ça peut prendre un certain nombre d’employés et quand tu fais ça sur plusieurs pays, juste la réglementation qui gouverne les transferts d’employés de compagnie en compagnie, on ne faisait pas ça de la même façon en Amérique du Nord que dans les autres pays. Ça prend des avocats qui ont des connaissances dans chacun de ces pays- là, où tu veux faire des transferts en capital humain. C’est extrêmement complexe. Extrêmement complexe à mettre de l’avant, et même en [dans une autre région géographique] c’était la négociation avec le [comité d’entreprise] (i.e., works council) qui est l’union qui gouverne les travailleurs. Tu ne peux même pas penser que tu vas exécuter, si tu n’as pas le support du [comité d’entreprise]. Tu as des prescriptions très très strictes à respecter.</p>
Complexité de l’étendue	<p>Consultant I: Par rapport aux autres éléments de complexité, il y avait l’étendue des services dans 40 pays, 400 sites à travers le monde, deux équipes principales avec livraison des services en Inde. Tu travailles sur des fuseaux horaires partout dans le monde, organiser des équipes, harmoniser les cultures de pays, la langue de travail, la réglementation, des lois de travail, tous des éléments qui ont ajouté énormément à la complexité du dossier de [TRANSPORT] que les autres dossiers n’avaient pas.</p>
Complexité de la prise de décision	<p>VP TI : <i>Il faut alors faire les grandes décisions: « Si vous voulez un contrat signez, voici comment ça va fonctionner. » C’est ce qu’on a fait. Juste avant la fin : « Vous voulez un contrat signé pour cette date, voici les conditions pour y arriver et si, en tant qu’exécutifs, vous n’êtes pas prêts à accepter ces conditions, oubliez la date. » Des fois, les décisions qui doivent être prises, certaines personnes n’aiment pas les prendre. Tu travailles dans un monde de conflit où tout est centré sur les négociations. Tout est à propos d’une relation gagnant gagnant. Tu ne peux pas être poli et toujours basé sur des principes, tu vas mourir dans un projet d’une telle taille. Tout le monde doit accepter que ce projet ne sera pas parfait et que nous allons vivre avec les décisions que nous avons prises parce qu’elles vont revenir et nous frapper. C’est comme un boomerang.</i></p>
Complexité des négociations	<p>Consultant II : En négociation, il faut toujours avoir des alternatives, il faut toujours être prêt à sortir de la table de</p>

	<p>négociation et à penser à un plan B. Dans le cas de [TRANSPORT], on n'avait pas de plan B. On a joué la carte, on était chanceux d'avoir [le VP TI de l'Unité B] qui nous a fait la vie dure, c'était notre levier de négociation. Le client voulait tellement signer avec [le Fournisseur D] et [le Fournisseur D] le savait tellement que ça jouait énormément à leur désavantage, la stratégie d'engagement avec le fournisseur a été extrêmement mal pilotée au départ.</p>
Défis avec le fournisseur	
Proposition financière	<p>Consultant I : On devait avoir une proposition financière le 26 janvier, qui avait été établie dans le calendrier. Ce qu'on a reçu, c'était un désastre. C'est là que le dossier a commencé à déraiper. Ça a pris jusqu'au 8 mars avant qu'on finisse par établir les prix, qu'on ait une proposition financière qu'on voulait du [Fournisseur D]. Dans la planification qu'on avait faite, on avait établi comme [étape importante] (i.e., milestone) [importante] qu'on devait avoir une vision financière. Quand on est entré, [le Fournisseur D] n'avait déposé aucune offre financière, on avait mis ça de l'avant comme un des critères importants. À quel moment on va savoir si on fait tout ça pour quelque chose. Si on arrive et que [Fournisseur D] ne peut pas donner les économies proposées, peut-être qu'on fait tout ça pour rien.</p> <p>Consultant II : Vu que ça faisait plusieurs semaines de discussion qu'on avait avec [le Fournisseur D], on a dit [au VP TI] qu'on allait utiliser une tactique un peu différente, qu'on ne fait pas d'habitude. On est allé s'asseoir dans les bureaux du fournisseur et on leur a dit comment ils allaient écrire leur proposition financière pour qu'elle soit acceptée. On a pris tous les dossiers qui étaient difficiles, tous les cas difficiles, on les a décomposés pour eux et on leur a dit comment il fallait qu'ils le présentent pour enlever l'ambiguïté, pour faire passer le dossier.</p>
Clarté et engagement du fournisseur	<p>Avocat I : Le fournisseur de services, parfois c'est intentionnel, d'autres fois ils ne font pas leur travail, ils restaient vagues et ils étaient rassurants avec les mots, mais très vagues avec l'écrit. Comme on dit les avocats : « Les paroles s'envolent et les écrits restent. » Il fallait être très prudents. Normalement, tu t'attends à ce que le fournisseur mène un projet d'une telle envergure, d'être structuré. Nous, c'était à nous de faire cet effort de gestion de projet, parce que le fournisseur n'était pas à la hauteur des exigences.</p>

Annexe 9 : Chaînes d'évidences de la définition du succès du projet de ABC (TRANSPORT)

Dimensions de définition	Citations
Atteint les objectifs fixés	<p>Consultant I : Oui, en bout de ligne, on a livré le contrat. Et on a livré les économies que le client s'attendait d'avoir, donc de ce point de vue, oui. D'un point de vue de négociation, ça ne se passe jamais comme tu pensais au départ, mais avec notre méthode, puis notre approche et notre équipe on a réussi à développer ce qu'on nous avait demandé. On peut dire que oui.</p> <p>Consultant I : Mais, on avait accepté d'établir des objectifs agressifs. On a atteint les objectifs financiers, on a fini par signer le contrat, donc on a livré ce à quoi on s'attendait de nous.</p> <p>VP Fournisseur : <i>Oui, bien sûr, à la fin, les deux parties ont signé le contrat. Ça l'a fonctionné pour les deux parties, il y avait un cadre de construit. Nous devons tous accepter les conditions, et nous étions prêts à vivre avec.</i></p>
Le contrat contient les leviers nécessaires	<p>Avocat I : On pense avoir mis en place un contrat qui a un mécanisme de gouvernance qui est solide, qui a les niveaux de flexibilité exigés, l'ensemble des leviers contractuels qui font en sorte que si le client a des problèmes, qu'il a les leviers nécessaires pour gérer les problèmes. Qui est suffisamment détaillé et nuancé, ce qui fait en sorte qu'on va recevoir les services qu'on veut.</p> <p>Consultant I : C'est aussi un contrat dans lequel il y a des leviers qui permettent à [TRANSPORT] d'exercer des moyens de pression sur le Fournisseur D, pour le faire bouger dans les négociations ou obtenir des concessions au niveau opérationnel. C'est important qu'un contrat te permette d'établir un rapport de force avec ton fournisseur pour être capable d'obtenir un bon service parce qu'il n'y a rien de pire qu'un fournisseur qui pense que le client est acquis.</p>
Le contrat en tant qu'outil de travail	<p>VP TI : <i>Il s'agit d'un très bon contrat, nous nous y référons presque toutes les semaines.</i></p>
Inclusion de pénalités de performance	<p>Conseiller financier : Pour moi, quand je regarde la taille d'un projet comme ça, sa complexité soit 1-2-3 mois en retard, mais que le contrat, malgré qu'il y a des retards, si c'est des retards sont posés par [TRANSPORT], on en est responsable, si c'est le «non readiness» du [Fournisseur D], j'ai des provisions contractuelles qui me permettent de collectées mes économies quand même. Ils m'écrivent un</p>

	<p>chèque sur ces bouts de contrat là. J'ai quand même mes économies. En même temps dans ce contrat-là, ce qui fait la structure d'un bon contrat, c'est de récompenser ton fournisseur pour sa bonne performance. Tu veux le motiver à mettre plus de ressources, mettre plus d'effort pour respecter les dates, pour s'assurer que les dates de tombées et les échéanciers sont respectés. Parce que s'il le fait, il a un bonbon qui vient, il a une petite prime, un boni.</p>
Les deux parties se sentent gagnantes	<p>VP Fournisseur : <i>Je pense que le contrat fut un succès. Nous avons signé un contrat qui représentait bien les deux parties, de la manière dont nous allions entrer dans la relation. TRANSPORT était convaincu d'avoir obtenu un prix juste, d'avoir un contrat qui représentait ses besoins.</i></p>
Non-respect de l'échéancier	<p>Consultant I : Pour [TRANSPORT], la réalisation des économies, la réalisation dans un certain temps qu'on avait établie, qu'on n'a pas respectée pour toutes sortes de bonnes raisons, parce que, je pense que la principale raison, c'est que le calendrier de [TRANSPORT] était irréaliste, en fonction d'où ils étaient rendus. Mais on avait accepté d'établir des objectifs agressifs.</p> <p>VP TI : <i>Le projet a duré beaucoup plus longtemps que prévu. Je pense que les gens auraient voulu que le projet se fasse plus rapidement. Je pense que le fournisseur pensait que le projet pouvait être fait en quatre semaines, mais c'est une stratégie. Ça l'a pris environ deux à trois mois supplémentaires que ce qu'on avait prévu.</i></p> <p>Avocat I : Le projet ... On a changé de fournisseur de conseillers externes commerciaux en cours du projet. C'est-à-dire que l'équipe de [la Firme ABC] est arrivée à mi-chemin. Ils sont arrivés en partie parce que [la Firme XYZ] n'avait pas la maturité de gérer un projet d'une telle envergure. Le projet ne se déroulait pas du tout comme prévu selon [la Firme XYZ]. Mais les gens qui travaillaient sur le projet qui avait un peu plus d'expérience savaient pertinemment que tel que présenté, les étapes du projet et les échéanciers étaient totalement irréalistes. Donc, ça ne s'est pas passé comme initialement prévu. Est-ce que ça s'est passé comme moi j'avais prévu ? Peut-être un peu plus. Mais, il y avait des imprévus qui étaient vraiment hors norme liés à cette gestion de deux clients, qui étaient atypique et cette gestion de deux types de besoins d'affaires et de contextes.</p>

Annexe 10 : Chaînes d'évidences des facteurs de succès pour le projet de ABC (TRANSPORT)

Facteurs de succès	Citations
Expérience de TRANSPORT avec l'impartition	Consultant I : D'une part, on fait affaire avec un client qui était déjà impartit depuis 2003. Il y avait déjà une expérience dans l'entreprise par rapport à l'impartition. C'est un élément important contrairement à d'autres organisations comme INGÉNIERIE qui n'avait pas d'expérience en impartition. Quand c'est le temps de négocier et que tu amènes un client à discuter de certains paramètres, si ça fait 14 ans qu'il vit dans un contrat, il est capable de comprendre les pour et les contre, les arguments que tu peux mettre de l'avant.
Synergie entre les conseillers externes	Avocat I : Entre autres, il y avait un excellent niveau de collaboration entre les conseillers externes : légal, technique et commercial. Le fait qu'on avait déjà travaillé ensemble sur plusieurs dossiers faisait en sorte que les conseillers techniques, économiques, commerciaux, étaient familiers avec notre cadre de fonctionnement au niveau juridique et vice versa. On était aligné. Comme on était non seulement aligné, on avait une méthodologie de travail assez rodée, qui faisait en sorte qu'on se comprenait et qu'on était très structuré dans notre processus pour aider le client à compléter son projet.
Esprit de collaboration	VP Fournisseur : <i>La structure dans laquelle nous travaillions l'un avec l'autre. Les équipes ont appris à se connaître. Je pense que le Fournisseur D, on était un partenaire, pas juste un fournisseur avec qui le client faisait affaire. Il y avait de la collaboration. Quand les personnes commencent à collaborer, cela signifie qu'il y a un succès. Cela devient un processus autoréalisateur, lorsque les gens travaillent bien ensemble, de nombreux défis peuvent être surmontés.</i>
Esprit de confiance	Chef Fournisseur : <i>Je pense que ça revient à la confiance et à la responsabilité personnelle, c'est ce qui permet de clore l'entente. La confiance que j'ai établie avec le Consultant II ou avec le Consultant I, avec le client, pour pouvoir avancer, c'est un facteur clé.</i>
Processus suivi	Avocat I : Oui absolument, il faut être très structuré pendant l'élaboration d'un tel contrat. À cause de sa complexité, à cause du nombre d'intervenants, parce qu'il y a l'équipe technique, de gestion des risques, d'audit, de conformité, l'équipe finance, les questions d'impôts, ainsi de suite. Il faut être très structuré.

Annexe 11 : Chaînes d'évidences des habiletés nécessaires dans le projet de ABC (TRANSPORT)

Habiletés nécessaires	Citations
Polyvalence des membres de l'équipe de projet	<p>Consultant I : Si je parle des habiletés de l'équipe qu'on a mises de l'avant, on croit beaucoup au fait que les gens qu'on amène doivent avoir une combinaison d'expertise : des spécialistes techniques, des spécialistes en gestion de projet, mais aussi des gens qui sont capables d'interagir avec des équipes, parce que tous les gens qu'on amène on les met dans des rôles de leadership. Ils ont tous des petites équipes à gérer à l'intérieur de ça. Donc quand on choisit nos propres membres d'équipe, on les choisit pour ces capacités-là. Leur capacité d'interagir avec les autres, je pense que c'est fondamental dans le genre de travail qu'on fait parce que c'est une entente négociée qu'on fait. Il faut être capable d'établir des relations. Il faut être capable d'aborder des négociations, de faire des concessions, des fois de prendre des décisions, des orientations, donc niveau des habiletés évidemment du bagage/expérience.</p> <p>VP TI : <i>Tu dois avoir des personnes très multidisciplinaires dans ce type de discussions. Il y a des moments où tu dois être suffisamment technique pour comprendre où tu dois concéder certaines choses, tu dois être extrêmement bien équilibré en termes d'émotions parce que tu négocies et le fournisseur n'est pas ton ami. Il faut être très bien équilibré et il faut comprendre à quel moment on doit se retenir et quand il est temps de tirer des missiles, et quand il est temps de s'éloigner et de dire : « Je n'ai pas besoin de cette entente après tout. » C'est la raison pour laquelle la plupart des personnes techniques ne sont pas douées, car tout est blanc ou noir avec elles. Tu dois avoir à la table de négociation, en général, tu n'as pas 10 personnes. Elles en savent assez sur la technologie, assez sur ce qui est possible, elles n'ont pas besoin d'un super technicien dans la salle, parce qu'ils vont juste se perdre dans les détails.</i></p>
Compréhension de l'environnement interne (côté client)	<p>Conseiller financier : Ça prend une grande compréhension de l'environnement. [...] Il y a une réalité opérationnelle, donc les qualités que ça prend, c'est une grande compréhension de ton environnement. Tu ne peux pas négocier un contrat comme ça si tu ne comprends pas les impacts.</p>

<p>Être centré sur les objectifs</p>	<p>Conseiller financier : Ça prend une capacité de s’assurer qu’à travers les négociations, des fois qui ne sont pas faciles, généralement on va se froter l’un contre l’autre, mais qu’on ramène tout le monde sur le but original et sur l’esprit de l’entente qu’on essaye d’atteindre. Parce que, sinon, ça devient une guerre de position et personne n’y gagne. C’est hyper important, on est là pour protéger les intérêts de [TRANSPORT], mais, à moment donné, je ne peux pas non plus faire dérailler un projet juste parce que je veux avoir raison sur tous les points. [...] Ça prend toujours cette capacité-là de ramener tout le monde à l’objectif initial, parce que rapidement, quand tu rentres dans une négociation, c’est facile de s’éparpiller sur les 18 affaires qui ne marchent pas. Il faut se rallier à un objectif qui est commun.</p> <p>Avocat I : Niveau interpersonnel, ça devient très important de demeurer objectif, calme, respectueux envers l’autre même dans les situations où les tensions montent. Il faut toujours garder à l’esprit l’objectif voulu sans trop persister sur une manière spécifique de l’atteindre. Il faut garder un niveau de flexibilité. Il y a plusieurs manières d’arriver à un même objectif. Il faut être créatif.</p>
<p>Capacité à négocier</p>	<p>Conseiller financier : Cette habileté à négocier, quoi concéder, dans le but qu’on ait une entente qui est solide, qui est bonne pour eux aussi. Tu n’as pas intérêt à piller ton entente où tu les as tellement saignés que c’est clair que dans un an, un an et demi le Fournisseur D dit : « On veut casser le contrat on ne fait pas une cenne. » Tu veux t’assurer qu’il ne signe pas un contrat comme ça. Que t’as un contrat qui est plus beau, magnifique que tout ce que t’as déjà vu, mais il y a une question à se poser : « Est-ce qu’ils font de l’argent ? Et qu’ils ne reviendront pas cogner à notre porte. » [...] C’est l’art de la négociation. Il faut que tu sois une bonne personne pour négocier. Il faut que tu saches quand mettre ton point sur la table, c’est des qualités de négociateurs.</p>

Annexe 12 : Chaînes d'évidences de la valeur ajoutée des conseillers externes dans le projet de ABC (TRANSPORT)

Valeur ajoutée	Citations
Leur expérience	<p>VP TI : <i>Ce qu'ils amènent comme valeur, c'est qu'ils font ça tous les jours, ils amènent leur expérience et leur expertise. Ils amènent à la table les choses auxquelles on n'aurait jamais pensé. Ils amènent à la table ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, ce qu'ils ont négocié avant, ce qui peut être implanté ou non, qu'on n'aurait jamais su.</i></p>
Leur connaissance du marché	<p>Avocat I : [On sait ce qui se fait dans le marché.] On sait ce qu'on peut exiger d'un fournisseur. Le fournisseur va toujours dire c'est impossible, mais on est là pour dire : « Non c'est possible et on l'a déjà fait 5 fois. » Connaître ce qui se fait dans le marché.</p>
Ils sont capables de prévoir les risques	<p>Avocat I : Troisièmement c'est de protéger. De prévoir les risques de dérapage que, peut-être, le client n'a pas pensé et de gérer ces risques. De faire en sorte qu'il a des outils de gestion des risques appropriés.</p>
Leur expertise	<p>VP Fournisseur : <i>Je pense que la Firme ABC a amené des connaissances sur la façon d'opérer le projet. Ils ont amené l'expertise qu'ils avaient au sujet des technologies, des services et sur la manière de bâtir le plan de transition et comment le plan de transition serait exécuté.</i></p> <p>Chef Fournisseur : <i>C'est une question facile ! Ma réponse est qu'ils savent ce qui doit être fait, ils ont un plan, ils exécutent en fonction du plan et ils exécutent ce plan très bien. Je vois les conseillers externes comme un ingrédient nécessaire. Si je ne vois pas de conseillers externes dans le projet, je me demande si le client est sérieux dans le projet.</i></p> <p>Chef Fournisseur : <i>J'amènerais la Firme ABC dans le projet plus tôt, parce qu'au début c'était la Firme XYZ. Nous n'avions pas une équipe expérimentée de la Firme XYZ, alors que lorsque la Firme ABC est entrée dans le projet, c'était très différent. Tout le monde savait ce qu'il faisait.</i></p>

Annexes 13 : Chaînes d'évidences pour la définition du succès du projet de ABC (SOCIÉTÉ D'ÉTAT)

Dimensions de succès	Citations
Satisfaction du client et du fournisseur	<p>Chef Infrastructure: <i>Dans le contrat d'approvisionnement, les processus de sélection du fournisseur et de négociation furent une vraie relation d'amour. Tout le monde était content, tout allait bien.</i></p> <p>Vendeur Fournisseur: <i>Je pense que, de la perspective du [Fournisseur E], le projet a absolument été un succès. Nous étions dans les temps et nous avons respecté le budget.</i></p>
Atteinte des objectifs	<p>Chef Infrastructure: <i>Nous avons obtenu la majorité de ce que nous avons demandé. Ce n'est pas le modèle de facturation à l'utilisation que nous espérions, mais c'est proche. Je dirais que nous avons certainement atteint la majorité de nos objectifs.</i></p>

Annexe 14 : Chaînes d'évidences pour la définition du succès du projet de ABC (SOCIÉTÉ D'ÉTAT)

Dimensions de succès	Citations
Modèle de facturation à l'utilisation	<p>Directeur : <i>L'une des grandes leçons importantes, tu ne peux pas créer une structure qui ne peut pas vraiment exister. Laisse-moi expliquer. Le «cloud computing» est un exemple, Amazon ou Microsoft, le «cloud» est généralement totalement flexible et peut être plus ou moins coûteux. C'est très flexible, tu n'as pas à faire des investissements en capital pour faire ces choses. Prends cela comme un concept. Nous avons essayé de le faire dans notre contrat, mais ce n'est pas un «cloud public». La réalité est que chaque partie de l'infrastructure est à consommer. Lorsqu'ils y investissent, ils n'ont pas une large clientèle. Tu peux écrire ce que tu veux dans le contrat, que tu peux acheter plus, acheter moins ... Mais la réalité de l'investissement n'est pas comme un «cloud». Ils peuvent faire en sorte que le processus ressemble au «cloud», ils peuvent donner l'impression d'être un «cloud» dans la manière dont nous commandons les choses. La réalité est que nous sommes le seul client à en payer le prix.</i></p> <p>Chef Financier: <i>Parce que, bien qu'ils aient fait une offre en tant que modèle d'utilité, la réalité est que dès qu'il y a la nécessité de faire un investissement important, ils traînent les pieds sur la décision parce que ce sont eux qui font les investissements. Ça ne consiste pas en un succès.</i></p> <p>Chef Infrastructure : <i>Je dirais que le modèle d'utilité n'est pas vraiment un modèle d'utilité. Nous ne possédons pas d'actifs. Mais nous sommes le seul client et nous sommes les seuls à payer.</i></p>
Réalisation des économies	Consultante II : <i>Oui ils ont signé un contrat avec un fournisseur qui a généré</i>

	<p>beaucoup [d'économies]. Mais il y a plein d'affaires qui ont été mal considérées.</p> <p>Chef Infrastructure : <i>Nous avons reçu les économies sur le long terme.</i></p> <p>Directeur: <i>Nous avons réduit les coûts de manière substantielle.</i></p> <p>Chef financier: <i>D'un point de vue d'économies, oui.</i></p>
Atteinte des objectifs de transformation	<p>Directeur : <i>En regardant en arrière, ce fut un succès en termes du nouveau centre de données, nous avons fait beaucoup de transformation pour le centre de données, beaucoup de choses ont été faites.</i></p> <p>Consultant II : <i>Ben je pense qu'ils ont quand même modernisé, quand tu regardes le résultat, même si ça été très pénible, ils ont modernisé beaucoup le « landscape » d'infrastructure, ils ont simplifié aussi leur « landscape » d'infrastructure dans certains cas comme les « active directory ».</i></p>
Pas d'intention de renouvellement	<p>Directeur : <i>Je ne suis pas sûr que nous avons choisi un fournisseur stratégique. Je ne pense pas que [le Fournisseur E] sera un partenaire stratégique. Je pense qu'à la fin du trimestre, nous chercherons un autre fournisseur.</i></p>
Non-respect de l'échéancier et du budget	<p>Directeur : <i>Mais cela a eu un coût élevé pour l'entreprise. Pour ce qui est de la façon dont tout est fait, cela engendre des coûts supplémentaires et du temps supplémentaire.</i></p>
Relation tendue entre les deux parties	<p>Chef Infrastructure : <i>Dans certains cas, ils devaient aller acheter des actifs supplémentaires. Ils étaient très réticents à dépenser de l'argent. Cela coûte beaucoup d'argent pour acheter de l'équipement. Ils devaient dépenser plus d'argent. Les gens ici n'avaient pas l'autorité, le directeur financier et le responsable financier. Les gens étaient responsables du compte en banque n'était pas sur le même territoire que nous, ce qui rend les choses très difficiles. Nous traitions avec des personnes, avec des gens ici et ils ne pouvaient pas prendre de</i></p>

	<p><i>décision. Les décisions prenaient beaucoup de temps. Nous avons une décision à prendre et, en général, ils devaient nous transférer droit au président de la société. Cela faisait attendre les équipes de projet, alors que c'était une requête simple. Donc, en ce qui concerne la relation, les tensions entre les deux entreprises ont commencé. Notre projet devait initialement durer moins de deux ans et nous devions probablement avoir 100 à 150 personnes qui travaillaient de notre côté, qui travaillaient sur la partie exécution réelle et transition des services. Nous dépensions donc des frais en les chargeant à notre client, ainsi notre client nous a dit que nous dépensions beaucoup d'argent, mais qu'il ne recevait rien. Ensuite, ce n'était pas vraiment une relation d'amour.</i></p> <p>Chef Infrastructure: <i>Mais quand cela a commencé à devenir complexe, que ce soit un horaire complexe, un déménagement complexe, un groupe de déménagements difficile, le niveau de la relation a considérablement baissé. Nous cherchions un partenaire aussi fort que nous afin qu'il danse la même danse que nous. C'est alors devenu une relation de confrontation. Cela avait un impact sur nos employés, ils travaillaient la semaine de jour, ils travaillaient en temps supplémentaire les week-ends, et ils continuaient à voir des échecs et des erreurs et des choses comme ça. Alors, nos employés sont devenus... ils ont senti que c'étaient eux qui allaient permettre à la transition des services de se terminer. Les ressources du Fournisseur E n'étaient pas des ressources de qualité et nos gars sont devenus très frustrés à cause de cela.</i></p>
Mauvaise entente	<p>Directeur : <i>Nous avons un accord et il y a un prix et un certain coût pour eux, ils ont des problèmes de marge et ils ne peuvent pas faire grand chose dans les</i></p>

limites de nos contraintes. Et cela ne répond pas à nos besoins. Ce n'est pas assez rapide, ce n'est pas suffisant, mais il y avait 2 signatures sur cet accord: la nôtre et la leur. Dans un contexte différent, oui, peut-être que je signerais de nouveau avec [le Fournisseur E], si tu penses aux dix meilleurs fournisseurs, ils doivent être dans le top 5. L'accord que nous avons sur la table, non je ne le resignerais pas. C'est trop beau pour être vrai et ça ne se concrétise pas. Dans le contexte de ce que nous avons signé, je ne signerais pas cette entente.

Consultante II: Quand tu parles aux exécutifs [de SOCIÉTÉ D'ÉTAT], les gens disent que s'ils avaient su dans quoi ils embarquaient et de quoi ça avait l'air, même pour 40 millions d'économies par année, ils n'auraient jamais signé le contrat. Est-ce que ça été un dossier à succès? Absolument pas.

Annexe 15 : Chaînes d'évidences pour les facteurs de succès du projet de ABC et de l'initiative d'impartition (SOCIÉTÉ D'ÉTAT)

Facteurs de succès pour le projet de ABC	Citations
Processus suivi	<p>Directeur : <i>Mais ce processus ajoute beaucoup de temps et de coûts. Cela présente des avantages, cette approche présente les avantages pour nous d'être exposés à de nombreuses capacités différentes sur le marché, ce qui, à mon avis, est bénéfique pour nous. Nous avons vu de nouvelles façons de faire, mais cela est venu à un prix élevé tant en termes d'effort qu'il a fallu et le temps qu'il a fallu pour l'exécuter. Tu ne peux pas choisir un endroit où tu veux l'utiliser et d'autres où tu ne veux pas le faire. De toute évidence, il y a des endroits où tu veux l'utiliser et d'autres où tu veux te diriger vers un fournisseur spécifique.</i></p> <p>Chef Financier : <i>Il est toujours utile d'avoir une structure de gestion de projet.</i></p> <p>Vendeur Fournisseur : <i>Je pense que c'était un facteur de réussite de la signature du contrat. D'un processus d'équité. Je ne pense pas qu'il y ait eu quoi que ce soit, je ne pense pas que quiconque puisse contester l'équité du processus.</i></p>
Facteurs de succès pour l'initiative d'impartition	Citations
Investissement de l'équipe de projet	<p>Chef Financier : <i>Au bout du compte, le véritable succès de [cette initiative d'impartition] était les efforts que les gens ont investis dans le projet et le travail de détails qu'ils ont fait. Je parle de toute l'équipe du projet qui s'implique et c'était plus un exercice de groupe qu'un résultat du processus. L'effort de force brute était beaucoup plus important</i></p>

	<p><i>pour nous en fin de compte que le fait qu'il y avait un processus sur papier.</i></p>
<p>Processus suivi</p>	<p>Chef Infrastructure : <i>Non, parce que je suis un fervent partisan de... Alors, typiquement, ce que ce processus te donne est une solution à faible coût. Et dans ma vie personnelle, dans toutes nos vies personnelles, tu payes pour la valeur, tu te dis que tu payes dix dollars de plus pour obtenir cette chose parce que c'est de meilleure qualité. Mais ce processus te permet d'obtenir les coûts les plus bas et les exigences que tu as demandées. Si c'était ma compagnie et que c'était privé, je n'achèterais jamais des services comme ça. Je mettrais les vendeurs les uns contre les autres et je prendrais peut-être la décision d'aller avec le fournisseur avec le prix le plus élevé il y a quelque chose d'avantageux que j'aime.</i></p> <p>Chef Infrastructure : <i>Je dirais le premier quand je parle que je n'aime pas le processus d'approvisionnement parce que tu obtiens le plus bas prix. Je pense que c'était probablement le résultat numéro un. Le fournisseur se dit : « Je vais le faire avec des produits bon marché, je vais acheter aussi peu que je dois, et je vais m'ajuster au fur et à mesure. » C'était la raison fondamentale de l'absence de succès.</i></p> <p>Consultante II : <i>Non. Trop rigide. Tu n'achètes pas des services technologiques comme tu achètes des crayons. Donc tu ne peux pas juste écrire un requis et demandé un fournisseur de répondre et dire : « Ah c'est lui le moins cher c'est lui que je prends. » Il y a tellement de nuance dans les services d'impartition, il y a tellement d'éléments...</i></p> <p>Directeur : <i>Je vais dire oui malgré tous les problèmes qu'on a eus. Voici pourquoi, pour [le Fournisseur E] et [le Fournisseur F], nous avons suivi exactement le même processus. L'accord [avec le Fournisseur F] que nous avons,</i></p>

	<p><i>tout le monde est heureux, nous l'avons renouvelé. Tout le monde est extrêmement heureux et nous avons suivi la même approche. Nous avons rédigé les demandes de propositions, les cahiers des charges, le contrat, les fournisseurs sont venus faire des présentations. Nous avons effectué les mêmes évaluations, les fournisseurs ont fait leurs présentations. Tout a été fait exactement de la même manière. Le même processus a été fait et pourtant, avec [le Fournisseur F], la transition a été extrêmement bonne et nous en sommes très satisfaits.</i></p>
<p>Choix du fournisseur</p>	<p>Directeur : <i>Je pense que le processus fonctionne généralement, nous avons commis des erreurs, nous avons commis des erreurs dans la sélection du fournisseur.</i></p> <p>Chef Infrastructure : <i>Ensuite, l'autre chose est la clarté de ce que tu essayes de réaliser avec l'appel d'offres, pour sélectionner le fournisseur. C'est vraiment l'autre grande chose. Tout le monde a été surpris par la victoire [du Fournisseur E]. Le fait qu'il n'ait personne sur le territoire. Nous avons eu des problèmes à ce sujet, nous aurions pu imaginer ce dont nous avons besoin et nous assurer que l'appel d'offres reflète cela.</i></p>
<p>Contrat incomplet</p>	<p>Consultant II : <i>Une des grandes causes, ils sont partis en tension, pour eux autres signer le contrat, ça voulait dire signer le [contrat principal] (i.e., master service agreement). Pour moi, signer le contrat, c'est signer le contrat avec toutes les annexes révisées et là tu commences la transition. Parce que quand tu signes le contrat, tu as le bras coincé. Les [énoncés de travaux] (i.e., statement of work) n'étaient pas dessinés, les [documents de conception] (i.e., high level design documents) n'étaient pas signés, les [ententes de niveau de service] (i.e.,</i></p>

	<p>service level agreement) n'étaient pas négociés. Il y avait plein d'affaires qui n'étaient pas finalisées. Donc quels leviers de négociation tu penses que tu as toi? Tu n'en as aucun. Il y a plein de compromis qui ont dû être faits. C'est un processus qui devait prendre... Ils avaient planifié 8 ou 12 semaines après la signature du contrat. Au lieu de finir en mars, ça finit au mois de novembre. Ça, c'était une grosse grosse erreur stratégique, tu ne fais jamais ça.</p>
<p>Qualité des ressources du fournisseur</p>	<p>Chef Infrastructure : <i>L'autre partie serait, j'essayerais de trouver comment faire autrement si nous devons le faire à nouveau, si un fournisseur vient avec son équipe B. Nous devrions pouvoir licencier les cadres, retenir de l'argent, mais il doit y avoir une façon de faire. Ils n'ont pas amené les ressources nécessaires et ils nous ont exposés à de grands risques. Ils nous ont mis en danger encore et encore. Je me suis même dit : « Je ne sais pas si nous allons y arriver. »</i></p> <p>Chef Infrastructure : <i>Je dirais que j'essaierais de trouver un moyen où une fois que le vendeur a gagné, s'il ne met pas les bonnes personnes en place, il y a une pénalité significative pour eux et ce serait financier.</i></p> <p>Chef Financier : <i>C'est plus facile quand je repense au projet maintenant, le manque de ressources de leur côté.</i></p>
<p>Manque de préparation</p>	<p>Chef Financier : <i>Le manque de documentation de notre côté était un problème. Tu sais que si tu fais un contrat d'impartition, tu dois avoir fait tout ce que tu peux pour t'y préparer, tu devrais avoir toute ta documentation prête. Tu devrais avoir tous tes documents de conception, connaître toutes tes applications, comment elles fonctionnent et à quelles applications elles s'adressent. Nous avons fait tout cela pendant le projet, au fur et à mesure qu'il se déroulait. Nous devions savoir que cette</i></p>

	<i>application communique avec telle autre application. Nous n'avons pas beaucoup de choses de préparée, ce qui a contribué à ralentir le processus.</i>
--	--

Annexe 16 : Chaînes d'évidences pour les habiletés nécessaires dans le projet de ABC (SOCIÉTÉ D'ÉTAT)

Habiletés nécessaires	Citations
Capacité d'analyse	Chef Infrastructure : <i>Je dirais analytique. La capacité de regarder en quelque sorte tous les éléments de chaque décision et de prendre la bonne décision.</i>
Capacité à documenter	Directeur : <i>C'était des compétences en documentation [...] La première phase consistait à préparer tous les documents.</i>
Capacités relationnelles	Chef Financier : <i>Eh bien, je pense que les compétences relationnelles étaient importantes, comme tu sais, tu dois toujours travailler avec ton fournisseur pour qu'il participe.</i>
Capacités en gestion de projet	Chef Financier : <i>Il faut d'importantes capacités en gestion de projet. Tu dois avoir la capacité de suivre les progrès. Comprendre quels sont les problèmes majeurs, quels problèmes ne sont pas majeurs.</i>
Capacités techniques	Chef Financier : <i>Avoir de très bonnes compétences techniques de notre part était vraiment important, car nous avons l'impression de devoir faire le travail [Fournisseur E] en termes de conception, d'ingénierie et de planification de la mise en œuvre. Des compétences techniques et des ressources clés ont été très importantes pour nous, afin que nous puissions définir quelles étaient nos attentes que notre fournisseur a utilisées pour construire la solution. Cela a vraiment été clé pour nous.</i>

Annexe 17 : Chaînes d'évidences pour la définition du succès du projet de ABC (INGÉNIERIE)

Dimensions de succès	Citations
Qualité du contrat	<p>Directeur TI : Le contrat d'impartition est un succès à 75-80%. Je crois que le contrat n'était pas nécessairement toujours un bon contrat, parce que comme je te disais il y a des clauses qu'on aurait voulu avoir qu'on a mises de côté, qui nous avait été conseillé, qu'on a mises de côté pour signer le plus rapidement possible.</p> <p>Consultant I : On a réussi à obtenir notre contrat au meilleur de ce qu'on a pu obtenir durant les négociations. On n'est pas arrivé avec un contrat avec un niveau de satisfaction que j'aurais souhaité, parce que le client nous a imposé de faire des compromis qu'on n'aurait pas dû faire pas à la fois au niveau de l'exécution et au niveau des négociations. En bout de ligne, est-ce que je considère que le dossier d'INGÉNIERIE c'est un des bons dossiers qu'on a faits? Je dirais que je suis très mitigé par rapport à ça. À cause du résultat qui était la conséquence des choix qui ont été faits durant les négociations et pendant la réalisation des activités.</p>
Respect de l'échéancier	<p>Consultant I : J'avais fait un plan qui était basé sur ça, sur 24 ou 25 semaines. Si on commence au début du mois de décembre, ça nous amenait à peu près autour du mois de mai. Comme il y avait des économies importantes et que le Président qui était en place cherchait à améliorer la situation financière [d'INGÉNIERIE], lui c'était important d'aller chercher les économies le plus rapidement possible. Donc lui il a dit je veux qu'on fasse le plan, on travaille jour et nuit pour essayer de rencontrer la date du 31 mars. On a fait le plan pour essayer de rencontrer les objectifs du 31 mars qui étaient irréalistes dans un contexte où on a</p>

	<p>des équipes importantes et dans un contexte où on est en négociation avec un seul fournisseur. C'est plus difficile d'imposer son rythme. Tu es à la merci de la vitesse à laquelle le fournisseur peut bouger. On a manqué la date du 31 mars, du 30 avril, mais ces dates-là avaient été établies comme plus le désir du client d'aller plus vite que basé sur un plan de travail. Finalement on a été capable de livrer en fonction du plan de travail qu'on avait établi à la base. Donc en essayant de se dépêcher on n'a rien gagné.</p>
--	---

Annexe 18 : Chaînes d'évidences pour la définition du succès de l'initiative d'impartition (INGÉNIERIE)

Dimensions de succès	Citations
Insatisfaction d'INGÉNIERIE	VP TI : Non il faut que toutes les parties soient gagnantes. Quand est en redressement, je pense que mon Président n'était pas très enjoué. Un vrai succès il y a une transition, et une valeur ajoutée.
Réalisation des économies	Directeur TI : On a atteint les objectifs financiers, mais il y a des clauses qu'on a laissé tomber.

Annexe 19 : Chaînes d'évidences pour les facteurs de succès du projet de ABC et de l'initiative d'impartition (INGÉNIERIE)

Facteurs de succès pour le projet de ABC	Citations
Engagement de l'équipe de projet	<p>Directeur TI : L'engagement des gens a été un élément de succès si tu veux ou un gros élément dans la suite des choses, de vouloir le faire fonctionner. Les gens qui ne voulaient pas faire le fonctionner, ce n'est pas long que tu t'en rendes compte et qu'on les a laissés aller. Des décisions drastiques qui ont été prises : « Tu n'embarques pas, tu t'en vas. » De notre côté il fallait le faire, quand t'as des bloqueurs tu ne peux pas y arriver. Ce n'est pas long à l'intérieur de trois mois, tu vois qui jouent le jeu et qui ne le joue pas. Si tu les traînes, c'est fini.</p> <p>Avocat II : <i>Le fait que les parties impliquées n'ont pas eu une attitude négative envers le projet.</i></p> <p>Consultant I : Collaboration de cette équipe-là. Ils avaient bien compris qu'une fois que le Président avait dit il faut aller de l'avant, ils ont compris qu'il fallait le faire. Sinon ils allaient en être une victime, donc ils ont décidé d'embarquer dans le jeu. À l'opposé du défi, ça été un très bon résultat.</p>
Compétences des membres de l'équipe de projet	<p>Consultant I : On avait une super bonne relation avec l'équipe de projet. L'équipe [qu'INGÉNIERIE] avait mis de l'avant pour travailler sur le contrat était des gens extrêmement compétents. Donc des gens qui connaissaient bien le travail qu'ils faisaient, comment il était fait. Des gens qui ont une grande ancienneté chez [INGÉNIERIE].</p>
Processus suivi	<p>Consultant I : Pas du tout. Parce que c'était une approche qui n'était pas structurée. Donc nous fallait qu'on négocie avec le fournisseur pour structurer la démarche et imposer notre contrat. Tu te trouves toujours à négocier</p>

	<p>l'exécution des activités, parce que le fournisseur veut que ça se passe d'une certaine façon. Toi, tu veux que ça se passe à ta façon donc tu dois toujours négocier la démarche. Alors tu te retrouves dans une espèce de « limbo », dans une démarche qui n'est pas toujours structurée. Pas toujours à l'avantage du client. Est-ce que c'est une démarche que je recommanderais? Non [...] Le modèle de négociation avec un fournisseur unique et le fait que le client n'a pas accepté d'imposer notre façon de travailler au fournisseur. Je pense que ça été les éléments marquants qui ont dicté comment ça s'est réalisé. Pour moi c'est les deux éléments clés derrière ça.</p> <p>Directeur TI : Je pense que oui. C'est utopique de penser que tu peux faire ça toi-même il y a tellement... T'as deux choix soit tu dis : « [Fournisseur B] tu me dis tout quoi faire et je te donne tout et tu t'en occupes. » Et ils vont le faire avec grand plaisir. Mais si tu veux avoir un équilibre, je pense que ça vaut la peine d'avoir une firme comme celle-là et leur processus a aidé.</p>
<p>Facteurs de succès pour l'initiative d'impartition</p>	<p>Citations</p>
<p>Mauvaise gestion du changement</p>	<p>Directeur TI : La gestion du changement du côté unité d'affaires a été sous-estimée, a été inadéquate pour expliquer la transformation [qu'INGÉNIERIE] voulait faire. Puis le message, la communication n'était pas adéquate au niveau des exécutifs de l'entreprise : « Voici le nouveau modèle et voici pourquoi on fait ça. » Il y a eu un appel de 15 minutes. Après ça arrangez-vous, c'est pas assez. Les gens, même si on faisait des sessions d'information, les gens ne se présentaient pas, tant que tu ne vois pas ce qui va arriver, tant que tu ne le vis pas, ça ne te dérange pas, parce que ça ne l'a pas changé encore. Quand c'est arrivé, tout le monde a réagi : « Ce n'est pas ça qu'on</p>

pensait. » Il aurait fallu être plus fort au niveau de la gestion du changement [...] On s'attendait à ce que le [Fournisseur B] arrive très organisé très structuré. Zéro, « nothing », rien, tout était à refaire. C'était catastrophique. L'autre bout qui est difficile là-dedans c'était que tu travailles avec les gens et eux s'assoient avec toi et te disent : « Comment tu veux le faire, c'est toi qui dois me dire comment le faire. Nous autres on va faire ce que tu as besoin. » [...] Tout le beau speech de dire : « On a nos processus, on est bon, on l'a fait des centaines de fois. » C'est juste du vent parce qu'il n'y a rien. La machine c'est une coquille vide. Ils amènent des gens qui n'ont aucune connaissance de l'environnement et ils te demandent ce que tu veux qu'ils fassent. « Je te paye pour ça. » Ça, ça n'a pas bien été.

Annexe 20 : Chaînes d'évidences pour les habiletés nécessaires dans le projet de ABC (INGÉNIERIE)

Habiletés nécessaires	Citations
Capacités en gestion de projet	Consultant I : Donc première compétence, l'équipe de [la Firme ABC] a besoin d'arriver avec des compétences de gestion de projet, on a à diriger le travail d'une équipe et les représentants de [la Firme ABC] arrivent avec une habileté à gérer le travail.
Capacités techniques	Consultant I : Deuxième habileté qui est nécessaire, c'est les compétences techniques de chacun des membres de l'équipe. Techniques au sens large, où je parlais de la structure du contrat où on a différentes tours, chaque individu de [la Firme ABC] arrive avec des compétences techniques dans le domaine où il travaille. Si j'ai un chef d'équipe de l'équipe serveur, il a des compétences de gestion de projet, mais il a aussi des compétences aussi dans le domaine de gestion de serveurs dans un contexte d'impartition. Avocat II : <i>On avait des gens qui savaient ce qu'ils faisaient, des experts, des avocats. Lorsqu'on parlait de différentes clauses, tu n'as pas besoin d'expliquer leurs significations aux différentes parties impliquées. Des gens avec des attitudes flexibles et avec de l'expérience.</i>
Capacités de rédaction	Consultant I : Ça prend aussi des compétences au niveau de la rédaction. Donc ça, c'est l'équipe de [la Firme ABC] qui amène ces compétences-là.
Connaissance de l'environnement	Consultant I : Eux les habiletés qu'ils amènent c'est la connaissance de leur environnement. Évidemment, connaissance des services, comment ils sont rendus et connaissance des individus qui sont nécessaires pour fournir les informations qu'on recherche ou qui sont

	nécessaires dans le processus de négociation.
--	---