



**HAL**  
open science

# Mise à l'épreuve de l'alignement des usages du Système d'Information : le cas de sociétés ayant confié leur Système d'Information à un Centre de Services Partagés

Daniel Mathieu

## ► To cite this version:

Daniel Mathieu. Mise à l'épreuve de l'alignement des usages du Système d'Information : le cas de sociétés ayant confié leur Système d'Information à un Centre de Services Partagés. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013. Français. NNT : 2013CNAM0901 . tel-02003510

**HAL Id: tel-02003510**

**<https://theses.hal.science/tel-02003510>**

Submitted on 1 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)**

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE (ED546)**

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE L'ACTION (LIRSA-EA4603)

# THÈSE

présentée et soutenue publiquement par :

**Daniel MATHIEU**

le : 18 11 2013

pour l'obtention du grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

**Mise à l'épreuve de l'alignement des usages  
du Système d'Information :  
le cas de sociétés ayant confié leur Système  
d'Information à un Centre de Services  
Partagés**

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur Eric FIMBEL**

Professeur HDR à NEOMA Business School

**RAPPORTEURS :**

**Monsieur Jean-Luc MORICEAU**

Professeur HDR à TELECOM Ecole de Management

**Monsieur Richard SOPARNOT**

Professeur HDR à France Business School

---

**SUFFRAGANTS :**

**Monsieur Marc BIDAN**

Professeur HDR à l'Université de Nantes

**Madame Isabelle COMYN-WATTIAU**

Professeur HDR des Universités au Conservatoire National  
des Arts et Métiers

**Monsieur Yvon PESQUEUX**

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Le CNAM n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses :  
ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Thèse classée confidentielle

à Léo

# Remerciements

En premier lieu, nous tenons à adresser nos plus vifs remerciements à Monsieur le Professeur Eric Fimbel qui a eu l'amabilité d'assurer la direction de ces travaux.

Nous tenons aussi à exprimer notre reconnaissance aux Professeurs Jean-Luc Moriceau et Richard Soparnot qui ont accepté la lourde tâche de rapporteurs de cette thèse.

Nous tenons à remercier également les Professeurs Marc Bidan, Isabelle Comyn-Wattiau et Yvon Pesqueux pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail et pour l'honneur qu'ils nous procurent de prendre part au jury de soutenance.

Nous remercions vivement les membres du LIRSA du CNAM pour les discussions scientifiques constructives, les idées innovantes et les échanges humains. Nous tenons également à remercier Serge Costa pour son aide précieuse lors de la recherche bibliographique, ainsi que Elisabeth Patin et Paul Mathieu pour la relecture.

Nous envoyons tous nos encouragements aux membres du réseau qui sont aujourd'hui engagés sur le chemin ardu et passionnant du processus doctoral.

Toute notre reconnaissance va à mes parents et particulièrement à Jean, notre papa défunt, qui nous ont donné l'envie d'avancer sur le chemin de la connaissance et de l'esprit de découverte.

Nous remercierons Julie, notre merveilleuse épouse, de nous avoir supporté dans toute cette aventure.

Enfin, nous remercions Léo d'avoir offert à son papa, par son amour et ses sourires, les meilleures raisons du monde de mener à bien ce projet, d'en continuer d'autres et d'en construire de nouveaux.

Toute notre gratitude va également à notre famille et amis qui nous ont soutenu durant toute cette période.

Enfin, il serait impossible d'énumérer ici l'ensemble des autres personnes nous ayant aidé qui par un conseil, qui par un précieux renseignement. Nous les remercions toutes de la bienveillance qu'elles ont pu témoigner à notre égard.

## Résumé

Notre travail de recherche a comme but d'améliorer la compréhension que nous avons sur les centres de services partagés (CSP), un mode d'organisation qui est en vogue ces dernières années. Plus spécifiquement, l'objet de notre travail est d'explorer la singularité qui existe entre ce mode organisationnel spécifique qu'est le centre de service partagés appliqué au système d'information (SI) et à l'alignement stratégique de celui-ci avec l'entreprise. Le thème de ce travail est donc de tester l'impact d'un CSP qui a en charge la SI dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, nous testons le lien entre le fait de confier une partie de son SI à un CSP et la variation de l'alignement des usages du SI. Nous avons envisagé d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes. Nous nous sommes focalisé sur la phase post-basculement (Alignement des Usages). Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage » et prend en compte les dimensions temporelle et relationnelle. Nos travaux s'inscrivent dans un domaine de recherches émergent, ce qui leur confère un caractère exploratoire.

Nous avons construit notre stratégie et notre objet de recherche de manière progressive. Comme préalable indispensable, il nous a paru fondamental de réaliser une exploration théorique des thèmes associés à notre recherche afin de constituer à la fois le fondement et la justification de la démarche proposée. Les connaissances que nous avons acquises nous ont conduit à élaborer des propositions conceptuelles (6 hypothèses) dans une perspective constructiviste. Celles-ci ont été construites lors de tests préalables puis ont fait l'objet de mises à l'épreuve auprès d'une sélection d'entreprises européennes utilisant un ou plusieurs CSP. Il nous a semblé plus riche de disposer de données issues de la complémentarité de deux approches qualitatives. Notre investigation s'est donc déroulée de façon duale. Nous avons d'une part étudié en détail une entreprise en particulier et, d'autre part, nous avons réalisé une étude pluri-organisationnelle composée de 5 études de cas menées à partir de 9 entretiens semi-directifs.

La diversité des résultats obtenus tend à démontrer la singularité de notre travail de recherche. Deux propositions sont à mettre en évidence. La première est que l'alignement des usages à long terme est renforcé par l'utilisation d'une organisation insérant en son sein des CSP (hypothèse 1) et la deuxième est liée au fait que les parties prenantes externes peuvent être

plus facilement manœuvrables par les entreprises clientes qui utilisent un CSP (hypothèse 3). Plus globalement, nous constatons deux autres contributions intéressantes de nos travaux. La première est liée à la plus grande stabilité dans le cadre de changements profonds des organisations qui font par exemple l'expérience d'une fusion ou d'une acquisition (hypothèses deux et six). Notre recherche académique arrive dès lors à la conclusion que le CSP est un facteur habilitant la stabilité de l'entreprise qui l'utilise. La seconde contribution est essentielle, elle couvre les problématiques d'interface entre le CSP et les autres acteurs, essentiellement les autres parties prenantes internes. Les liens entre les différentes parties sont fondamentaux pour obtenir et maintenir un bon alignement.

**Mots-clés:** Systèmes d'information, Centre de services partagés, Alignement stratégique, Alignement stratégique des usages.

## Résumé en anglais

The aim of our research is to improve the understanding that we have towards the Shared Service Centers (SSC), a way of organization which has been the trend in the last years. To be more specific, the aim of our work is to explore the existing singularity between this specific organizational method, which is the SSC applied to the Information System (IS) and the strategic alignment with the enterprise. The objective of this paper is therefore to test the impact of the IS alignment in a company which uses the SSC. We have considered to study our question under the aspect of the variation of the IS alignment and the stakeholder's "satisfaction". We focalized on the postoperative handover (alignment of usages). This approach includes the "dynamic" and "usage" terms and takes into account the temporary and relational dimensions. Our work is inserted in a new research field that provides them with an explorative characteristic.

We have built our strategy and our research study in a progressive way. Beforehand, it has seemed to us crucial to undergo a theoretic exploration of the subjects related to our research, in order to build simultaneously the basis and the purpose of the mentioned approach. The knowledge we have acquired has led us to elaborate conceptual proposals (6 hypotheses) from a constructivist perspective. These proposals were built during initial exploration tests and afterwards they were tested in European companies using one or more SSC. It seemed to us more logical to adopt the complementarity of a dual qualitative approach. On one hand, we studied in detail one company and, on the other hand, we have realized a poly organizational study, composed by 5 case studies, which were based on 9 semi-directive interviews.

The variety of the results obtained tends to demonstrate the singularity of our research. Two proposals must be highlighted. The first one is that the strategic alignment in the long term is reinforced by the use of a SSC (hypothesis 1) and the second one is linked to the fact that the external stakeholders can be easily managed by the clients' enterprises which use a SSC (hypothesis 3). More generally, we have verified two other interesting contributions during our research. The first one is linked to a larger stability in the case of deep changes as, for example, a merger or a takeover (hypothesis 2 and 6). Our academic research has reached the conclusion that the SSC is a factor which offers stability to the company that uses it. The second contribution is fundamental, that is, it covers the importance of the interfaces between



the SSC and the other internal parties involved. The connections between the different groups are essential in order to obtain and to maintain a good alignment.

**Key-words:** Information Systems, Shared Service Center, Strategic Alignment, Strategic Alignment of Usages.

# Table des matières

Table des matières .....	9
Liste des tableaux .....	14
Liste des figures .....	16
Liste des graphiques .....	19
Liste des annexes.....	20
Introduction .....	23
De l'émergence du questionnement scientifique initial à l'identification du thème de recherche .....	25
1. Les centres de services partagés.....	29
2. Les systèmes d'information .....	35
3. L'alignement stratégique.....	38
4. Faible support dans la littérature académique .....	39
5. Le questionnement initial .....	42
6. Le plan de cette thèse .....	43
Première partie Les champs d'intérêts de notre thèse .....	47
Présentation de la première partie .....	48
Chapitre 1 Le Centre de services partagés .....	51
Section 1 : Le CSP comme organisation singulière de collaborations inter-entreprises.....	51
1.1. Une définition du CSP dans la littérature de gestion .....	51
1.2. Le CSP dans la littérature professionnelle .....	64
Section 2 : Le CSP versus d'autres formes d'organisations inter-entreprises.....	70
1.1. CSP et Externalisation.....	71
Conclusion : le CSP et notre thèse .....	72
Chapitre 2 : Aspects thématiques et techniques liés au champ d'application: les systèmes d'information de l'entreprise.....	75
Section 1 : L'évolution de la vision des systèmes d'information .....	76
1.1. Proposition d'une définition des systèmes d'information.....	78
1.2. Histoire d'une définition et d'un concept.....	80
Section 2 : Dimensions stratégiques des systèmes d'information de l'entreprise.....	82
2.1. Le cycle d'information .....	83

2.2.	Finalité et nature des SI.....	85
2.3.	Vision des SI centrée sur les usages et les parties prenantes .....	85
Chapitre 3 :	L’alignement stratégique des systèmes d’information avec la trajectoire de l’entreprise.....	89
Section 1 :	L’alignement stratégique.....	90
1.1.	L’alignement stratégique, une définition .....	92
1.2.	Les impacts organisationnels liés à l’alignement.....	95
1.3.	Facteurs des succès et inhibiteurs à un bon alignement.....	97
1.4.	Positionnement stratégique de l’IT .....	99
1.5.	Les liens et l'intégration de l’IT avec la planification stratégique du monde des affaires.....	100
1.6.	Congruence des initiatives informatiques stratégiques avec la vision d'entreprise.. .....	100
1.7.	Un modèle de l'alignement, le modèle SAM .....	100
Section 2 :	L’approche par les parties prenantes.....	107
2.1.	Typologie des parties prenantes .....	108
2.2.	Utilisations de la théorie des parties prenantes .....	108
2.3.	Analyse critique de la théorie des parties prenantes dans le cadre de nos recherches.....	110
2.4.	Présentation d’une méthodologie d’analyse stratégique des PP .....	111
2.5.	Une conception commune de la stratégie des parties prenantes et de l’entreprise .. .....	111
Section 3 :	Alignement des usages.....	113
3.1.	Transformation par les usages.....	118
3.2.	Problématique de la dynamique dans l’alignement.....	119
3.3.	Le modèle Dygam .....	121
3.4.	L’alignement dans un modèle de gestion des SI intégrant un CSP.....	124
Deuxième partie	Le design de la recherche .....	129
Présentation de la	deuxième partie.....	130
Chapitre 4 :	Le positionnement épistémologique, son évolution lors de la recherche et mise en regard et confrontation entre théorie et pratique .....	133
Section 1 :	Le positionnement épistémologique et son évolution lors de la recherche.....	134
1.1.	Foisonnement de paradigmes épistémologiques .....	136

1.2. Evolution de notre positionnement épistémologique .....	139
1.3. Canevas de la première partie de la recherche .....	142
1.4. Validation de notre posture avec les positions récentes de Martinet et Pesqueux ... .....	145
Section 2 : Mise en regard et confrontation entre théorie et pratique .....	147
2.1. La question centrale de recherche .....	147
2.1. Emergence et construction des hypothèses .....	154
Section 3 : La périmétrie et les investigations associées.....	168
3.1. La périmétrie de notre recherche .....	168
Conclusions de ce chapitre.....	171
Chapitre 5 : La démarche expérimentale.....	175
Section 1 : La phase exploratoire et la construction méthodologique.....	175
Section 2 : Pertinence du choix méthodologique .....	179
2.1. Présentation de différentes approches possibles (quantitatives, qualitatives, ethnographiques, études de cas...) .....	180
2.2 Approches quantitative et qualitative.....	181
2.3 Approche de thèse suivie.....	184
Section 3 : Etudes de cas .....	186
Section 4 : Le modèle dual .....	189
4.1. L'échantillon : un cas unique ou des cas multiples .....	189
4.2. Le protocole utilisé dans l'étude de cas .....	193
5. Conclusions de ce chapitre.....	197
Troisième partie Exploitation des données .....	199
Présentation de la troisième partie .....	200
Chapitre 6 : De la phase exploratoire à la structuration et à l'organisation du dispositif empirique.....	201
Section 1 : Le dispositif exploratoire .....	202
1.1. Premier entretien .....	204
1.2. Deuxième entretien .....	206
1.3. Troisième entretien.....	207
Section 2 : La monographie .....	210
2.1. Historique de la société .....	211
2.2. Les systèmes d'information dans le groupe .....	219

2.3. Le programme GEA (pour Globale Entreprise Architecture).....	224
2.4. Les démarches expérimentales que nous avons réalisées .....	231
Section 3 : Les validations par les études de cas (étude pluri-organisationnelle).....	254
3.1. La recherche de sociétés idoines pour nos études de cas. ....	254
3.2 Les sociétés du panel.....	255
3.3. Les entretiens semi-directifs.....	258
4. Conclusions .....	260
Chapitre 7 : Analyse des données empiriques.....	263
Section 1 : La dimension temporelle. Focalisation des résultats et analyse des hypothèses	
1.1 et 1.2 sur le thème temporel de l’alignement des usages. ....	266
1.1. Vérification concernant le long terme .....	272
1.2. Vérification concernant le court terme.....	274
Section 2 : La dynamique d’alignement et l’effet contributeur du CSP dans le réaligement	
.....	277
2.1. Le point de vue du CSP.....	279
2.2. Le point de vue de la société cliente (DG).....	281
Section 3 : L’alignabilité (Le potentiel d’alignement des usages).....	282
Section 4 : L’impact du contrôle des opérations et la manœuvre du dirigeant .....	286
Section 5 : L’impact du contrôle des opérations et la manœuvre des directions métiers ..	290
Section 6 : Amélioration de la robustesse des systèmes d’information .....	295
Conclusions du chapitre .....	300
Conclusion.....	305
Contribution des résultats aux réponses utiles à la pratique managériale. ....	307
1. Notre thèse, une contribution à la connaissance .....	307
2. La démarche suivie.....	309
3. Les principaux résultats de notre recherche : nos hypothèses.....	312
3.1. La première hypothèse .....	313
3.2. La deuxième hypothèse .....	314
3.3. La troisième hypothèse.....	314
3.4. La quatrième hypothèse .....	315
3.5. La cinquième hypothèse.....	315
3.6. La sixième hypothèse .....	315

4. Synthèse de la mise en regard des travaux empiriques avec l'état de la connaissance scientifique .....	316
5. Les Limites .....	320
5.1. Sur le plan théorique. ....	321
5.2. Sur le plan méthodologique.....	321
6. Les prolongements possibles.....	322
Bibliographie .....	325
Annexes .....	353
Annexe 1 : Première lettre des Professeurs Seal et Hebert. ....	355
Annexe 2 : Représentation imagée d'un CSP. ....	357
Annexe 3 : Présentation de J Steenbrink – CSP de Gdf-Suez.....	358
Annexe 4 : Exemple de lettre pour solliciter des interviews et pour prendre leur entreprise comme cas. ....	360
Annexe 5 : Facturation inter-compagnie associée : exemple de document de « Change Request » (en anglais). ....	362
Annexe 6 : Guide d'entretien E. P. O.....	364
Annexe 7 : Guide d'entretien EM cas UK (en anglais).....	383
Annexe 8 : Documents de synthèse : E. M. ....	391
Annexe 9 : Compte-rendu synthétique E . P. O. ....	398
Annexe 10 : Aide-mémoire réalisé par l'auteur remis aux personnes interviewées. ....	577

## Liste des tableaux

Tableau 1: Récapitulatif des abréviations et acronymes employés dans le corps du texte .....	22
Tableau 2 : Un périmètre des CSP. ....	32
Tableau 3 : Nombre d'occurrences des termes centre de services partagés et alignement dans deux bases de données regroupant des publications académiques.....	41
Tableau 4 : Différences entre une organisation centralisée et un CSP.....	55
Tableau 5 : Les différentes catégories de services couvertes par un CSP d'après TRIPLETT et SCHEUMANN (2000).....	60
Tableau 6 : 12 composantes de l'alignement regroupé en 4 parties (d'après Luftman (1996))	95
Tableau 7 : les facteurs critiques de succès de Teo et Ang (1999) cité par Chan et Reich (2007) .....	97
Tableau 8 : Facteurs clé de succès et raisons de non-alignement. ....	98
Tableau 9 : Comparaison des caractéristiques des différentes valeurs. ....	117
Tableau 10 : Etapes d'un continuum projet-opération. ....	123
Tableau 11 : Approches de la réalité et les objets des 3 visions de la recherche. ....	137
Tableau 12 : Les 6 hypothèses à éprouver. ....	168
Tableau 13 : Vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche. ....	179
Tableau 14 : Vue synoptique de la construction d'une étude de cas.....	194
Tableau 15 : Principales sources initiales de recherches de sociétés utilisatrices de CSP. ...	195
Tableau 16 : Informations initiales recherchées afin de constituer nos études de cas. ....	208
Tableau 17 : Informations supplémentaires ajoutées afin de constituer nos études de cas (EPO) et utilisées comme critères de recherche des entreprises cibles.....	209
Tableau 18 : Thèmes de l'analyse IT chez le client "XY" .....	243
Tableau 19 : Souhaits exprimés par nos interlocuteurs de cette filiale de ce que la DSI (locale et le CSP central) devait commencer à faire et cesser de faire d'autre part. ....	250
Tableau 20 : Panel des sociétés faisant l'objet des études de cas. ....	256
Tableau 21 : Fonctions des personnes interrogées pour chaque société, nombre d'interviews réalisés pour chaque personne et date (ou la période si plus qu'un entretien a été réalisé). ....	259
Tableau 22: Tableau récapitulatif d'une hypothèse des résultats issus de l'analyse des données empiriques. ....	266

Tableau 23 : Tableau récapitulatif des principaux aspects importants qui attestent de l’alignement du SI géré par un CSP sur la stratégie de l’entreprise cliente .....	271
Tableau 24 : Tableau résumé de l’hypothèse 1 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain).....	276
Tableau 25 : Entreprises ayant eu recours à des fusions acquisitions et qui ont fait l’expérience de l’usage de CSP dans ce cadre .....	279
Tableau 26 : Réaligner le SI, est-ce un défi pour la direction du CSP ? .....	281
Tableau 27 : Tableau résumé de l’hypothèse 2 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain).....	282
Tableau 28 : Tableau résumé de l’hypothèse 3 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain).....	286
Tableau 29 : Tableau de synthèse de l’hypothèse 4 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain) .....	290
Tableau 30 : Tableau résumé de l’hypothèse 5 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain).....	294
Tableau 31 : Tableau résumé de l’hypothèse 6 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain).....	299
Tableau 32 : Tableau global (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain) .....	301



## Liste des figures

Figure 1: Thèmes liés au CSP étudiés à l'université de Loughborough .....	27
Figure 2 : Singularité de notre recherche liée à l'intersection entre l'alignement stratégique de systèmes d'information qui ont recours à un centre de services partagés.....	28
Figure 3 : Organisation d'un CSP qui est construit de manière ad hoc pour servir des sociétés avec un management indépendant et dans un endroit géographique à plus faible coût...	30
Figure 4 : Organisations classiques sans CSP.....	34
Figure 5 : Organisations avec un CSP.....	34
Figure 6 : Chaîne de valeur (d'après M. Porter) .....	36
Figure 7 : 3 visions d'un SI.....	37
Figure 8 : Transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse. ....	44
Figure 9 : Transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse. Focus sur la première partie.....	48
Figure 10 : Organisation sans CSP.....	57
Figure 11 : Organisation avec un CSP. ....	58
Figure 12 : Exemples d'organisations utilisant un CSP (Source: SSON, 2011).....	64
Figure 13 : Les différentes parties prenantes de l'organisation (d'après E. Fimbel, 2007) .....	81
Figure 14 : Le cycle d'information – Système d'information et prises en charge informatisées : deux périmètres imbriqués (d'après E. Fimbel, 2007).....	84
Figure 15 : Périmètre associé à une vision technologique des SI (d'après Fimbel E., 2007b)	86
Figure 16 : Périmètre associé à une vision des SI centrée sur l'articulation entre applications et données (d'après Fimbel E., 2007b).....	86
Figure 17 : Alignement des fonctions de l'entreprise .....	99
Figure 18 : Le modèle SAM.....	102
Figure 19 : La cohérence stratégique du modèle SAM.....	103
Figure 20 : L'intégration fonctionnelle du modèle SAM.....	103
Figure 21 : Exemples d'implications diversifiées de chacun des domaines dans un alignement du SI. ....	104
Figure 22 : Typologie des théories des parties prenantes.....	109

Figure 23 : Focalisation sur les 3 modèles de relations en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise. ....	114
Figure 24 : Valeur d'usage qui dépend du contexte et des priorités des métiers. ....	116
Figure 25 : Transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse. Focus sur la deuxième partie. ....	130
Figure 26 : La démarche de recherche. ....	135
Figure 27 : Démarche méthodologique que nous nous proposons de mettre en œuvre. ....	141
Figure 28 : Dispositif de la recherche. ....	144
Figure 29 : Centrage sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).....	149
Figure 30 : Vision du SI centrée sur les usages et les parties prenantes (Articulation "représentations/acteurs"). ....	150
Figure 31 : Schéma conceptuel simplifié. ....	151
Figure 32 : Schéma conceptuel simplifié représentant le désalignement faisant suite à un événement déclencheur. ....	152
Figure 33 : Schéma conceptuel simplifié représentant l'effort de réalignement.....	153
Figure 34 : Schéma conceptuel simplifié mettant en évidence les différents concepts de notre questionnement.....	154
Figure 35 : Représentation dynamique d'un projet-opération de réalignement. ....	156
Figure 36 : Conséquences comparées entre deux réactions à une même situation initiale de désalignement.....	157
Figure 37 : Organisation et planification stratégique. ....	160
Figure 38 : Trois modèles de relations en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise. ....	162
Figure 39 : Trois degrés de "maturité" de la relation entre DSI et DG / DM.....	163
Figure 40 : Dynamique de création de valeur par les SI : le cadre de référence des meilleures pratiques. ....	164
Figure 41 : Bénéfices et enjeux de la création de valeur métier par les SI. ....	165
Figure 42 : Plan stratégique SI permettant d'intégrer les priorités Métiers dans l'agenda du DSI. ....	166
Figure 43 : Mode de raisonnement de la construction du processus de recherche suivi.....	177
Figure 44 : Réalisation des étapes de la recherche pour la partie pluri-organisationnelle de la recherche. ....	197

Figure 45 : Transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse. Focus sur la troisième partie .....	200
Figure 46 : Dispositif de notre recherche accompagné des différentes étapes.....	201
Figure 47 : Représentation du groupe. ....	215
Figure 48 : Implémentations dans le monde en 2008.....	216
Figure 49 : Organisation de la DSI groupe en 2009.....	222
Figure 50 : Structure de l'organisation de la DSI groupe en 2009.....	223
Figure 51 : Avantages du programme GEA.....	226
Figure 52 : Génération de valeur apportée par le programme GEA. ....	227
Figure 53 : Pages d'accueil de sites du groupe en 2007.....	229
Figure 54 : Outils mis à disposition par le CSP pour gérer les différents sites web. ....	230
Figure 55 : Pages d'accueil de 2 sites nationaux mis en place par le CSP.....	231
Figure 56 : Classement des fournisseurs de Carrefour.....	235
Figure 57 : Présentation de l'outil SAP SNC qui permet de tracer les approvisionnements .	237
Figure 58 : Présentation des relations que l'outil SAP SNC permet de tracer entre les prestataires, les agences d'import-export, les sociétés logistiques des fournisseurs et du groupe lui-même. ....	238
Figure 59 : Un flux de matières premières. ....	238
Figure 60 : Analyse du portefeuille IT chez le client "XY" .....	243
Figure 61 : Processus logique de conception d'initiatives d'amélioration chez le client "XY" .....	246
Figure 62 : Organisation et communication avec l'aide de comptes clé, de gestionnaires SI et logistique .....	253
Figure 63 : Dispositif de notre recherche des points de vues temporel et rédactionnel accompagné des différentes étapes et des différents chapitres s'y rapportant .....	312

## Liste des graphiques

Graphique 1 : Fonctions les plus souvent intégrées dans un CSP.....	65
Graphique 2 : Ventes en volumes (quintaux) sur la période allant de début septembre 2011 à fin août 2012.....	217
Graphique 3 : Hexagone sectoriel filiale française du groupe .....	218
Graphique 4 : Classement des principaux compétiteurs et la part de marché de chacun.....	248
Graphique 5 : Classification des problèmes rencontrés. ....	249

## Liste des annexes

Annexe 1 : Première lettre des Professeurs Seal et Hebert. ....	355
Annexe 2 : Représentation imagée d'un CSP. ....	357
Annexe 3 : Présentation de J Steenbrink – CSP de Gdf-Suez.....	358
Annexe 4 : Exemple de lettre pour solliciter des interviews et pour prendre leur entreprise comme cas. ....	360
Annexe 5 : Facturation inter-compagnie associée : exemple de document de « Change Request » (en anglais). ....	362
Annexe 6 : Guide d'entretien E. P. O.....	364
Annexe 7 : Guide d'entretien EM cas UK (en anglais).....	383
Annexe 8 : Documents de synthèse : E. M. ....	391
Annexe 9 : Compte-rendu synthétique E . P. O. ....	398
Annexe 10 : Aide-mémoire réalisé par l'auteur remis aux personnes interviewées. ....	577

## Remarque préliminaire sur les abréviations et les acronymes

Nous avons utilisé un certain nombre d'abréviations et d'acronymes dans cette présentation de nos travaux de thèse. Afin d'en faciliter la lecture, elles sont reprises dans le tableau suivant (Tableau 1).

AIM :	Association Information et Management
AS :	Alignement Stratégique
APO :	Advanced Planner and Optimizer
BU :	Business Unit (unité d'affaires)
BW :	Business Information Warehouse (entrepôts de données)
CHAT :	Cultural Historical Activity Theory
CIO :	Chief Information Officer (DSI)
CIS :	Community of Independent States
CEO :	Chief Executive Officer (DG)
CIGREF :	Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises
CMM :	The Capability Maturity Model
CRM :	Customer Relationship Manager
CSP :	Centre de services partagés
DG :	Direction Générale
DSI :	Direction ou Directeur des Systèmes d'Information
DM :	Direction Métier
DyGAM :	Dynamic Global Alignment Model
EAI :	Enterprise Application Integration
ECC :	ERP Central Component
EDI :	Echanges de données informatisées
EM :	Etude Monographique
EPO :	Etudes Pluri-Organisationnelles
ERP :	Entreprise Ressources Planning (PGI)
FCS :	Facteurs critiques de succès
GEA :	Global Enterprise Architecture
GDP :	Gross Domestic Product

GLOBE :	Global Business Excellence
GPA :	Gestion partagées des approvisionnements
GSC :	Global Services Center
TI :	Technologies de l'Information
IT :	Information Technology
KPI :	Key Performance Indicator
PDC :	Pôle de compétitivité
PGI :	Programme de Gestion Intégré
OLA :	Operational Level Agreement
PP :	Parties Prenantes
ROI :	Return On Investment
RPR :	processus de réingénierie
RSE :	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAM :	Strategy Alignment Model
SSC:	Shared Services Center (CSP)
SLA :	Service Level Agreement
SI :	Systèmes d'Information
SSII :	Sociétés de services en ingénierie informatique
SSON :	Shared Services & Outsourcing Network
TI :	Technologies de l'information
TPP :	Théorie des Parties Prenantes

Tableau 1: Récapitulatif des abréviations et acronymes employés dans le corps du texte

# Introduction





# De l'émergence du questionnement scientifique initial à l'identification du thème de recherche

*La mondialisation ne se limite pas à la libre circulation transfrontière des biens, des services et des capitaux. Elle accélère la circulation des idées*  
**J. E. Stiglitz *Quand le capitalisme perd la tête* (2003, p. 15)**

Depuis un vingtaine d'années, nous travaillons dans le domaine des systèmes d'information. Partant d'une formation initiale de physicien spécialisé en optoélectronique, nous avons acquis une expérience professionnelle que nous avons voulu faire partager au cours du temps avec différents publics notamment des étudiants en management. Lors de ces années, nous nous sommes interrogé sur de nombreuses problématiques liées à ces domaines. Un modèle organisationnel nous a plus particulièrement intéressé au point de vouloir lui consacrer cette thèse. Partant de cette genèse, l'objectif de cette introduction est de circonscrire le thème de notre recherche, ou afin d'être plus précis, de partir de l'émergence de notre questionnement initial afin d'arriver à l'identification du thème de la recherche. La légitimité de ce questionnement est double car il y a d'une part une émergence du mode organisationnel que nous allons étudier et d'autre part une faiblesse des publications sur le sujet. Notre questionnement va également suivre la démarche scientifique comme le présentent Charreire et Huault (2001, p. 48) : « *L'enjeu de la science est de développer des connaissances dans une démarche cumulative avec une volonté de diffusion au sein d'une communauté scientifique. En effet, avant même d'émettre son message, le chercheur doit le circonscrire en permettant au lecteur d'apprécier l'objectif de recherche, sa volonté initiale, l'option épistémologique retenue, les référents théoriques utilisés, la démarche méthodologique, ses limites éventuelles et le statut de la connaissance à diffuser.* » Cette introduction entend explorer le thème de la recherche, ce qui a posé la question initiale. Elle donnera un premier éclairage sur les aspects thématiques qui seront traités plus profondément dans les trois chapitres de la première partie de notre thèse, à savoir : la forme organisationnelle du centre de services partagés (également noté CSP par la suite), les systèmes d'information (également notés SI par la suite) et l'alignement des usages.

Ce texte introductif servira également à donner une définition de base de ces termes clés ainsi que leurs impacts dans notre thèse. Nous en profiterons pour faire remarquer un constat qui est rapidement ressorti de notre recherche. En effet, il s'avère que l'organisation en centre de services partagés ne bénéficie que d'une faible couverture dans la littérature académique, notamment francophone. Notre travail de recherche est donc une occasion intéressante de couvrir et d'explorer de manière structurée et académique un terrain relativement vierge dans le monde de la recherche française.

Notre démarche a ainsi pour but d'améliorer la compréhension des centres de services partagés ou « Shared Services Centers » en anglais, un mode d'organisation qui est en vogue ces dernières années. En effet, de nombreuses sociétés, grandes comme GDF Suez, ArcelorMittal... ou petites telles que Climalux, le Commissariat aux Affaires Maritimes du Grand-Duché de Luxembourg ont adopté ce mode d'organisation. Lors de nos enquêtes durant la phase expérimentale, nous avons pu contacter ces sociétés et vérifier que le mode d'organisation utilisé pour gérer les systèmes d'information était bien des CSP.

D'autre part, de nombreuses communautés de pratiques<sup>1</sup> ou organisations telles que « The Shared Services & Outsourcing Network (SSON) », la plus grande communauté mondiale dédiée aux services partagés et à l'externalisation, organisent régulièrement des réunions et des manifestations dédiées aux CSP. SSON a plus de 35000 membres professionnels actifs et est présente dans 95 pays<sup>2</sup>. Etrangement, si certains pays européens comme l'Allemagne, le Royaume-Uni sont bien représentés, la France et, partant, le monde francophone sont quelque peu oubliés. Ainsi, lors de la semaine européenne liée aux CSP et à l'externalisation organisée par SSON les 9, 10 et 11 mai 2011 à Amsterdam, aucun représentant officiel français n'était présent.

Dans le même ordre d'idées, des chercheurs de l'université de Loughborough ont créé un centre de recherches dédiés aux CSP. Depuis plusieurs années, ils s'intéressent à différents thèmes liés aux CSP que nous pouvons résumer dans la figure suivante (Figure 1) :

---

<sup>1</sup> La notion de communauté de pratique, (Community of Practice (ou CoP)) est apparue la première fois en 1991 Lave et Wenger (1991, p. 42). Ces vocables désignent le processus d'apprentissage social émergeant lorsque des personnes ayant un centre d'intérêt commun collaborent mutuellement.... On parle également de communauté de pratique pour désigner le groupe de personnes qui participent à ces interactions.

<sup>2</sup> Site du SSON. 14 novembre 2011, <http://www.ssonetwork.com>

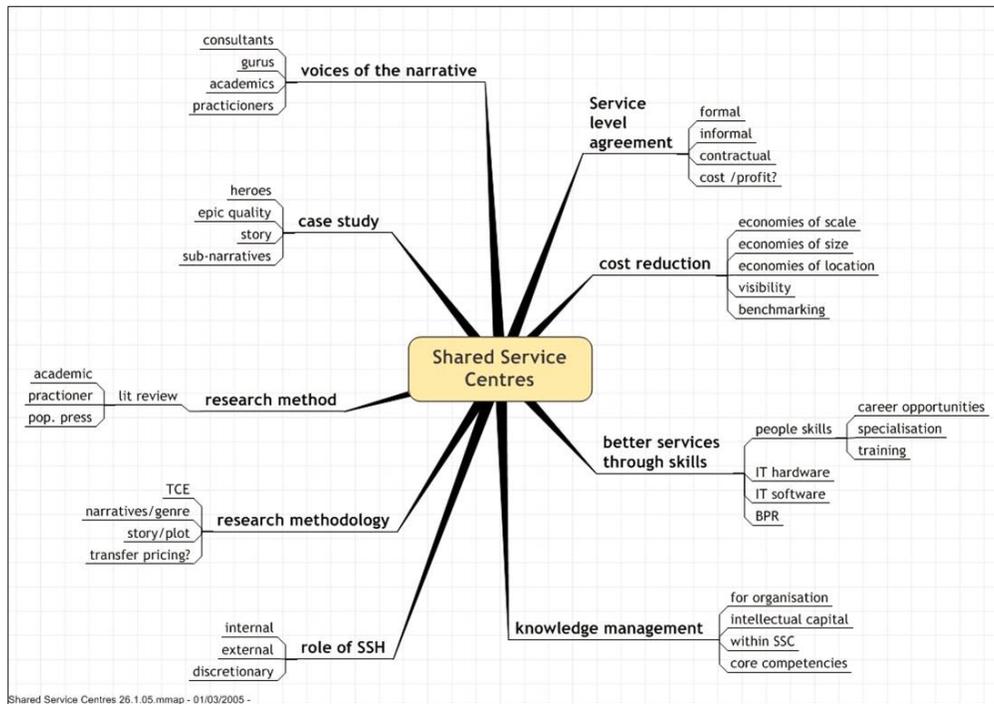


Figure 1: Thèmes liés au CSP étudiés à l'université de Loughborough

Source : Centre de recherches de l'université de Loughborough dédiés aux CSP. Consulté le 10 mai 2011, <http://www.shared-services-research.com/wp-content/uploads/2010/06/LSE-Slide-Mind-Map.jpg>

Ils s'attachent plus spécifiquement aux CSP comme une nouvelle forme d'organisation, à sa gestion opérationnelle et à sa structure. Sur le plan des individus ils étudient les impacts sur l'emploi et les carrières. Ils s'intéressent également au lien entre l'externalisation et les CSP.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons pris contact avec eux (le professeur Will Seal et le chargé de cours Ian Herbert) afin d'éprouver notre démarche théorique et d'expliquer notre projet. Ils étaient très intéressés par le fait d'avoir une relation de recherche avec des collègues francophones et de pouvoir obtenir des indications « terrain » sur les sociétés françaises. Ils nous ont directement invité chez eux en Angleterre afin de pouvoir établir un partenariat et de permettre de confronter nos résultats (pour le moment, faute de temps, nous n'avons pas donné à cette démarche une suite autre qu'épistolaire). Ce terrain lié aux CSP se révèle assez vierge dans la recherche française. Nous pensons donc enrichir la connaissance

par nos travaux futurs. Les deux premiers messages que nous avons échangés avec ces chercheurs font l'objet de l'annexe 1.

Afin de focaliser notre problématique, nous allons nous intéresser plus spécifiquement à la singularité qui existe entre ce mode d'organisation, le CSP, appliqué au Système d'information et à l'alignement stratégique de celui-ci avec la société. La figure suivante (Figure 2) représente la singularité de notre recherche.

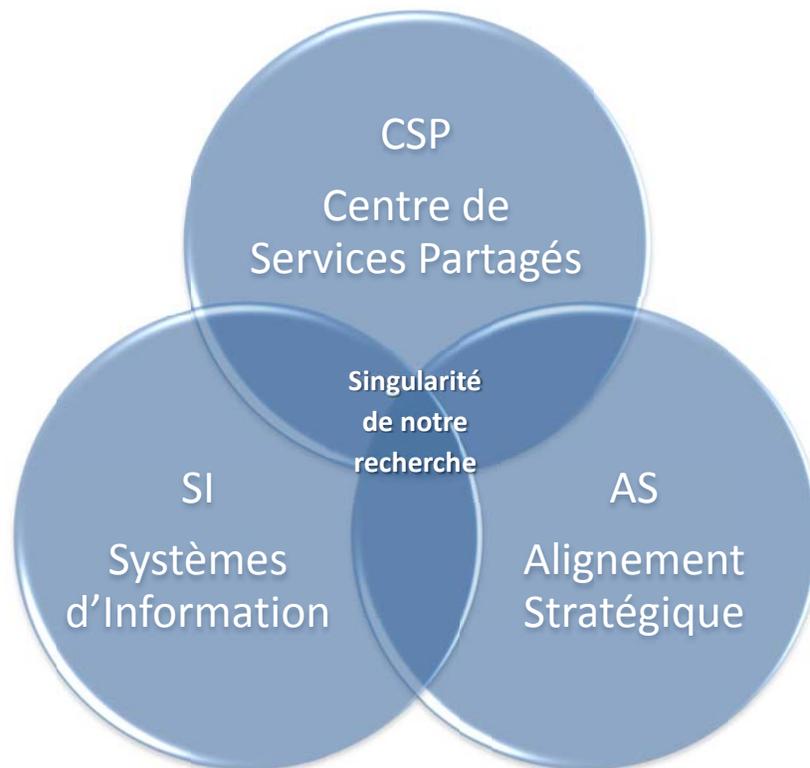


Figure 2 : Singularité de notre recherche liée à l'intersection entre l'alignement stratégique de systèmes d'information qui ont recours à un centre de services partagés<sup>3</sup>

Nous désirons vérifier l'impact sur l'alignement du système d'information d'une société qui utilise un centre de services partagés. Comme nous le décrivons dans la seconde partie de

---

<sup>3</sup> La source de cette figure est l'auteur. Nous indiquerons à l'avenir les références de tous les tableaux, figures et graphiques sauf quand nous en sommes l'auteur.

notre thèse, nous n'aborderons pas dans nos travaux les aspects strictement économiques qui pourront évidemment faire l'objet de recherches ultérieures.

Notre expérience professionnelle personnelle nous incite également à approfondir ces sujets. De nombreux pairs du monde professionnel sont intéressés par ces thèmes et nous ont demandé ce type d'information. Comme nous l'avons déjà expliqué, un grand nombre de sociétés ont décidé (ou sont dans la phase de décision) de passer à ce mode d'organisation. Cependant, il y a peu de retours ou d'informations académiques sur le sujet. Il nous semblait intéressant d'aborder cette singularité de la manière la plus scientifique possible afin de fournir à un panel de sociétés des données objectives. Notre but est également de pouvoir éclairer les sphères professionnelles par une recherche indépendante. L'avantage pour ceux-ci est de pouvoir confronter des résultats scientifiques avec ceux produits par des groupements professionnels du type SSON ou des données de Sociétés de services en ingénierie informatique (que nous noterons par la suite : SSII) qui risquent d'être biaisés pour des raisons commerciales. Pour des questions de confidentialité, nous ne pourrions indiquer directement les noms des entreprises que nous contacterons lors de nos investigations.

## 1. Les centres de services partagés

Comme nous venons de l'écrire, de nombreuses sociétés ayant des domaines d'activités et des tailles différentes comme GDF Suez, CMA CGM, Arcelor Mittal, Shell, Lucent Technologies, Monsanto... (François et Kris, 2009, Schulman et al., 1999) ont modifié leur organisation afin de se doter d'un CSP. Au sein du Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (que nous noterons par la suite : CIGREF<sup>4</sup>), un groupe de travail, piloté par Monsieur Marc Renaud, DSI de Veolia Eau, s'est formé et s'est spécifiquement intéressé

---

<sup>4</sup> *Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.*

*Il regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport), favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information. Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI. (CIGREF, Management d'un centre de services partagés informatiques, Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ? Publication de 2007).*

aux CSP en 2007. Ce dernier a défini le CSP comme : « *une nouvelle forme d'organisation et de management des ressources, venue des Etats-Unis.* » Il parle également des facteurs à l'origine du développement des CSP : « *Tout d'abord la tendance managériale à mutualiser les services fonctionnels (ex : les RH, les Finances, les SI...), ensuite la volonté de créer des cultures communes via la standardisation des processus, des architectures et des méthodes, enfin la volonté de concentrer les savoir-faire et de responsabiliser chacune des parties.* » Il continue en se focalisant sur le rôle du directeur des systèmes d'information qui évolue : « *C'est un nouveau modèle d'organisation des ressources informatiques mais surtout une nouvelle philosophie et un nouveau mode de management pour le DSI. Le rôle du DSI évoluant ainsi fondamentalement vers une professionnalisation accrue, une industrialisation renforcée, une culture client-fournisseur renforcée, un rôle d'optimisation de processus, une plus forte exposition au benchmark des services informatiques et parfois un rôle de DG de business unit* ». De son côté, SSON définit le CSP comme une organisation qui opte pour la centralisation des activités non stratégiques de soutien. Ils différencient les services partagés de la centralisation simple par le fait que les CSP se gèrent comme une « entreprise ». De même, Seal W. et Herbert I. (2010b) insistent sur le fait que les CSP servent à gérer les activités de soutien sorties des entreprises (ou divisions) utilisatrices, qui sont regroupées dans une nouvelle organisation localisée en un endroit moins cher que le pays d'origine ou même en offshore, construit ad hoc et avec un management indépendant des sociétés utilisatrices. La figure 3 suivante nous donne leur vision d'un CSP.

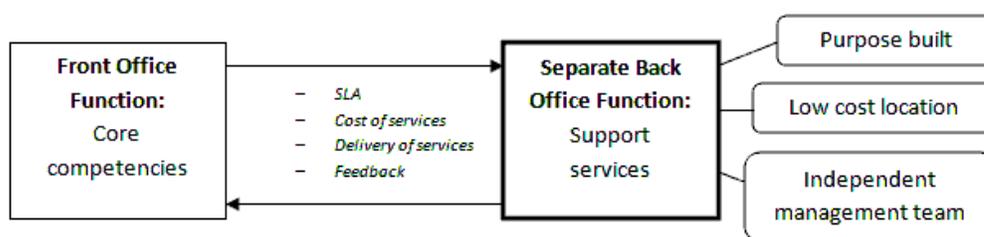


Figure 3 : Organisation d'un CSP qui est construit de manière ad hoc pour servir des sociétés avec un management indépendant et dans un endroit géographique à plus faible coût.

Source : Centre de recherches de l'université de Loughborough dédiés aux CSP. Consulté le 10 avril 2011, <http://www.shared-services-research.com/wp-content/uploads/2010/06/SSC.bmp>

D'après Bergeron (2003), ce type d'organisation est né dans les années quatre-vingt-dix dans le but d'assurer de façon plus agile un service de support (Kris, Zerhouni et al. 2010). Forst (2001, p. 13) écrit à ce sujet : « *il y a une décennie, quelques importantes sociétés se sont posées indépendamment les mêmes questions : vu que près de toutes leurs fonctions de support adressent les mêmes besoins fondamentaux de l'unité, pourquoi faire le travail individuellement pour chaque unité ? Et si le travail effectué par du personnel sur l'entité organisationnelle aborde de multiples besoins des différentes sociétés, pourquoi l'exécuter d'une manière dégroupée ? Ceci a conduit à la création d'une entité organisationnelle, les services partagés. Les pionniers se sont rendu compte qu'au lieu d'embaucher, par exemple, le personnel comptable, pour chaque unité d'affaires, ils pourraient avoir le personnel d'une seule unité de comptabilité pour l'entreprise entière, ce qui entraînerait d'importantes économies de salaire. Cette unité autonome peut se concentrer exclusivement sur la fourniture de services à plus bas coût possible aux clients internes. Par ailleurs, ayant un département unifié, les entreprises pourraient appliquer les "meilleures pratiques" et acquérir une plus grande efficacité.* » Comme cela est indiqué par Forst, le phénomène des CSP concerne les services et fonctions de support. D'après Mintzberg (1982), celles-ci sont des unités de soutien qui rendent des services particuliers à l'organisation.

<b>Domaine</b>	<b>Transactions</b>	<b>Profession</b>
Finances	Comptabilité cliente Comptabilité fournisseur Trésorerie Crédit management Facturation Notes de frais Gestion des taxes Comptabilité générale Relation avec l'extérieur	Analyse financière Support au business Capital planning Analyse du business
Ressources humaines	Administration des bénéfices Administration des pensions Administration des salaires Gestion des employés Réclamations Demandes des employés Evaluations	Relation de travail Organisation et développement Formation et développement Compensations et primes Services consultatifs Santé et sécurité
IT	Opérations du data centre Services réseaux Maintenance Support aux utilisateurs Data support	Développement d'applications Architecture des applications Installation de matériel et/ou de logiciel Stratégie et formation Télécommunications



Logistique et support	Support administratif (incluant : réception et les travaux de secrétariat) Organisation des voyages Services de messageries Microfiches Flotte	Achats et entreposages Gestion de l'immobilier Gestion du matériel Logistique et distribution Gestion des installations Affaires publiques Communication Services graphiques Services légaux Services de sécurité
-----------------------	---	--

Tableau 2 : Un périmètre des CSP.

Source : d'après Quinn et al. (2000)

Le tableau ci-dessus (Tableau 2) nous présente un périmètre de CSP en 2000 proposé par Quinn et al. Dans le cadre de nos recherches nous nous intéresserons plus particulièrement aux domaines relatifs aux SI. D'autres recherches académiques insistent sur les notions de collaboration, de mutualisation, de partenariat. Ainsi, afin de répondre à ces attentes et à ces problématiques, des CSP ont été créées. Bergeron (2003, p. 3) les décrit de la manière suivante : « *Le CSP fait partie d'une stratégie collaborative dans laquelle une partie du business existant est concentrée dans un nouveau service, semi-autonome, qui a sa propre structure de management pour promouvoir de manière efficiente une création de valeur, des économies et une amélioration du service pour les clients internes de l'entreprise parente* ». Il introduit les concepts de collaboration et de partage. En effet, plusieurs sociétés collaborent entre elles afin de créer un nouveau service de prestation des tâches pour les sociétés en question. Schulman et al. (1999, p. XVI) mettent en évidence que la raison que les compagnies ont de se tourner vers un CSP est de créer un esprit unique à travers différentes « Business Units ». Eric Fimbel, quant à lui, introduit la notion de mutualisation : « *Par Centre de Services Partagés, nous entendons une organisation qui permet à plusieurs groupements voisins (géographiquement et/ou sectoriellement) de mettre en commun des ressources (techniques, humaines...) pour bénéficier, par cette mutualisation, des gains associés aux économies d'échelle* » (Fimbel, 2007b, p. 315). Le terme mutualisation est important car il différencie l'approche par CSP d'une centralisation pure et simple ou les sociétés collaborant n'auraient plus beaucoup de leviers à leur disposition pour interférer dans la stratégie des systèmes d'information. A ce titre, Kris et al (2010) insistent également sur le fait que les CSP n'ont rien à voir avec une consolidation pure et simple. A titre illustratif

métaphorique, le CEO de la société qui fera l'objet d'une étude détaillée dans la partie terrain parlait dans son allocution de Noël 2002 de la nouvelle organisation en CSP via une image de transformation de maisons actuelles différentes en un futur bâtiment qui reprenait les avantages des précédentes mais sans être l'une de celles-ci. Cette représentation est intéressante car la nouvelle construction voulait mettre en évidence que le CSP n'était pas une centralisation mais une autre chose qui procurait les avantages suivants : « *L'homogénéisation des modèles de gestion donne les objectifs suivants : amélioration de la gouvernance du groupe et uniformisation des processus entre le centre et la périphérie* » et « *la transformation des Systèmes d'Information procure une standardisation des processus et intégration des outils* ». Nous avons inséré cette image en annexe de notre thèse (Annexe 2).

Le partenariat et non l'externalisation est traité par Schulman et al. (1999, p. 100) qui indiquent également que le CSP avec ses sociétés « utilisatrices » a une relation de partenaire et non de client-fournisseur. Dumoulin R., de La Villarmois O., Tondeur H. (2001, p. 16) énoncent que le CSP n'est pas une forme d'externalisation<sup>5</sup>: « *Le recours au centre de services partagés est un moyen intéressant de renouer avec la performance de la fonction sans s'exposer aux freins qu'une lecture du phénomène par la théorie des coûts de transaction ne manque pas de faire apparaître.* » De même Herbert, I., Rothwell, A. et Seal, W (2010) insistent sur le fait que la transition vers un CSP est plus simple que celle vers une externalisation. Herbert et Seal (2013, p.14) présentent la réorganisation voulue par l'usage d'un CSP comme plus graduelle et mieux sous contrôle : « *En grande partie le modèle de CSP n'a pas l'impact radical de celui de l'externalisation en termes de réorganisation dramatique. La migration des activités à un CPS est généralement un processus graduel qui a tendance à rester sous le contrôle des syndicats, des universitaires et des médias* ». A ce titre, il est intéressant de noter que la littérature anglo-saxonne parle de « SSC in captive market » pour un CSP et le différencie bien de l'externalisation.

Même si certaines sociétés sont passées d'un CSP classique à une externalisation pure et simple, un premier constat qui est sorti de nos premières démarches opérationnelles de recherche est que de nombreuses sociétés se sont organisées en utilisant des CSP et n'ont pas le désir ou le but de recourir à l'externalisation. C'est le cas de GDF Suez par exemple, ils se

---

<sup>5</sup> Par externalisation, nous entendons « *un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis* » (AFNOR, 1995). Url : [www.afnor.org](http://www.afnor.org). Pour plus d'information, regarder par exemple Fimbel et Folzer (2006).

sont dotés de CSP et ne pensent en aucun cas à un projet d'externalisation. Le CSP permet aussi d'avoir un choix interne à la différence d'une externalisation. Kris et Fahy (2003, p. 4) écrivent à ce sujet que le CSP donne le choix aux clients internes : *« Etablir un CSP permet aux clients internes de choisir le type, le niveau et la qualité des services au prix qu'ils veulent payer. Le pourvoyeur de service, d'un autre côté, peut facturer un montant approprié pour ses services bâtissant dans tous les coûts associés également les coûts indirects. Les clients internes paient le coût réel des services qu'ils reçoivent, juste comme s'ils voulaient utiliser un service externe. Cela signifie, cependant, que le CSP doit atteindre un niveau de performance comparable ou alors à un certain point, des clients vont exercer leur droit à avoir recours à des fournisseurs alternatifs. Le CSP doit travailler comme n'importe quel autre business, délivrant des services dont les clients ont besoin et qu'ils sont prêts à payer à un coût, avec une qualité et un délai compétitif avec les alternatives. »* Du point de vue des sociétés clientes, le CSP procure des avantages similaires à ceux d'une externalisation, c'est-à-dire délivrer des services à un prix normalement compétitif mais en conservant un contrôle interne qui garantit normalement de la sorte plus de leviers d'actions.

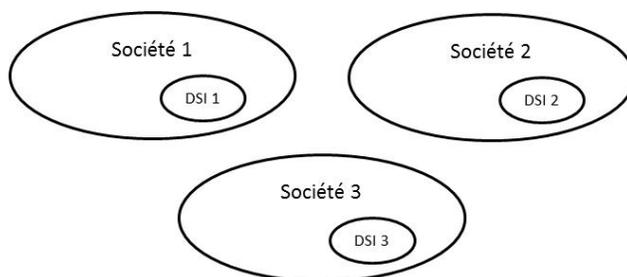


Figure 4 : Organisations classiques sans CSP.

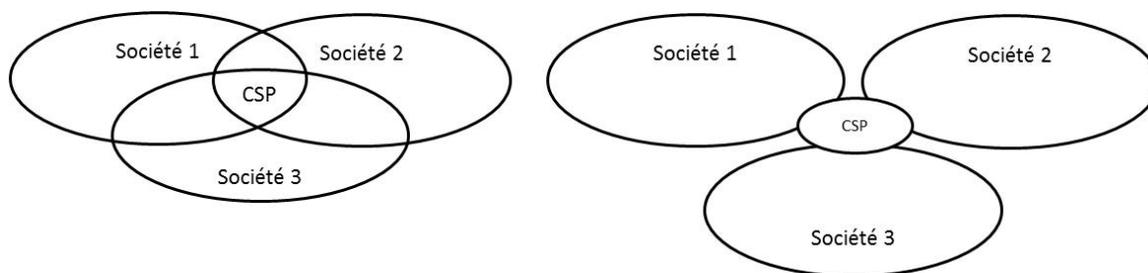


Figure 5 : Organisations avec un CSP.

Exemple de gauche, le CSP est intégré dans les sociétés (ou plutôt dans l'une d'elle). Exemple de droite, le CSP a une identité juridique propre

D'un point de vue organisation, les schémas précédents (Figures 4 et 5) nous indiquent de façon imagée l'organisation que peut avoir une société utilisant un CSP. Dans le premier exemple, les 3 sociétés ont une DSI propre intégrée. Dans le second, les 3 sociétés utilisent un CSP qui est à l'intersection des 3. Il doit les servir toutes en étant à la frontière de leur organisation. Il peut être intégré dans l'une des sociétés qu'il sert (exemple de gauche) ou alors être une identité juridique autonome (exemple de droite).

## 2. Les systèmes d'information

Dans un tiré à part de la célèbre revue américaine Time consacré aux 100 idées qui ont changé le monde à travers les âges, l'Information Technologie (que nous noterons IT par la suite) et les ordinateurs y figurent (Lacayo, 2010).

Comme nous venons de le voir, les CSP sont adaptés pour des fonctions de services support. Nous nous focaliserons dans cette thèse sur ceux liés aux systèmes d'information. A ce titre, de nombreuses recherches et documents décrivent ce qu'est un système d'information. Akoka et Comyn-Wattiau (2006, p. XV) le définissent comme : « *un ensemble de moyens capable d'organiser et de traiter les données nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et notamment à une bonne prise de décision. Il constitue un ensemble interdépendant d'acteurs, de structures, notamment organisationnelles, et de moyens technologiques permettant de disposer juste à temps d'informations utiles requises pour le bon fonctionnement d'une organisation* ». E. Fimbel (2007b, p. 28) déclare que : « *quels que soient sa taille, sa finalité ou ses moyens, toute organisation humaine dispose d'un système d'information pour supporter ses activités internes et ses échanges avec l'extérieur. Indépendamment des moyens et dispositifs techniques disponibles et en constante évolution depuis des siècles, la structure du cycle de l'information partagée est pérenne.* » Cela dit, même si chaque organisation a un système d'information, son aménagement est différent. Elle dépend de sa stratégie, de son dirigeant<sup>6</sup> (ou plutôt des stratégies et de ses dirigeants successifs) de son schéma organisationnel comme le décrit Porter M. (1985, p. 52) : « *Toute firme peut se concevoir*

---

<sup>6</sup> Dans ce sens, Fimbel et Gomez précisent (2003) : « *Le stratège est comme tout être humain, un être mortel et social, immergé dans un monde complexe en mouvement (...). Tout être humain, donc tout stratège pense, vit, agit dans un temps et un espace donnés. Son environnement (notamment, mais pas seulement économique) va influencer les stratégies qu'il va formuler et mettre en œuvre* ».

comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit. L'ensemble de ces activités, comme le montre la figure 6, peut être représenté par la chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités. »

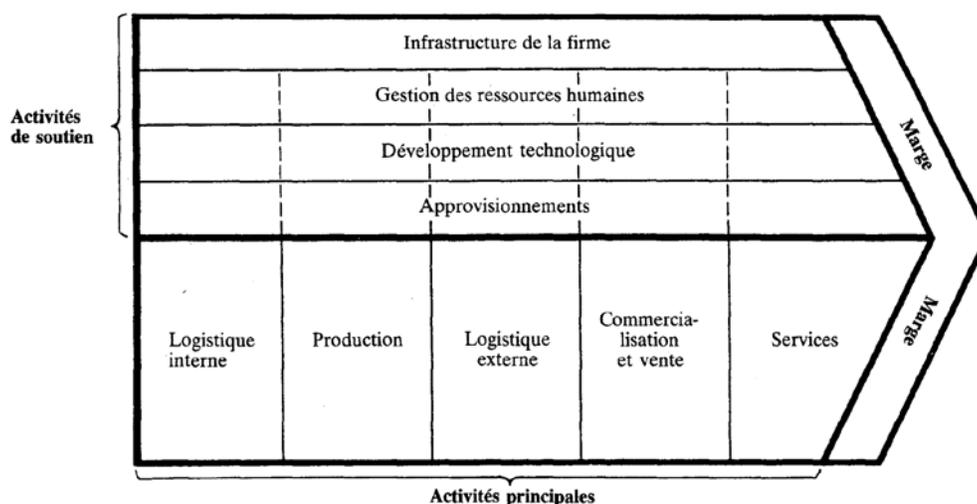


Figure 6 : Chaîne de valeur (d'après M. Porter)

Ainsi, Porter souligne que les chaînes de valeurs de firmes concurrentes dans un même secteur d'activités seront différentes les unes des autres. Ces différences seront dues à une combinaison de désirs et de contraintes (qui peuvent être politiques, géographiques ou autres).

Comme nous avons parlé du dirigeant, nous devons également étendre cela aux différentes autres parties prenantes et aux relations entre elles. Selon Freeman (1984) : « est partie prenante un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Martinet (2006, p. 11) in Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) indique quant à lui : « Une approche par les parties prenantes est strictement nécessaire à toute conception ambitieuse, complexe et ouverte de la stratégie, puisque celle-ci participe fortement à la formation de l'identité de l'organisation, la dote de périmètres et de bornages provisoires, désigne et construit ses capacités centrales, détermine les acteurs pris en considération, les rapports de pouvoir et le style politique dominant. ».

Damak-Ayadi S. et Pesqueux. Y (2005, p. 18) proposent : « En tant que “ théorie des organisations ”, la théorie des parties prenantes contribue à la fondation d’un modèle relationnel de l’organisation. Rappelons brièvement la double dimension épistémologique d’un modèle de l’organisation (Y. Pesqueux, 2002) : celle de “ réduction de la réalité ” et celle de référence normative avec toute la dimension discursive associée aux deux perspectives et qui permette de parler du modèle concerné dans le champ lexical qui est le sien. La théorie des parties prenantes s’inscrit alors dans le projet compréhensif de la relation organisation – groupes à la fois comme fondement (“ l’essence ” de l’organisation naît de la relation avec ces groupes) et comme norme (il s’agit bien alors, pour l’organisation, d’affirmer la “ persévérance dans son être ” par la gestion de ces relations). » Plaçant ainsi les parties prenantes au cœur du SI, nous opterons ainsi pour une vision de ce dernier axée sur la pertinence et l’efficacité des usages. Des trois visions d’un système d’information qui sont schématisées dans la figure suivante (Figure 7), nous allons considérer la troisième qui est une articulation « représentations/acteurs ». Bien entendu, nous reviendrons sur cette argumentation dans le chapitre 2 consacré aux systèmes d’informations.

Vision centrée sur la dimension technologique	Vision centrée sur l’articulation entre applications et données	Vision centrée sur les usages et les parties prenantes
Focalisée sur les capacités des technologies et infrastructures informatiques	Privilégie les solutions aux besoins en traitement des données (objets métiers) venant des opérations et processus de gestion	Articulation “représentations/acteurs”

(E. Fimbel, 2007)

Figure 7 : 3 visions d’un SI.

Reix et Rowe (2002, p. 11) proposent sur cette vision une définition qui dépasse les sciences de gestion : « Un système d’information est un ensemble d’acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l’information et des modes opératoires ».

Afin de détailler ce choix, nous pouvons nous servir de publications qui montrent que les technologies de l’information (IT) ne sont pas elles-mêmes une source d’avantage

concurrentiel. A ce titre Carr N. G. (2003) décrit le fait que les technologies sont disponibles sur tous les marchés et pour toutes les sociétés qui peuvent les acquérir. Elles ne sont donc pas une source d'un avantage concurrentiel. Fimbel E. (2007b, p. 51) propose de voir le problème sous la forme du questionnement : « *dans quelles conditions une organisation peut-elle dans une démarche singulière, tirer un profit (ou avantage) compétitif intense et durable des potentialités de telle ou telle technologie pourtant accessible à tous – y compris à ses concurrents ?* » Tenter de répondre à cette question nous entraîne sur les thèmes de l'innovation technologique et de la potentialité d'une innovation organisationnelle pour l'entreprise qui va manifester un avantage concurrentiel. Nous sommes ainsi arrivé dans la troisième vision du SI centrée sur les usages et les parties prenantes. Nous reviendrons sur ce thème dans le chapitre consacré aux SI.

Liant ceci aux CSP, il peut sembler que ce mode d'organisation offre des perspectives intéressantes comme une organisation qui permet de gérer pour le compte de tiers (mais qui ont quand même une relation forte avec ceux-ci) un système d'information est plus à même de répondre aux besoins des organisations clientes. Répondre à cette affirmation, nous pousse à nous intéresser à l'alignement stratégique qui sera le troisième mot clé de notre thèse.

### 3. L'alignement stratégique

Le concept d'alignement stratégique est souvent utilisé dans la littérature académique et professionnelle. Nous démontrons cela au niveau académique un peu plus tard dans cette introduction en contrôlant le nombre de publications présentes dans deux bases de données se référant à ce terme. Nous constaterons directement que ce thème est, quant à lui, bien couvert dans la littérature scientifique. Revenant à ces deux termes d'alignement stratégique et afin de les expliquer, nous pouvons partir des définitions du Petit Larousse (2007)<sup>7</sup> :

Alignement : « *action d'aligner* » et donc aligner : « *faire coïncider, mettre en conformité une chose avec une autre.* »

Stratégique : « *relatif à la stratégie* » et donc stratégie : « *art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la*

---

<sup>7</sup> *Le Petit Larousse Illustré 2007*, Paris : Editions Larousse, 2006, 1918 p.

*préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition. Art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but. »*

La société Deloitte propose les termes suivants en matière d'alignement du SI :

- Identifier les processus majeurs de l'entreprise reposant sur le SI.
- Mettre en cohérence les orientations et plans d'action de l'informatique avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Mettre en phase l'organisation de la DSI et des systèmes avec les objectifs stratégiques de la société.
- Définir clairement les missions de la DSI et les communiquer à l'ensemble de l'entreprise.
- Optimiser la relation maîtrise d'ouvrage stratégique / maîtrise d'œuvre.
- Mettre en place une gestion de portefeuille de projets cohérente avec la stratégie de l'entreprise.
- Définir une perspective globale d'informatisation assurant la cohérence d'ensemble du SI.

Dans le chapitre 3, nous proposerons un état des lieux de l'alignement stratégique que nous pouvons résumer par le fait que la politique en matière de systèmes d'information doit s'aligner sur la stratégie de l'entreprise. La stratégie de l'entreprise dicte largement la solution cible en termes de SI, tant en ce qui concerne les dimensions technologiques que les dimensions humaines et organisationnelles. Les systèmes d'information doivent s'adapter aux choix stratégiques de l'entreprise (Favier et Coat, 1999 ; Marciniak et Rowe, 1998 ; Peaucelle, 1999 ; Reix, 2004).

#### 4. Faible support dans la littérature académique

Le premier chapitre de notre thèse permettra de décrire de façon plus approfondie ces CSP, fera le point sur ce mode d'organisation et analysera plus en détail ces différentes notions que nous venons de décrire. Afin de démontrer la légèreté de la production dans les revues académiques francophones, nous pouvons montrer les occurrences des CSP par rapport à



l'alignement stratégique dans des bases de données et plus particulièrement dans la bibliothèque gérée par Cairn<sup>8</sup>. « Services partagés » nous renvoie 12 références de la base de données, par contre le terme « alignement » nous en renvoie 990. En revanche, toujours dans la littérature académique mais de nature plutôt anglo-saxonne, la base de données EBSCO<sup>9</sup> renvoie à 103 références liées au « shared services » quand dans les mêmes conditions, elle en a 5243 pour le terme « alignment ». Continuant notre comparaison, nous avons vérifié dans les deux bases de données le nombre d'occurrences présentant les deux termes ; c'est-à-dire centre de services partagés et alignement d'une part et shared services et alignment d'autre part. Cairn nous renvoie à 0 publication tandis qu'EBSCO nous en propose 82. Nous avons consulté ces deux sources à diverses reprises mais présentons les résultats obtenus lors de la consultation du 4 février 2013. Notons finalement que nous avons fait vérifier ces valeurs par Monsieur Serge Costa qui était à l'époque le responsable de la médiathèque de Reims Management School. Le tableau 3 suivant nous renvoie ces occurrences.

---

<sup>8</sup> <http://www.cairn.info> (20 juin 2011)

Cairn regroupe 280 revues francophones en sciences humaines et sociales regroupées en 12 disciplines : Economie, gestion ; Droit ; Histoire, géographie ; Intérêt Général ; Lettres et Linguistique ; Psychologie ; Sciences de l'Education ; Sciences Politiques ; Sociologie et Société ; Sport et Société ; Philosophie ; Sciences de l'Information. Cairn propose également plus de 650 ouvrages collectifs de recherche (actes de colloque...) issus de différentes maisons d'édition universitaires et des encyclopédies et ouvrages de référence en sciences humaines et sociales.

<sup>9</sup> <http://www.ebsco.com> (20 juin 2011)

EBSCO via Business Source Complete intègre les archives de revues en texte intégral provenant de Harvard Business Review, California Management Review, Sloan Management Review, Journal of Finance et plus de 9000 revues en texte intégral en management, économie, finance, comptabilité, commerce international ainsi que des études, des rapports d'analyse et des données financières. Elle possède également les références bibliographiques éditées par l'American Economic Association. Elle regroupe des articles sur le thème de l'environnement, en relation avec d'autres disciplines telles que le droit, la technologie, l'éducation, la santé, l'agriculture. Ainsi que la banque de données créée par l'APA (American Psychological Association) et d'autres sources liées aux disciplines de la psychologie, psychiatrie et médecine.

	Cairn (sources francophones)	EBSCO Business Source Complete (sources anglo- saxonnes)
« Centre de services partagés » / « Shared services » (thesaurus)	12	103
Alignement / Alignment	990	5243
AND	0	82

Tableau 3 : Nombre d'occurrences des termes centre de services partagés et alignement dans deux bases de données regroupant des publications académiques.

Raffinant encore notre démarche, nous avons analysé davantage les résultats de la base EBSCO en ajoutant le terme systèmes d'information. 16 références présentent les trois composantes de notre étude : CSP, Alignement et SI. Nous les avons analysées et nous avons finalement trouvé un seul texte qui s'intéresse à un thème voisin du nôtre et qui insiste sur l'alignement des usages. Il s'agit d'un article de Fonstad N. O. et de Subramani M. (2009) ayant comme thème une étude de cas sur la construction d'un alignement d'entreprise. Il traite d'entreprises « multi-business units » qui ont une structure IT fédérée. Selon ces auteurs, cette organisation nécessite deux types d'alignements, un local à l'intérieur d'une unité d'affaire et un global au niveau du groupe entier. Cette étude s'intéresse fortement à la gestion des coûts et des investissements par une coordination des économies et des gains d'efficacité. Elle propose 3 composantes de la clé d'un alignement réussi : « *Dans notre étude d'une société « multi-business units » avec une IT gouvernance fédérée, nous avons trouvé trois composantes de la clé de l'alignement d'entreprise réussie: (1) la création de capacités de CSP IT dans le groupe afin qu'ils puissent fournir des services d'infrastructure plus professionnels et plus fiables, (2) l'introduction d'opportunités pour les dirigeants métiers et de l'IT de collaboration afin de développer de la confiance et de la compréhension mutuelle, et (3) la création de nouveaux mécanismes pour responsables des entités affaires les rendant mieux informés sur les arbitrages liés aux investissements IT et pour les responsables IT d'être mieux informés sur la valeur de services partagés spécifiques* » (Fonstad N. O. et de Subramani M., 2009, p. 31). Nous reviendrons sur cet article lors de la conclusion et nous nous proposons donc d'inscrire cette recherche dans une perspective exploratoire.

## 5. Le questionnement initial

En tant que professionnel de l'IT et responsable d'équipe, nous avons depuis toujours à débattre de l'organisation la plus en harmonie avec nos clients internes, et partant avec les parties prenantes, avec les besoins de la société et avec la structure interne de la DSI. Notre expérience nous a porté vers une organisation structurée en centre de services partagés sans nous donner le loisir d'analyser plus profondément ce mode d'organisation. Il nous semblait dès lors intéressant d'étudier cette structure organisationnelle afin de réaliser une première exploration.

Le cadre général de ce travail est de valider le fait que le CSP contribue (améliore) à l'alignement des usages d'une Direction des Systèmes d'Information qui l'a intégré rendant ainsi son Système d'Information plus adaptable (flexible) et donc qui devient un atout au service de la stratégie de l'entreprise.

Le thème de ce travail est de tester cette problématique en mettant en évidence l'impact de l'appartenance à un CSP dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la satisfaction des parties prenantes qui utilisent le système d'information. Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages). Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage », elle devra prendre en compte les dimensions « temporelle » et « relationnelle ».

## 6. Le plan de cette thèse

Trois ouvrages de base nous ont initialement servi à établir le plan de cette thèse. Le livre initial qui a été notre première source d'informations privilégiée pour l'élaboration du plan de rédaction est le livre de Beaud (2003), intitulé « L'art de la thèse ». Il nous a permis de réaliser la première ébauche du plan de cette thèse. Un canevas-type d'élaboration de plan nous a permis en effet de déterminer l'objectif, le contenu et la conclusion des trois parties et des sept chapitres. Ensuite, l'ouvrage de Thiétart et coll. (2007), intitulé « Méthodes de recherche en management », et plus particulièrement la démarche de recherche décrite par Royer et Zarlowski (2007b) dans le chapitre consacré au « Design de la recherche », nous a servi de point de repère dans l'avancée des travaux et constitue, à ce titre, une démarche de référence pour visualiser, le cheminement scientifique (*Royer et Zarlowski, 2007b, p. 152*). Enfin, nous avons puisé des informations fondamentales pour la création de ce plan dans le livre « Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion » composé sous la direction de Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008).

Le schéma suivant (Figure 8) représente la transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse. Nous sommes ainsi parti des 7 étapes afin de les partitionner en une introduction, posant l'émergence du questionnement scientifique initial et l'identification du thème de recherche, trois parties et une conclusion générale qui mettra en évidence les contributions des résultats de cette thèse aux réponses utiles à la pratique managériale.

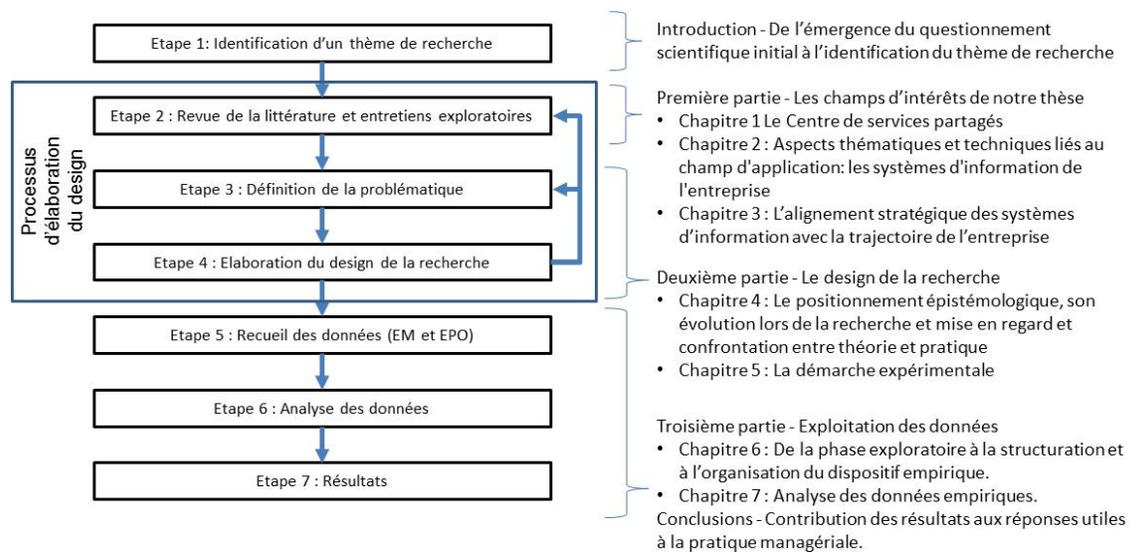


Figure 8 : Transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse.

Ainsi, outre cette introduction, nous allons diviser notre thèse en trois parties et finir par une conclusion générale. La première sera consacrée à présenter les fondements du questionnement scientifique initial, à explorer l'objet de la recherche et plus particulièrement à analyser les trois thèmes que nous venons d'introduire. Elle sera composée de trois chapitres. Le premier chapitre sera dédié au centre de services partagés. Il fera un état des lieux des publications académiques et professionnelles publiées à ce jour sur le sujet. Le deuxième chapitre se focalisera sur les systèmes d'information. Cet argument étant déjà fort étudié en sciences de gestion, nous nous limiterons à en décrire les fondements nécessaires aux besoins de notre problématique. Le troisième chapitre fera un point sur l'alignement stratégique d'abord, puis abordera une approche par les parties prenantes pour enfin se consacrer à la spécificité de l'alignement des usages.

La deuxième partie se focalisera sur les postures épistémologiques, décrira celle qui sera retenue et présentera les choix méthodologiques et le dispositif expérimental. Elle se ventilerà en deux chapitres. Le quatrième chapitre débutera par un point sur l'épistémologie des sciences de gestion et sur le positionnement que nous allons prendre : le constructivisme. Nous le poursuivrons par l'élaboration des hypothèses que nous testerons et le terminerons

par la description de la périmétrie que nous entendrons donner à notre recherche. Le cinquième chapitre sera consacré à la démarche expérimentale que nous avons suivie. Nous présenterons dans ce chapitre les différentes étapes que nous avons empruntées de manière chronologique. En premier lieu, la phase d'exploration qui a également servi à construire la méthodologie que nous avons utilisée. Nous poursuivrons ce chapitre avec une description de la pertinence du choix méthodologique adopté. Parmi les différentes méthodes possibles, nous expliquerons ensuite pourquoi nous nous tournerons vers des investigations empiriques qualitatives et plus particulièrement des études de cas. Nous clôturerons ce chapitre cinq en expliquant que nos investigations « terrain » utiliseront un modèle dual composé d'une part par une étude monographique et ensuite, d'autre part, par une validation via une étude poli-organisationnelle. Ce terrain permettra de mettre à l'épreuve les hypothèses que nous avons définies. Nous choisirons en effet comme « terrain » des sociétés qui sont utilisatrices d'un ou plusieurs CSP afin de tester les propositions.

La troisième partie, composée de deux chapitres, exploitera les données théoriques que nous avons accumulées avec celles recueillies sur les différents terrains en utilisant un raisonnement par analogie qui consentira de mettre en perspective l'ensemble des opérations réalisées lors de nos recherches. Le chapitre six sera consacré à décrire les terrains avec au préalable, les démarches exploratoires. Il sera ensuite dédié à l'étude monographique pour clôturer enfin par les études poli-organisationnelles. Le septième chapitre sera, quant à lui, consacré à l'analyse des résultats.

Finalement, nous terminerons par une conclusion générale de nos travaux. Celle-ci sera composée de trois thèmes. Le premier portera sur les contributions (ou contradictions) des résultats empiriques avec la théorie sur ces parties. Ensuite, nous parlerons des limites de notre recherche pour finalement terminer par des perspectives de travaux futurs sur notre questionnement et sur la problématique définie.

Lors de nos travaux, nous avons lu plus de 500 articles et livres référencés. Nous avons compulsé d'innombrables sites web et eu accès à différentes bases de données disponibles dans les médiathèques. Nous avons également consulté un nombre important de sources provenant directement ou indirectement de contacts professionnels. Ces contenus nous ont été utiles pour mener à bien nos études de cas et pour tirer les conclusions.



Première partie  
Les champs d'intérêts de notre thèse

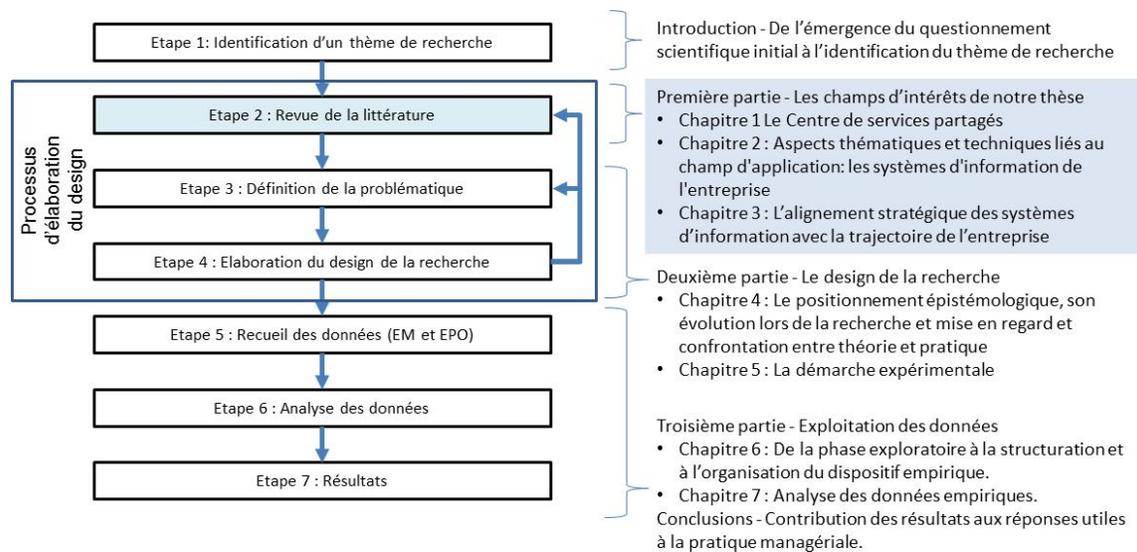


# Présentation de la première partie

Le but essentiel de cette première partie est d’appréhender les éléments clés constitutifs du questionnement initial qui couvrent les champs d’intérêts de notre thèse.

Partant de la problématique et du questionnement initiaux présentés lors de l’introduction, notre volonté de faire émerger le questionnement stabilisé et bien périmétré passe par une réflexion théorique globale des différents axes de recherche articulés. Ceci est particulièrement nécessaire pour justifier et fonder le mouvement de pensée adopté à partir du moment où la problématique initiale est repérée jusqu’à celui du cadrage de l’exploration théorique.

Trois chapitres composent cette partie et sont représentés en bleu sur la figure suivante (Figure 9).



Remarque sur les entretiens exploratoires : Même si les entretiens exploratoires ont été réalisés lors de l'étape 2, nous en avons décrit le mode opératoire lors de la deuxième partie et nous avons retranscrit les démarches effectuées lors de cette phase dans le chapitre 6

Figure 9 : Transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse. Focus sur la première partie

Le premier chapitre explore le domaine d'ancrage de la question de recherche à savoir les centres de services partagés. Le deuxième chapitre va réduire le périmètre d'étude des CSP à ceux consacrés aux systèmes d'information. Le troisième et dernier chapitre de cette partie est consacré à faire le point sur l'alignement stratégique des SI, afin, en passant par les parties prenantes d'en avancer une nouvelle perspective orientée sur les usages.



# Chapitre 1 Le Centre de services partagés

*« The man with a new idea is a crank until it succeeds »  
« Pudden'head Wilson's New Calendar » dans Following the Equator  
M. Twain (1897)*

Comme nous l'avons décrit dans l'introduction, les centres de services partagés forment avec l'alignement des usages et les systèmes d'information, une des 3 clés de voûte de notre questionnement. Dans ce chapitre, après avoir décrit sommairement ce qu'est un CSP, nous ferons un état des lieux des recherches effectuées dans ce domaine. Nous commencerons par de la littérature académique sur le sujet et nous nous étendrons également sur la revue de la littérature plus professionnelle. A ce titre, nous verrons combien cette dernière est bavarde sur le sujet. Nous brosserons ensuite quelques facteurs de succès dans la mise en place d'un CSP. Il est important de noter à ce point que de nombreuses études (par exemple : Martin (2011)) et autres livres (par exemple : Quinn, Barbara, Cooke Robert et Kris Andrew (2000)) se sont focalisés sur cette mise en place d'un CSP. Nous avons trouvé peu de recherches axées sur l'utilisation d'un CSP (par exemple : Herbert et Seal (2010b)). Ensuite, sans vouloir être exhaustifs, nous montrerons que les centres de services partagés ne sont pas une organisation temporaire dans un processus d'externalisation. Finalement, nous illustrerons ce que nous comptons démontrer dans cette thèse au sujet des CSP. Nous désirons en effet interroger l'argumentaire CSP comme étant un facteur d'amélioration des usages.

## Section 1 : Le CSP comme organisation singulière de collaborations inter-entreprises

### 1.1. Une définition du CSP dans la littérature de gestion

Dans l'introduction, nous avons présenté le concept de CSP avec des citations de Bergeron et Fimbel. Ceux-ci nous donnent deux définitions qui nous permettent de décrire brièvement un

CSP. En adaptant la définition de Bergeron<sup>10</sup> (2003, p. 3) aux systèmes d'informations, nous arrivons à l'énoncé suivant : « *Le CSP fait partie d'une stratégie collaborative dans laquelle une partie ou l'ensemble du système d'information du business existant est concentré dans un nouveau service, semi-autonome, qui a sa propre structure de management pour promouvoir de manière efficace une création de valeur, des économies et une amélioration du service pour les clients internes de l'entreprise parente* ». Nous constatons qu'il introduit dans cette phrase les concepts de collaboration et de partage. En effet, plusieurs sociétés collaborent entre elles afin de créer un nouveau « service » qui fournira des prestations pour ces dites sociétés. Il intègre également la notion de service semi-autonome, c'est-à-dire que cette nouvelle organisation que constitue le CSP a un lien avec les sociétés utilisatrices. Dumoulin, de La Villarmois et Tondeur (2001, pp. 9-10) parlent quant à eux d'une entité juridiquement autonome : « *La mise en place d'un centre de services partagés consiste à créer une entité juridiquement autonome qui réalisera une partie ou l'ensemble des tâches de la fonction* ». Ils insistent également sur le fait que le statut du CSP peut varier ; ils parlent d'une certaine liberté et d'une position difficile à définir précisément : « *La mise en place d'un CSP conduit à la création d'une société indépendante, ce qui signifie qu'un certain nombre de règles doivent être respectées. Ainsi, les subventions croisées ne doivent pas entraîner de distorsion de concurrence ; les prix de cession internes des prestations doivent donc être cohérents avec les prix du marché. Dans l'échelle des centres de responsabilité, le CSP devrait normalement être un centre de profit. Cependant, ce n'est pas réellement le cas, l'objectif n'étant pas de dégager le résultat le plus important possible mais « seulement » d'obtenir un équilibre entre les charges et les prestations facturées. Le statut du CSP est délicat à déterminer précisément. Une certaine liberté étant laissée quant aux choix d'investissements, on comprend aisément que le CSP est plus proche d'un centre de profit que d'un centre de chiffre d'affaires ou de coûts. Le respect de ces contraintes facilite la mise en concurrence du CSP avec des prestataires externes.* » Ce dernier point est également intéressant, car il met en exergue le fait qu'un CSP permet de comparer les services fournis avec ceux qui le seraient par un tiers ou une Société de Services en Ingénierie Informatique (SSII).

---

<sup>10</sup> À l'origine, cette définition est en anglais et n'est pas focalisée uniquement sur les systèmes d'information : [S]hared services [sic] is a collaborative strategy in which a subset of existing business functions are concentrated in a new, semi-autonomous, business unit that has a management structure designed to promote efficiency, value generation, cost savings and improved service for internal customers of the parent corporation, like a business competing in the open market.

Fimbel (2007b, p. 315) introduit la notion de mutualisation : « *Par Centre de Services Partagés, nous entendons une organisation qui permet à plusieurs groupements voisins (géographiquement et/ou sectoriellement) de mettre en commun des ressources (techniques, humaines,...) pour bénéficier, par cette mutualisation, des gains associés aux économies d'échelle* ». Le terme mutualisation est important, car il différencie l'approche par CSP d'une centralisation pure et simple où les sociétés collaborant n'auraient plus beaucoup de leviers à leur disposition pour interférer dans la stratégie des systèmes d'information. A ce titre, Kris A. (Kris et al., 2010a) insiste également sur le fait que les CSP n'ont rien à voir avec une consolidation ou une centralisation lapidaire. D'autre part, en nous servant de cette définition de Fimbel et des publications de Mintzberg (1982, pp. 115-136), nous pouvons étendre le groupement (ou plutôt les regroupements) géographiques et/ou sectoriels à 6 bases différentes :

1. Le groupement par spécialité
2. Le groupement par processus de travail et par fonction
3. Le groupement en fonction du moment
4. Le groupement par produit
5. Le groupement par clientèle
6. Le groupement sur une base géographique ou par localisation

Schulman et al. (1999) soulignent le fait que le CSP est mis en œuvre pour améliorer le focus sur des activités : « *un regroupement de processus de support et d'activités non-stratégiques dans une organisation ou une entité séparée qui réalise et traite ces processus et activités comme faisant partie de son core-business* ». Il y a donc là la notion de rendre prioritaire pour le CSP des processus et des activités qui sont secondaires pour ses clients « internes ». L'emphase est mise sur une concentration des ressources des organisations clientes. Walsh McGregor-Lowndes et Newton (2008) montrent que le CSP qui n'est pas une centralisation comme nous l'avons déjà souligné prend des bénéfices d'une centralisation et d'une décentralisation : « *La centralisation est souvent considérée comme étant distante et insensible aux clients tandis que la décentralisation peut être considérée comme conduisant à des coûts plus élevés, des efforts dupliqués et des standards variables. Le modèle de CSP, d'autre part, permet aux entreprises utilisatrices de maintenir le contrôle de décisions tout en offrant des économies d'échelle grâce à des systèmes d'entreprise communs et des normes cohérentes.* »

Démontrant les relations entre l'organisation centrale (Direction générale) d'un groupe et ses divisions, Herbet et Seal (2009) positionnent le CSP comme une forme hybride entre une centralisation traditionnelle et un modèle d'externalisation basé sur des relations contractuelles. Ils ont répertorié les différences entre une organisation centralisée et un CSP que nous avons résumé dans le tableau suivant (Tableau 4)<sup>11</sup>.

	<b>Traditional Head Office</b>	<b>SSC</b>
Output focus	Self-serving (for top management)	Customer centred (for business divisions)
Input focus	Functional leaning Specialist, role focused	Process centred Specialist – centres of excellence also multi-skilled – task focused
Location	Within HO campus	Separate site, physically remote
Governance	Hierarchical	Arm's length – quasi-market
- Relations with divisions	Formal role, impersonal relations No choice for divisions	Contractual (Service Level Agreement) underpinned by personal relationships Division have choice of provider or influence over SSC
- With head office	Report to multiple HO directors Staff responsibility to divisions Person (role) specific in HO	Semi-autonomous Report to multiple divisional contacts Report to one main board director Call centre "one stop shop" not person specific
Objectives	Co-ordination and control	Process efficiency through BPR & eliminate duplicate tasks Divisional focus on core activities
Outlook/culture	Back-office, passive, reactive Skills and infrastructure "good enough"	Back-office, reactive But also, front-office, proactive Continual improvement
Cost recharge	Carried as central cost or apportioned on an arbitrary or equitable basis – objective being to minimize transaction	- Unit charges per activity or output - Allocated per division on the basis of traceable captive

<sup>11</sup> Nous avons choisi de ne pas traduire ces définitions en français, car il nous paraît plus juste de garder le sens et les intentions soulignés par les auteurs.

	costs & leverage of divisions	resources - or apportioned on equitable basis
IT/IS	Consolidation is main focus – spreadsheet interfaces with divisional “best of breed” systems	Enterprise wide (ERP) Standardisation of inputs/outputs, processes and communication protocols

Tableau 4 : Différences entre une organisation centralisée et un CSP.

Source : Herbert and Seal, The role of shared services, Management Services; Spring 2009, Vol. 53 Issue 1, pp. 43-47, p. 45

Finalement, à titre d'exemple, nous pouvons prendre la société Pacific Bell qui a consolidé en 1991 ses sept services de soutien internes séparés en une seule organisation de services partagés. A la suite de cette réorganisation, la société a publié une réduction de 54 % dans les coûts de services sur une période de cinq ans, avec une augmentation de la satisfaction du client interne (Forst 2001). Il insiste également dans cet article sur le fait que la majorité des organisations utilisant des CSP arrivent à la conclusion que l'objectif global devrait être la satisfaction des clients et non la réduction de coûts.

#### 1.1.1. Origine et adaptation du terme de CSP

Nous venons d'introduire le terme de CSP en parlant de collaboration et de mutualisation. Cela dit, voyons comment le concept des services partagés a évolué au cours du temps. Selon Seal (2010b), fin des années 70, début des années 80, les compagnies devenant de plus en plus grandes et complexes, des processus de développement itératifs en sont venus à des formes d'organisations en multi-divisions afin que les responsables de celles-ci puissent faire des choix organisationnels de gouvernance afin d'aligner la stratégie, structure et processus à travers l'évolution des contextes environnementaux. Ces développements avaient déjà été envisagés par Chandler (1962). Ces modèles décentralisés ou multi-organisationnels encouraient la duplication des services de soutien dans toutes les divisions, réduisant ainsi l'efficacité dans le premier cas, et finalement l'efficacité globale de l'entreprise. Un moyen d'aborder ces systèmes dupliqués est de partager les services de soutien. D'autre part, l'évolution des technologies permet d'assurer de plus en plus aisément les transmissions de données et donc de ne plus concevoir les distances géographiques comme des freins au développement de ce genre d'organisations (Desreumaux, 1996 ; Schulman et al., 1999) notent que les CSP sont utilisés plus généralement dans les entreprises grandes et complexes.



Ils parlent de celles qui ont un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards de dollars américains. Nous verrons dans la partie expérimentale que de plus petites sociétés ont également adopté ce mode d'organisation.

### 1.1.2. La genèse des CSP, l'essor de la stratégie de recentrage

Boyer (1997)<sup>12</sup> insiste sur la notion de focalisation des activités d'une entreprise sur un nombre d'activités réduites : « *la focalisation de la firme sur un certain nombre d'activités, par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu rentables. Le recentrage apparaît ainsi comme une saine réaction contre une diversification excessive, comme une leçon tirée d'échecs passés ou de risques insupportables* ». La cession d'activités ou de segments stratégiques relève de la stratégie de recentrage alors que l'externalisation ou le CSP concernent les services de soutien au processus de production ou des parties de ce processus.

Les CSP sont ainsi apparus dans les années 80 aux Etats-Unis pour gérer de grands volumes de transactions à basse valeur ajoutée (Kris A. et Fahy M., 2003). L'idée était de gagner en efficacité pour une série de processus. Ils permettent le traitement centralisé des tâches administratives, dans le cadre d'une entité ad hoc, pour le compte des divisions opérationnelles (Tondeur et de La Villarmois, 2003). Walsh, McGregor-Lowndes et Newton (2008) situent la naissance des CSP à de la fin des années 80 lorsque des entreprises du secteur privé ont commencé à consolider des unités d'affaires « business units » séparées. Dans un premier temps l'attention s'est concentrée sur les fonctions comptables, financières (treasury center) et informatiques (data center). Une fois établis, les centres de services partagés voient leur périmètre progressivement s'élargir pour englober d'autres fonctions comme les achats, la logistique (centre de coordination), le service client (call center) ou la gestion des ressources humaines. (Kris et Fahy, 2003). Dans les années 90, certains groupes américains (Ford, Whirlpool, Polaroid, Bristol-Myers Squibb, Bank of America) ont adapté le modèle à l'environnement plus complexe de l'Europe en raison des législations, des langues et des devises différentes. Plus récemment, cette organisation a également été adoptée par des groupes européens : BP, Shell, Fiat, Nestlé, Ferrero... (Barton R., 2003 ; Kris et al., 2010c). Les 13 et 14 septembre 2011, le professeur Pasini de la SDA Bocconi a réalisé une formation exécutive managériale intra-entreprise dispensée au comité de direction d'une importante multinationale italienne (dont nous ne pouvons donner le nom pour des raisons de

---

<sup>12</sup> Cité par (DUMOULIN, R., VILLARMOIS (de la), O.et TONDEUR H, 2001, p. 6).

confidentialité) qui avait pour thème la mesure de la performance des systèmes d'information des sociétés. Lors de son exposé, le professeur Pasini a mis en exergue que la mode actuelle dans les sociétés italiennes et mondiales est aux CSP. Il a parlé de reprise d'intérêt faisant suite aux premières expériences des années 90 et aux freins que pose une externalisation pure et simple. Nous ne manquerons pas de revenir sur le terme d'externalisation dans la suite de ce chapitre et dans les conclusions générales de notre thèse.

### 1.1.3. Organisation des sociétés utilisant un CSP

Au sujet de l'organisation, Ian Herbert et Will Seal, (2010b, p. 59) présentent le CSP comme offrant une gamme de services de soutien qui peuvent être recensés dans un catalogue de services, dans les domaines tels que la finance, RH, achats, informatique... en-dehors des divisions classiques de l'organisation et regroupées dans une nouvelle organisation (quasi-commerciale) située soit dans une partie du pays d'origine ou en offshore comme nous le représentons par les figures suivantes.

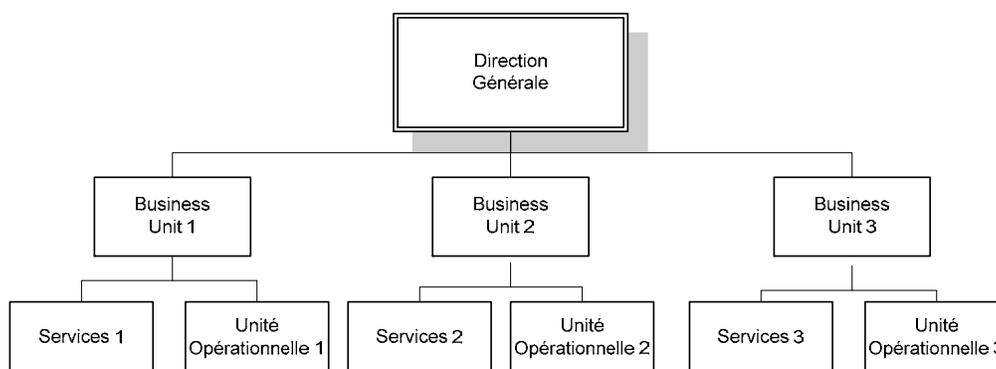


Figure 10 : Organisation sans CSP.

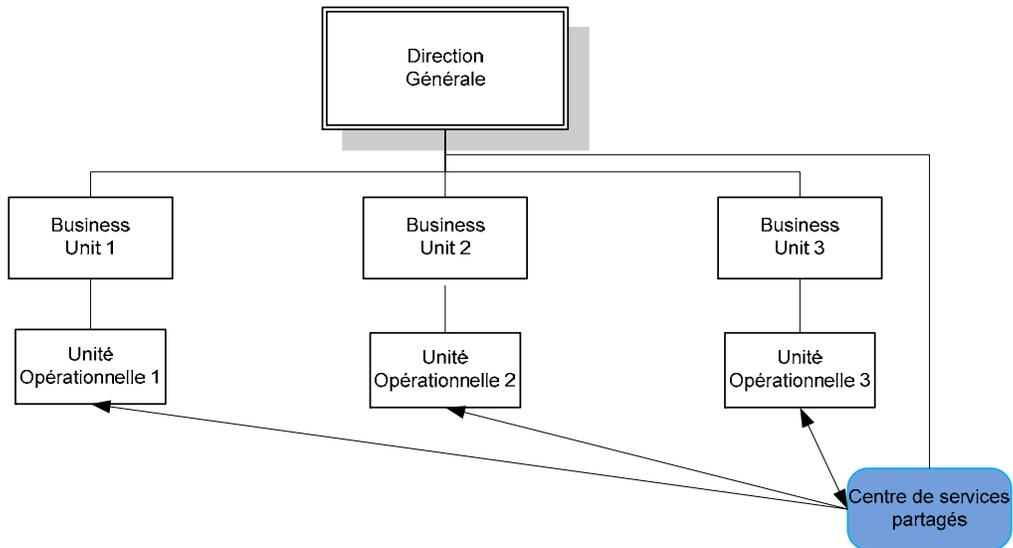


Figure 11 : Organisation avec un CSP.

Hebert et Seal énoncent que, par le CSP, des économies d'efficacité significatives peuvent être réalisées grâce au processus de réingénierie (RPR), à l'élimination de systèmes doublons et par l'installation de celui-ci dans un meilleur emplacement. Ce dernier peut se trouver dans un paradis fiscal ou dans un pays ayant une pression sociale moins importante. A titre d'exemple, une importante multinationale italienne (que nous ne pouvons citer) avait un moment pensé installer un CSP dans la principauté de Monaco tandis que le groupe ArcelorMittal a établi son CSP administratif en Pologne et que la SSII Accenture a opté pour Bangalore, en Inde. Ces mêmes auteurs, Hebert et Seal, écrivent également qu'à l'inverse d'une externalisation, le CSP autorise un « quasi-marché » avec les clients des « business units » (que nous pouvons traduire par : unités d'affaires), mais cela permet également au management (la direction générale dans le cas de figure) de garder le contrôle sur les activités de services mutualisés. A ce titre Antonelli (1995) dans les années 90 a élaboré une étude avec de nombreux responsables informatiques et CIO italiens afin de définir un modèle d'alignement et une définition du « quasi-marché ». Ce modèle porte le nom de GRID.

#### 1.1.4. Modèles d'organisation des CSP

Walsh, McGregor-Lowndes et Newton (2008) distinguent 5 modèles de CSP (dans des organisations non-commerciales) :

##### 1. Le modèle classique de services partagés

Le « business model » classique de services partagés est représentatif de situations où une organisation établit un CSP distinct fournisseur regroupant des activités et des fonctions précédemment exercées par les Business Units et séparées au sein de l'organisation.

## 2. L'établissement d'un CSP dédié

Ce CSP est caractérisé par une organisation ou entité distincte qui sous-traite des fonctions métier spécifiques

## 3. Un modèle de support de pointe

Dans un secteur ou dans une industrie particulière, ce modèle de CSP fournit une gamme de services pour ses membres en échange d'une cotisation ou de factures. Cela peut être également une combinaison des deux.

## 4. Un modèle de co-localisation

C'est un modèle de CSP où un certain nombre d'organisations partagent des ressources communes et des services communs comme les activités de secrétariat, des services généraux ou d'autres activités locales.

## 5. Modèle de fusion acquisition

Il s'agit d'un modèle de CSP au sein duquel des organisations fusionnent l'une avec l'autre pour former une seule grande organisation et, par conséquent, de consolider et de rationaliser leur fonctions.

A ce titre, Kris et al. (2010a ; 2010b) insistent sur le fait qu'à l'heure actuelle, le CSP permet d'augmenter l'efficacité et de supporter les compagnies dans le cadre de fusions acquisitions. Nous avons constaté lors de nos recherches que de nombreuses sociétés comme par exemple GDF-Suez ont ainsi pu accélérer leur processus d'intégration après fusion en adoptant le modèle des CSP. Lors d'une réunion de CIONet Belgique à Bruxelles, le 24 février 2011, dédiée aux meilleures pratiques en terme de CSP, Jérôme Steenbrink, le Vice-Président du département Intégration, Synergies & Performance de GDF-Suez a ainsi présenté les avantages que son groupe a retiré de l'usage de CSP dans le processus de fusion acquisition. Vu le caractère important que l'usage d'un CSP présente dans le cadre de ces processus, nous avons jugé utile d'insérer cette présentation dans nos annexes (Annexe 3).

Triplett et Scheumann (2000) décrivent des catégories d'activités qu'un CSP peut fournir à ses clients. Nous rapportons dans le tableau suivant (Tableau 5) les caractéristiques qu'ils ont décrites :

<b>Catégories</b>	<b>Caractéristiques</b>
Basiques	Obligatoire pour tous les clients. Par client, pas de variabilité dans le degré de difficulté. Coûts constants et prévisibles.
Variables	Obligatoire pour tous les clients. Le degré de difficulté des services varie selon les clients en fonction de leurs actions et des processus. Coûts variables en fonction du client.
Optionnelles	Le client choisit de recevoir ou non. Le degré de difficulté peut varier en fonction des actions des clients et des processus. Le coût par transaction peut également varier selon les clients.

Tableau 5 : Les différentes catégories de services couvertes par un CSP d'après TRIPLETT et SCHEUMANN (2000).

Il va de soi que ce mode de fonctionnement varie d'un CSP à un autre et d'un client à l'autre. Toujours d'après les mêmes auteurs, il importe cependant de répondre aux trois questions suivantes lors de l'utilisation d'un CSP en regard des services qu'il réalise. La première concerne la cause des coûts dans le travail opérationnel et comment ils peuvent être gérés. La deuxième s'intéresse à déterminer combien et comment le CSP doit facturer chacun de ses clients internes pour les services qu'il fournit. La troisième met en exergue la comparaison des coûts du CSP avec ceux d'autres sociétés (i. e. Sociétés de services en Ingénierie Informatique (SSII), prestataires de services réalisant des externalisations (BPO, Outsourcers...) qui pourraient offrir un travail similaire. Il est intéressant de noter que lors de notre phase exploratoire, nous avons eu la chance de pouvoir interroger Monsieur Filippo Passerini qui est le CEO de P&G's Global Business Services (GBS)<sup>13</sup>, le CSP qui gère toutes les fonctions de « back-office », comme par exemple, les finances et la comptabilité, les ressources humaines, les services généraux, les systèmes d'information du leader mondial Procter and Gamble spécialisé dans les biens de consommation courante (hygiène et produits

<sup>13</sup> P&G est l'abréviation communément employé qui désigne le groupe industriel Procter and Gamble basé à Cincinnati qui gère des marques mondialement connues comme Pampers ou Gillette

de beauté)<sup>14,15</sup>. Lors de ces entretiens, il s'est avéré que le CSP gère ses services suivant un catalogue et ceux-ci sont regroupés dans les 3 catégories que nous avons décrites dans le tableau précédant. Nous reviendrons sur les résultats de cette interview plus tard dans notre thèse.

#### 1.1.5. Augmentation de la valeur des sociétés utilisatrices de CSP

Avant de parler des CSP, il convient de décrire la valeur et plus particulièrement la valeur d'usage. A ce titre Marciniak R. et Rowe F. (2009, p. 51) écrivent à ce propos : *« elle repose sur l'utilisation des actifs informatiques dans les directions clientes ; il s'agit de la contribution du système d'information aux processus métiers et aux processus supports de l'entreprise. Cette valeur se mesure au travers d'indicateurs propres à chaque métier : augmentation des ventes, réduction des délais de livraison ... Les caractéristiques de cette valeur sont multiples et variées. Il n'y a donc pas de modèle universel de la valeur d'usage, C'est le contexte stratégique de chaque entreprise, variable selon les périodes, qui permet de décliner des indicateurs de la valeur d'usage. Pour atteindre cette valeur d'usage, il convient de préciser l'axe stratégique de l'entreprise, de lui associer des indicateurs métiers puis des indicateurs métiers - systèmes d'information et enfin des indicateurs informatiques. Par exemple, l'axe stratégique « sécurité des consommateurs » se traduit en un indicateur métier « contrôle amont de la qualité des composants du produit », puis en indicateurs métier-système d'information « gestion des nomenclatures vis-à-vis de critères qualité » et enfin en indicateurs informatiques « des capteurs et des logiciels de gestion des composants et de leur qualité »*. Kaplan et Norton (2006), parlent du fait que les fonctions de support sont aujourd'hui sous pression pour contribuer aux efforts d'adaptation de l'entreprise par une efficacité et un niveau de service accrus, ce qui impose une transformation des modes de gestion, des processus, des outils et ressources mis en œuvre. Ils parlent d'une augmentation de valeur par le fait de partager des processus et des services. Ces économies se font sur 2 plans. En premier lieu, elles arrivent à créer des économies d'échelle et en second lieu, elles peuvent bénéficier ainsi des avantages liés à de la création de ressources centralisées ayant des connaissances spécialisées et une expertise dans la façon d'opérer dans les processus et services clés Kaplan et Norton (2006, p. 77)

---

<sup>14</sup> Site de la société : [www.pg.com](http://www.pg.com) consulté le 30/12/2011.

<sup>15</sup> Rapport annuel 2010 de la société : <http://annualreport.pg.com/annualreport2010/financials/index.shtml> consulté le 30/12/2011.

Schulman et al., (1999) et Leach, (2004) parlent également d'autres avantages liés à l'utilisation de CSP. En effet, en plus de gains d'efficacité et l'amélioration des services de soutien grâce à la spécialisation, l'efficacité globale de l'organisation utilisatrice (permettant aux unités d'exploitation pour se concentrer sur les activités de base) pourrait être augmentée par la création de la visibilité des coûts de back-office et élever la transparence des activités des divisions.

Perrow (1986)<sup>16</sup> montre que le CSP a la facilité de représenter un arrangement hybride entre la hiérarchie et le marché. Antonelli (1995) parle d'un quasi-marché où il convient que le CSP mais également les sociétés pour lesquelles il travaille et les membres de toutes ces organisations doivent s'adapter afin d'obtenir un alignement correct.

Enfin, Ulbrich (2006, p. 192) montre que le CSP peut faciliter les flux d'information latéraux entre des divisions et les flux verticaux entre le centre et les divisions. Il décrit également le fait que les connaissances qui font partie de l'entreprise sont conservées dans l'entreprise. Ce qui n'est pas le cas dans une externalisation.

#### 1.1.6. L'usage d'un CSP

Comme nous l'avons vu dans les modèles d'organisation d'un CSP, celui-ci doit également « vendre » ses services. Selon Herbert et Seal (2009, p. 46), étant plus éloigné d'un service interne classique, le CSP doit assurer sa promotion et doit vendre (même si aucune rétribution n'est demandée) ses services. Ils parlent de « vendre » en utilisant les termes liaison et réaction (feedback) : *« Premièrement, le CSP a besoin d'offrir des services de soutien avec un minimum de soucis, c'est le traitement des travaux de routine réactifs. Par exemple, les fournisseurs doivent payer pour les biens et les employés ont besoin de contrats de travail. Ces tâches administratives ont tendance à être « le pain et le beurre » du CSP et une orientation à la vente est nécessaire à la fois pour convaincre les divisions qu'elles devraient utiliser le CSP en premier lieu et de s'assurer qu'elles restent des clients. Ce dernier aspect n'est pas simplement de la persuasion, mais il implique plutôt une liaison et un feedback continu. La vente (des services) permet d'apprendre à vraiment connaître le client et de trier des contraintes de service avant qu'elles ne deviennent un problème. Il s'agit de la distinction essentielle entre une organisation bureaucratique passive centralisée et une approche orientée client qu'a un CSP. »*

---

<sup>16</sup> Cité par Herbert et Seal (2010b)

Afin de tracer au mieux les demandes et besoins des clients d'une part et le travail et le service fourni du CSP d'autre part, un mode utilisé est de concevoir des agréments sur les niveaux de services (Service Level Agreements en anglais que nous noterons par la suite : SLA). Selon Bergeron (2003), le SLA qui ne doit pas nécessairement être un document juridique, définit les aspects pratiques de la relation entre le CSP et sa société mère, comme la manière de la livraison du service, le timing et les normes de qualité. Il définit les composants typiques d'un SLA comme la facturation, la contingence, les modèles de coûts, les standards de qualités, les responsabilités, le service qui doit être délivré et le timing. Kagelmann cité par Walsh et al. (2008) énonce que les SLA doivent contenir la description des services, les standards comme le temps de réponse ou la qualité, le prix, les mécanismes de facturations et les principes opérationnels. Quinn et al. (2000) proposent que ces SLA soient les plus simples possible afin d'éviter des infrastructures bureaucratiques avec des « what if »<sup>17</sup> compliqués. Walsh et al. (2008) notent le caractère important des SLA dans le fait qu'ils deviennent un outil pour établir le dialogue entre le CSP et ceux qui l'utilisent. Ils écrivent qu'ils permettent de s'entendre avec les clients sur des niveaux de coûts et de services : « *Ces accords identifient surtout les services qui seront fournis à des niveaux et des coûts convenus. Ils définissent également les attentes, les priorités et les plans d'amélioration et incluent des mesures de performances et des standards. Ils fournissent un moyen de transparence des prix décrivant la base du coût de la rémunération des services.* » Un autre thème intéressant dans l'usage des CSP est l'amélioration continue des services (Ian Herbert et Will Seal, 2009). A ce titre, Walsh et al. (2008, p. 206) écrivent : « *un thème fort en termes d'usage des fournisseurs de services partagés est la nécessité d'avoir de bonnes performances en ce qui concerne la gestion et la surveillance des systèmes. Ceci fournit une base pour l'amélioration continue et l'adoption de meilleures pratiques dans la prestation de services partagés.* » Pour conclure ce thème lié aux SLA, nous pouvons l'envisager sur le point de vue de la satisfaction client. A ce sujet, Triplett et Scheumann (2000, p. 43) écrivent : « *L'utilisation de SLA génère des clients plus satisfaits parce qu'ils comprennent et qu'ils ont eu un impact exact sur les services qu'ils reçoivent pour leurs paiements. Une meilleure compréhension des coûts par les deux parties, le CSP et les clients, peuvent entraîner une réduction du coût total pour la société.* »

---

<sup>17</sup> Que nous pouvons traduire par : que se passe-t-il si.



## 1.2. Le CSP dans la littérature professionnelle

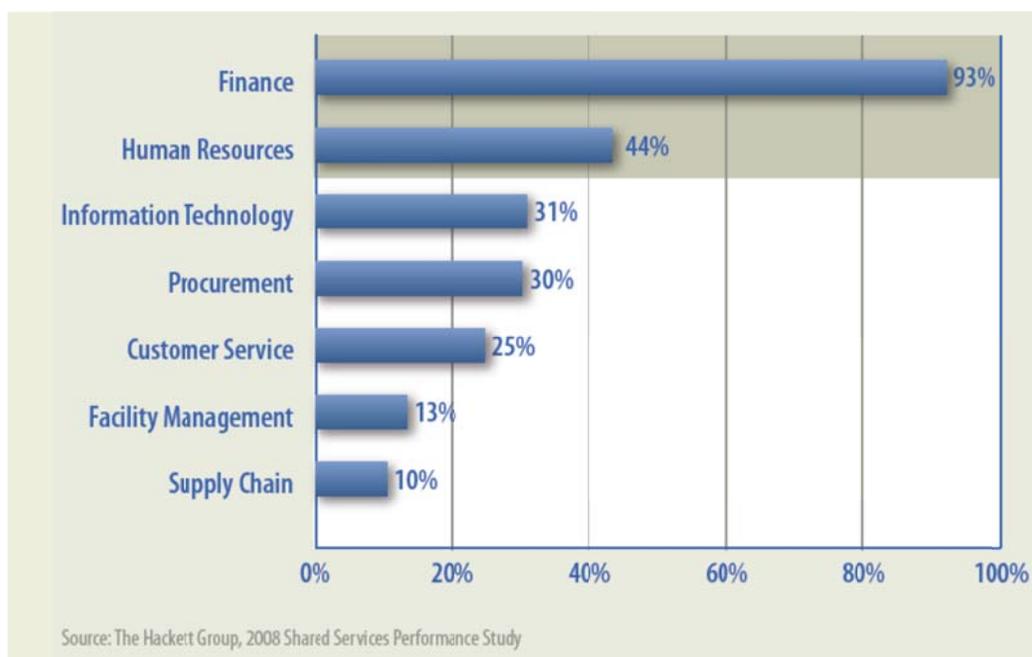
Comme nous l'avons écrit dans l'introduction, la littérature professionnelle est bien plus pléthorique sur le sujet. A titre informatif, lors de la dernière semaine européenne de l'association SSON (Shared Services & Outsourcing Network) de mai 2011 à Amsterdam, plus de 750 professionnels (gestionnaires et décideurs) du secteur ont pu découvrir plus ou moins 70 exemples et études de cas. L'en-cart suivant (Figure 12) donne une idée de sociétés participantes qui ont recours à un CSP.



Figure 12 : Exemples d'organisations utilisant un CSP (Source: SSON, 2011).

C'est dire si ce mode d'organisation intéresse les professionnels actuellement. D'après cette organisation, un CSP est : « *Un terme qui est maintenant reconnu comme s'appliquant à la centralisation des activités non stratégiques de soutien. Ce qui différencie les services partagés de la centralisation simple est que les CSP comprennent un élément de fonctionnement de ces services comme « une gestion d'une entreprise ».* » Toujours selon cette association, les fonctions qui utilisent traditionnellement un modèle de services partagés sont : l'informatique, les finances et la comptabilité, les ressources humaines. De plus, ils constatent une expansion des fonctions qui s'intègrent dans un modèle de services partagés comme les processus juridiques, immobilier, les services généraux, etc. Une étude annuelle sur la performance des CSP est réalisée par le Hackett Group. En 2008, parmi les sociétés

ayant recours à un CSP, les fonctions financières et ressources humaines étaient les plus représentées. Le graphique (Graphique 1) suivant présente les résultats de l'étude.



Graphique 1 : Fonctions les plus souvent intégrées dans un CSP.

Source: The Hackett Group, 2008

Si les réductions de coûts ont été les raisons historiques de la création de CSP, toujours d'après le SSON<sup>18</sup>, ce sont de plus en plus la qualité de la prestation de services, des données, la fiabilité, les économies d'échelle et la flexibilité qui sont recherchées. L'utilisation d'un CSP permet à une organisation de moduler les prestations de services en fonction des besoins. SSON donne comme exemple les fusions et acquisitions qui sont plus facilement gérables via l'utilisation d'un CSP. Nous verrons lors de la partie expérimentale que P&G et GDF-Suez se sont servis de l'organisation via des CSP pour améliorer et accélérer des acquisitions (Gillette dans le cas de P&G) et des fusions (GDF avec Suez).

Le SSON insiste également sur le fait que les responsables d'un CSP doivent avoir une approche globale et augmenter leur service client en travaillant en partenariat avec les « business units » qu'il sert.

<sup>18</sup> Site SSON, <http://www.ssonnetwork.com/shared-services-centres>, consulté le 14/11/2011.

Nous trouvons également dans des publications professionnelles, des études comparatives et des études de performances. A ce titre, le Hackett Groupe réalise chaque année une enquête sur les CSP. Ils ont ainsi interviewé 193 compagnies afin d'identifier les tendances et les meilleures pratiques dans le domaine. En 2009, cette société a présenté 10 idées clés élaborées à la suite de ces investigations réalisées sur la période allant de 2003 à 2008. Ils ont mis en évidence que : « *le CSP d'aujourd'hui n'est plus le même que celui d'il y a 5 ans - et il continue à évoluer* ».

Suite à cette étude, les CSP

1. ont délivré leur promesse de réduction de coûts ;
2. ne sont plus seulement orientés sur le coût mais la prestation de services efficaces est désormais aussi importante que l'amélioration de l'efficacité ;
3. sont de plus en plus stratégiques ;
4. vont au-delà des services transactionnels simples ;
5. font partie d'un modèle de prestation de service globale ... en plus de centres d'excellence, ils ont une expertise pour compléter le modèle de traitement de la transaction traditionnelle,
6. utilisent des éléments qui sont fournis par d'autres. Les prestations de sous-traitances continuent de croître,
7. sont entraînés par l'automatisation des services transactionnels partagés. Le fil rouge de cette automatisation est l'utilisation d'un seul fournisseur d'ERP ;
8. offrent des solutions fonctionnelles mieux intégrées ;
9. se concentrent sur le développement des talents pour offrir plus de valeur ajoutée ;
10. continuent de mondialiser.

Les grands éditeurs (Oracle<sup>19</sup>, IBM<sup>20</sup>, SAP<sup>21</sup>... ) voient des intérêts économiques à être un acteur dans le monde des CSP. Pour la Société SAP par exemple : « *Les Services partagés permettent à une organisation de consolider des efforts pour fournir les mêmes services aux différents groupes au sein d'une organisation et ainsi réaliser des économies d'échelle et de*

---

<sup>19</sup> Oracle Outsourcing and Shared Services Solutions, <http://www.oracle.com/us/products/ondemand/outsourcing-068575.html>, consulté le 30/12/2011.

<sup>20</sup> The Future of Shared Services, IBM Global Process Services, <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/mbe03001usen/MBE03001USEN.PDF>, consulté le 20/08/2013.

<sup>21</sup> Deitering F., Shared Services - The next Generation, Presentation from the 14th Annual North American Shared Services & Outsourcing Week, 2010

*compétences, d'être plus orientés par une approche client (de mesurer la satisfaction des clients du CSP et l'offre compétitive basée sur les produits de service et enfin, utiliser des canaux de distribution multiples pour les services en fonction de la nature du service, le destinataire et les circonstances ».* Ils donnent comme avantages aux CSP les 4 fonctions suivantes :

1. Consolidation des efforts pour fournir les mêmes services aux différents groupes au sein d'une organisation
2. Réduction du coût administratif par les économies d'échelle
3. Adaptation plus souple pour la croissance et les acquisitions
4. Amélioration du service offert à l'entreprise

Partant de ces points, SAP propose que ce type d'organisation génère des meilleures pratiques en terme de :

- Performances de base de processus pertinents pour la centralisation
- Harmonisation et normalisation des processus
- Automatisation
- Création de single-point-of-contact (point de contact unique)
- Gestion des services efficacement grâce à un modèle de services cohérents au niveau global
- Mise en œuvre d'une gouvernance d'une relation interne client-fournisseur.

Du point de vue français, fin 2007, le Journal Les Echos titrait sur les enjeux des centres de services partagés (Jasor M., 2007, p. 17). A cette époque, il y avait 39 CSP locaux et 172 qui servaient des groupes français depuis l'étranger. Dans cet article, une intéressante interview de Madame Pascale Augier, directrice associée chez Cap Gemini Consulting faisait référence au sponsor d'un projet de CSP, au dialogue lié à son implémentation et également aux relations qu'un tel projet entretient avec les directions métiers : *« Il faut aussi rassurer les directeurs financiers et les patrons d'entités locales, soucieux de perdre une partie de leurs prérogatives. « Le CSP leur démontre in situ que des activités qui n'entrent pas dans le cœur de métier peuvent s'effectuer à distance avec efficacité », souligne Pascale Auger. « Un CSP donne l'occasion de changer les habitudes de travail [groupes transverses... NDLR]. Son enjeu devient alors stratégique et permet aussi de mieux mutualiser les coûts et les investissements futurs. »*

### 1.2.1. Les travaux du CIGREF

Le CIGREF<sup>22</sup> quant à lui, s'est également positionné sur le domaine. Il nous propose une définition qui vient d'un groupe de travail de professionnels. Le CSP est une logique de mutualisation de ressources et de livraison de services. Le CIGREF (2007) définit un CSP informatique comme : « *Une entité interne autonome chargée de fournir (delivery) des services informatiques nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions au sein d'un Groupe. Ces services à valeur ajoutée sont réalisés de bout en bout, industrialisés et mesurables.* »

Plusieurs objectifs liés à la création et à l'utilisation d'un CSP peuvent être poursuivis :

- aligner l'organisation de la fonction SI avec la stratégie de gouvernance de l'entreprise,
- faciliter le développement du Groupe dont l'entité fait partie,
- responsabiliser les métiers et objectiver les besoins en termes de prix et de qualité de services,
- concentrer les savoir-faire au sein de l'entreprise,
- accompagner une évolution de la culture d'entreprise,
- permettre de référencer les SI de l'entreprise avec des concurrents externes,
- ...

Dans son étude de 2007, il propose 3 grands types de CSP informatique différents :

1. les CSP informatiques (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, plan de Reprise d'Activité – PRA),
2. les CSP applicatifs (ex : un centre de compétences ERP),
3. les CSP métiers (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique).

Les principaux déclencheurs et les principales motivations pour mettre en place un CSP mis en exergue par l'étude du CIGREF sont les suivants (variables selon le type de CSP concerné, le modèle culturel et organisationnel de l'entreprise, et le niveau de maturité et de leadership du DSI) :

- pour un CSP de production (hébergement) la principale motivation sera la réduction des coûts IT,

---

<sup>22</sup> Le CIGREF, le réseau de Grandes Entreprises, a été créé en 1970. Il regroupe plus de cent très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance. ([http://www.cigref.fr/cigref\\_presentation](http://www.cigref.fr/cigref_presentation), 20 juin 2011).

- pour un CSP applicatifs (core model), la principale motivation sera le développement des savoir-faire, de l'efficacité,
- pour un CSP métiers (comptabilité, achat, RH), la principale motivation sera la réduction des coûts de structure de l'entreprise.

Les bénéfices seront liés à la fluidité, la performance et la mutualisation. La mise en place d'un CSP permet globalement de :

- gagner en fluidité, en améliorant le fonctionnement avec les centres de compétences,
- gagner en efficacité, en partageant des bonnes pratiques sur les projets,
- gagner en convergence, en faisant converger les solutions informatiques, les processus, les méthodes, les outils et la qualité de service,
- gagner en économie, en faisant des économies d'échelle sur les achats de prestation, mais aussi dans la massification et la mutualisation des moyens,
- gagner en performance, en acquérant et en maintenant un haut niveau de compétence et en mettant en œuvre les meilleures technologies,
- gagner en sécurité, en assurant une continuité de service en cas de vacances/absences.

Une entreprise peut donc avoir un ou plusieurs CSP, par branche, par zone géographique... Cette même étude définit le CSP comme un nouveau modèle d'organisation des ressources informatiques et surtout une nouvelle philosophie et un nouveau mode de management pour le DSI. Le rôle du DSI pourrait ainsi évoluer vers :

- un rôle de courtier et de facilitateur de services,
- un rôle d'optimisation des processus,
- une plus forte concurrence externe avec des SSII,
- une professionnalisation accrue,
- une industrialisation renforcée,
- un rôle de DG de business unit.

Finalement cette étude a mis en exergue 10 facteurs clés de succès et de bonnes pratiques dans la mise en œuvre et dans l'usage d'un CSP informatique :

- 1 Mener une analyse critique de l'existant et rechercher une vision externe à l'entreprise,
- 2 Avoir un sponsor,
- 3 Impliquer fortement les départements RH dans la mise en place,
- 4 Maintenir les activités nécessaires au pilotage opérationnel dans les métiers,

- 5 Recruter un manager plutôt qu'un expert,
- 6 Mettre en place un système de benchmarking et de suivi de la performance,
- 7 Attirer les compétences,
- 8 Développer une culture interne au CSP centrée sur les clients,
- 9 Communiquer,
10. Marketer l'offre de services.

Nous nous servons de ces références afin de délimiter la partie expérimentale de notre thèse mais avant de conclure, il nous semblait fondamental de voir d'autres formes d'organisations.

## Section 2 : Le CSP versus d'autres formes d'organisations inter-entreprises

Dans ce chapitre, nous avons décrit et délimité ce qu'est un CSP. Nous désirons maintenant mettre en évidence les différences qui existent avec d'autres formes d'organisations inter-entreprises.

Le CSP n'est pas ou ne se réduit pas à un pôle de compétitivité (noté par la suite PDC) qui serait selon Pierre-Yves Gomez (2008, p. 198) : « *Un pôle est composé de parties prenantes autonomes qui y adhèrent librement et sans contrat de subordination, mais il constitue aussi une structuration de l'espace économique de ces parties prenantes qui limite nécessairement une part de leur autonomie.* » Il continue en disant que les PDC constituent une forme particulière d'organisation collaborative décentralisée dont la caractéristique est l'ancrage physique dans un territoire. A ce titre, comme le note Weil et Fen Chong (2008, p. 22), le PDC « *ne disposant d'aucune autorité sur ses membres, le pôle construit, pour chaque action collective importante et chaque projet, des coalitions subtiles où chaque partie prenante (participant au projet ou financeur), dispose d'un poids lié aux ressources qu'elle apporte et peut faire défection si elle n'est pas satisfaite* ». Dans le même ordre d'idées, le CSP n'est pas plus ou ne se réduit pas plus à une communauté de pratiques qui selon Lave et Wenger (1991, p. 98) désigne « *la participation à un système d'activités sur lesquels les participants partagent des ententes portant sur ce qu'ils font et ce que cela signifie pour leur vie et pour leurs communautés* » ou dans son extension de 2002: « *Des groupes de personnes qui*

*partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine en interagissant sur une base continue* » (Wenger, McDermott et Snyder 2002, p. 4). Cette structure qui prône une perspective sociale de l'apprentissage, insérée dans les pratiques collectives, encourage les échanges d'opinions, d'idées, d'expertises, d'expériences et de leçons apprises. Elle offre également la possibilité de réduire le délai de réponse aux clients et la création de nouvelles occasions d'affaires (Michael Fontaine, David Millen, 2005).

### 1.1. CSP et Externalisation

Les entreprises évoquent la mise en place de centres de services partagés (CSP) au sein du groupe auquel elles appartiennent. Il s'agit d'une forme interne d'externalisation fondée, le plus souvent, sur le regroupement des activités comptables au sein d'une structure dédiée aux besoins des entités opérationnelles. Proche de la centralisation, ce mode d'organisation présente des avantages en termes de productivité et d'homogénéisation des pratiques sans entraîner l'*outsourcing* et les risques de « perte de contrôle » résultant de l'externalisation auprès d'un prestataire externe. (Eric Tort, 2006a et 2006b). Le CSP n'est donc pas une externalisation. Par externalisation, nous entendons « *un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis* » (AFNOR, 1995). A ce titre, Dumoulin R., de La Villarmois O., Tondeur H. (2001) écrivent que le CSP n'est pas une forme d'externalisation. Ian Herbert et Will Seal (2009), disent à ce titre que ce modèle est une approche alternative à l'externalisation, car le contrôle et la connaissance restent localisés dans la hiérarchie de la firme. Le CIGREF estime que le modèle CSP fait s'éloigner la menace de l'externalisation et permet de faire passer la DSI d'un centre de coûts, voire un centre de profits (ce qu'il n'est pas vraiment au premier chef) à un centre de création de valeur. C'est aussi une démarche exigeante, la visibilité des résultats étant très grande. Le CSP consent l'innovation interne. Il ne se limite pas à des SLA et à un contrat client-fournisseur mais peut générer une innovation permanente (Herbert I. et Seal W., 2009, p. 46).



## Conclusion : le CSP et notre thèse

Dans ce chapitre nous avons décrit un panorama des CSP. Nous nous proposons maintenant de mettre en évidence ce qui nous semble intéressant d'approfondir dans la troisième partie de notre thèse, à savoir la partie terrain. En effet, nous avons abordé différents thèmes dont une très grande majorité viennent de la littérature anglo-saxonne et n'ont jamais été abordés sur un terrain francophone. De plus, la jointure entre l'alignement des usages et les CSP informatiques est un thème vierge que nous nous proposons d'étudier en le déclinant en 6 thèmes suivants :

1. Alignement des usages,
2. Retour à un alignement suite à un désalignement,
3. Impacts sur des parties prenantes externes,
4. Alignement avec la vision du dirigeant,
5. Alignement avec les directions métiers,
6. Amélioration de la robustesse des systèmes d'information.

Nous partirons de la littérature déjà illustrée à laquelle nous ajouterons certains sujets précis qui sont en rapport directs avec l'objet de notre thèse.

Le premier point traite de l'augmentation de la distance et du professionnalisme qu'apporte un CSP. A ce titre, Herbert I. et Seal W. (2010b, p. 14) insistent sur le fait que l'utilisation d'un CSP demande aux parties prenantes internes et externes (clients externes et fournisseurs) d'avoir une approche plus formelle, même si cela se fait dans des relations plus professionnelles que via une approche classique. Nous nous proposons de le vérifier, car cela se rapporte aux thèmes suivants : alignement des usages, retour à un alignement suite à un désalignement, impacts sur des parties prenantes externes et alignement avec les directions métiers.

Nous comptons également approfondir le thème des risques liés à l'utilisation d'un CSP et pour cela, nous nous proposons d'évaluer le risque de la « tour d'ivoire ». En effet, Ian Herbert and Will Seal (2010a, p. 31) posent le problème mais n'y répondent pas. Ils énoncent le fait qu'il se pourrait également que le CSP fonctionne et pense à lui-même, sans servir

directement les sociétés pour lesquelles il travaille et crée ainsi une « tour d'ivoire » incarnant ouvertement une mentalité bureaucratique.

Ensuite, nous nous proposons également d'évaluer les risques liés à l'exposition qu'entraîne l'usage d'un CSP. C'est-à-dire que nous pouvons mieux évaluer (benchmarker) le service rendu par le CSP d'une part mais d'un autre côté, nous pouvons comparer les divisions (directions métiers) entre elles et ainsi mettre en exposition des lacunes ou des risques.

Afin d'illustrer d'avantage le thème 5 lié aux directions métiers, nous allons approfondir les tensions entre directions métiers et CSP et l'innovation qu'entraîne un CSP. C'est une partie d'un processus récursif de retours, ajustements et improvisations. Nous allons également vérifier le fait que, sans un CSP, les directions métiers ne mettent pas la même force dans l'innovation et risqueraient d'être désalignées du business (Herbert et Seal, 2009, p. 47). Finalement, nous tenterons d'explorer le fait de voir si les directions métiers voient les CSP comme des coûts de structures plutôt que comme une plus large vision de partenaire d'affaire (business partner) (Herbert et Seal, 2009, p. 47; Antonelli C., 1995).

Au niveau du thème lié à l'alignement des usages, nous désirerons approfondir l'anticipation des besoins du business. Le CSP a des clients qui doivent être satisfaits (Herbert I. et Seal W., 2009, p. 47) et s'il devient un vrai partenaire de business il devra être proactif dans le diagnostic des problèmes et dans le design de solutions (Antonelli C., 1995; Antonelli C., Guidi P., 1995). Finalement, nous proposons de vérifier si le passage par un CSP permet à celui-ci et aux sociétés utilisatrices de mieux se positionner (benchmarker) par rapport à la concurrence externe. Via cette transparence et ce positionnement, le CSP facilite l'adoption d'un catalogue de services c'est-à-dire, avoir un catalogue « standard », et d'objectiver les appréciations sur les services rendus (CIGREF, 2007).

Pour conclure, nous désirons vérifier quels sont les avantages d'un CSP pour les métiers et la DG. L'étude du CIGREF (2007) nous apprend que c'est lié à une vision partagée des objectifs, pas que des moyens. Un des bénéfices du CSP peut être de permettre de renforcer l'alignement du SI sur les métiers.



## Chapitre 2 : Aspects thématiques et techniques liés au champ d'application: les systèmes d'information de l'entreprise

*Une organisation peut se définir comme la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs.*  
**Schein (1970)**

Les Systèmes d'informations forment avec l'alignement des usages et les centres de services partagés, une des clés de voûte de notre questionnement. Ce chapitre va s'atteler à faire le point sur les recherches en systèmes d'information de l'entreprise et proposer des définitions qui nous serviront dans la suite de nos travaux. Nous ne désirons pas faire une étude exhaustive des recherches réalisées dans le domaine, mais plutôt donner des informations et des pistes utiles à nos besoins. En effet, ce thème a déjà été étudié à de nombreuses reprises (voir par exemple : Alter S., (1999) ; Akoka J., Comyn-Wattiau I. et al., (2006), Rowe F. (2002)). Cependant, il est un des 3 thèmes de nos recherches. Il est donc fondamental pour nous et pour le lecteur d'avoir un état succinct des travaux académiques réalisés dans le domaine.

Ce chapitre sera divisé en deux sections. La première aura comme objet de réaliser un panorama global de l'histoire des systèmes d'information dans l'entreprise en se focalisant sur son apport et sur l'évolution des définitions. A ce stade de notre thèse, il nous semble important d'inscrire un des points de la thématique dans une vision historique, faisant ainsi apparaître dans l'organisation des systèmes d'information, une place possible pour l'utilisation de centre de services partagés. La seconde section nous permettra de réaliser une revue de la littérature non exhaustive sur la dimension stratégique des systèmes d'information pour aboutir à cette vision centrée sur les usages et les parties prenantes. Nous nous proposons de décrire trois visions des systèmes d'information :

- Vision centrée sur la dimension technologique, focalisée sur les capacités des technologies et les infrastructures informatiques.
- Vision centrée sur l'articulation entre applications et données qui privilégie les solutions aux besoins en traitement des données (objets métiers) venant des opérations et processus de gestion.
- Vision centrée sur les usages et les parties prenantes avec une articulation "représentations/acteurs".

Cette dernière étape servira également d'introduction pour le chapitre suivant qui traitera de thématiques liées à l'alignement des usages et à l'approche par les parties prenantes.

## Section 1 : L'évolution de la vision des systèmes d'information

Laudon, Laudon et Fimbel (2006, p. 5) écrivent au sujet des systèmes d'information : « *Le système d'information utilise à la fois la technologie et la connaissance des métiers pour permettre à l'entreprise et à ses fournisseurs de réagir à temps aux changements concurrentiels ou réglementaires qui surviennent sur le marché. Les managers, les fournisseurs et les entreprises partenaires ont accès aux contenus informationnels de ces systèmes pour opérer rapidement les ajustements nécessaires dans les activités opérationnelles, notamment commerciales et logistiques* ». Ils développent dans cette définition les technologies de l'information (que nous noterons également TI par la suite) et les systèmes d'information. A ce sujet, ils parlent de la relation suivante : « *Les TI sont les composantes de nature technique que les entreprises achètent, développent ou combinent pour constituer l'infrastructure technologique qui permettra à leur SI de fonctionner* ». Ainsi donc, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, les ordinateurs ont été créés en se fondant sur l'architecture de Von Neumann (Torra, 2011, p. 105). Les travaux de Zuse dans les années 1930 puis ceux de Turing dans les années 1930, 1940 ont contribué à la construction des premiers ordinateurs. La découverte des semi-conducteurs a permis le développement énorme des technologies et la naissance d'une nouvelle ère. Riordan M. et Hoddeson L. (1997, p. 9) la désignent comme étant la naissance de l'âge de l'information : « *Personne ne pouvait prévoir la révolution à venir quand Ralph Bown annonça la nouvelle invention le 30 juin 1948 à la conférence de*

*presse tenue aux anciens sièges des laboratoires Bell sur West Street en face de la rivière Hudson. "We have call that the Transistor, because it is a resistor or semiconductor device which can amplify electrical signals as they are transferred through it. "... En décembre 1947, les trois chercheurs de Bell avaient inventé le transistor, un dispositif qui allait changer le mode de travail et de jeu de l'humanité ».*

Les systèmes d'information par contre, ont été étudiés plus récemment. A ce titre, Reix et Rowe (2002, p. 2) écrivent : « *On situe vers 1955 le début de l'utilisation des ordinateurs ; leur usage systématique dans les organisations s'est développé à partir de 1960. La recherche académique dans le domaine des systèmes d'information émerge à partir de 1965 ; c'est donc, à l'échelle de l'histoire des sciences, une discipline jeune* ». Ainsi, la recherche académique s'est développée sur ce sujet lors des quarante dernières années. Elle était inexistante dans les années 1960 et s'est amplifiée depuis les années 1970 pour devenir un champ de recherches autonome (Reix, Rowe, 2002). Ils indiquent également que les technologies de l'information peuvent être utilisées dans la plupart des processus et ce partout dans l'organisation. A ce titre, Rowe écrit en 1994 : « *L'utilisation des technologies de l'information à des fins stratégiques, le développement du commerce électronique... situent désormais les choix au niveau de la recherche de l'avantage concurrentiel et des relations de coopération et non plus à celui de la recherche d'une amélioration du fonctionnement de l'organisation* ». Les recherches publiées dans le domaine offrent également une grande diversité (Reix et Rowe, 2002). Cependant, cette diversité et cette relative jeunesse entraînent une faible prédictibilité. A ce titre Zmud R. (2000 p. V)<sup>23</sup> écrit: « *Malgré quarante ans de recherche soutenue, les impacts organisationnels des TI (technologie de l'information) se sont encore révélés, en général, peu prédictibles* ». Reix et Rowe (2002) en concluent que le domaine inspire ainsi de nombreuses recherches dans un nouveau champ autonome dans les sciences de gestion (il est intéressant d'observer à ce sujet qu'aux Etats-Unis, ce domaine a été désigné par les termes « management des technologies de l'information » (Zmud R., 2000). Afin de détailler ce propos, Reix et Rowe (2002) mettent en exergue qu'une communauté scientifique internationale s'est constituée et s'est dotée des « outils » suivants :

---

<sup>23</sup> Cité par REIX, R et ROWE, F La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept dans Franz Rowe (sous la direction de), *Faire de la recherche en systèmes d'information*. Paris : Vuibert, FNEGE, 2002.

- création de revues spécialisées
- constitution d'associations thématiques
- Organisation de congrès spécifiques.

Reix et Rowe (2002, p. 6) en arrivent à la conclusion suivante : « *A ces attributs externes de l'autonomie s'ajoutent des caractéristiques plus significatives : les analyses de recouvrement entre champs de travail (les revues ou publient les chercheurs en systèmes d'information) et champs de référence (les revues consacrées à d'autres domaines mais citées par les chercheurs SI dans leurs articles) montrent que le domaine se distingue désormais pleinement de ses disciplines d'origine (informatique, recherche opérationnelle, science des organisations...), qu'il s'est construit une certaine tradition de recherche cumulative et que les disciplines autres des sciences du management commencent à reconnaître son existence et son caractère scientifique affirmé (fondé sur une réflexion épistémologique et sur des pratiques méthodologiques rigoureuses).* » Les SI deviennent ainsi un véritable champ de recherches au sein des sciences de gestion.

Dans le cadre de ces sciences de gestion, Desq et al. (2002, p. 6) mettent en exergue que la question de recherche de nombreux chercheurs du domaine porte sur l'influence qu'ont les systèmes d'information dans l'amélioration de la performance de l'organisation. Notre travail de recherche s'inscrit pleinement dans ce type de question. Nous voulons en effet étudier l'impact de l'organisation en CSP sur l'alignement, le « FIT » qu'ont les systèmes d'information avec la société. Nous reviendrons sur la dernière partie de cette question dans le chapitre trois consacré à l'alignement stratégique.

### 1.1. Proposition d'une définition des systèmes d'information

Comme nous venons de le voir, les recherches en systèmes d'information s'inscrivent dans le cadre des sciences de gestion. Essayons maintenant de donner une définition des systèmes d'information qui nous servira dans le cadre de nos recherches.

Depuis le début, des recherches dans le domaine ont été liées à l'ordinateur et ont été influencées par l'innovation technologique. Reix et Rowe (2002, p. 7) écrivent à ce sujet : « *force est de constater que la recherche spécifique en systèmes d'information a été continuellement poussée par l'innovation technologique. Historiquement, elle est apparue (dans les années 1960) à partir du moment où les ordinateurs ont été introduits massivement dans les organisations. Elle s'est développée ensuite, de manière fréquente, selon une*

*séquence caractéristique : 1 - apparition de nouveaux produits ou services sur le marché des technologies de l'information, 2 - émergence de problématiques nouvelles liées à l'introduction de ces nouveaux produits ou services dans les entreprises, 3 - intégration de ces problématiques dans le champ de recherche de la communauté académique.* » Il est intéressant de noter à ce point que nos recherches suivent ce parcours dirigé par l'innovation technologique. En effet, la mutualisation que les CSP induisent (voir le chapitre précédent) ne peut se réaliser que si les moyens de télécommunications sont conséquents et permettent ces services partagés. En effet, tout ou une partie des systèmes d'information sont alors mutualisés. Pour ce faire, il convient que la technologie procure des ressources suffisantes afin de permettre cette mutualisation. Cela dit, deux remarques sont à mettre en exergue. La première est que la recherche en SI n'est pas centrée sur une technologie particulière car le découpage serait alors inadéquat vu les outils et les technologies multiples disponibles. Il convient d'imposer des objets de recherches plus pertinents comme ceux centrés sur des objectifs de processus ou organisationnels (Markus M. L., 2002, p. 42). La seconde parle plus spécifiquement de la distance entre la technologie et le SI. En effet, ces technologies sont un moyen, un outil des SI et non une finalité. Fimbel E. (2001, p. 25) écrit à ce sujet : « *Ayant eu recours depuis plus de 40 ans aux technologies informatiques pour son exploitation, le SI des entreprises est aujourd'hui systématiquement « informatisé», même si les formes et les degrés de cette informatisation sont différents en fonction de nombreux critères.* » Sur le même sujet, B. Aubert (1997) parle des technologies comme de ressources des systèmes d'information : « *Présentement, le système d'information utilise très souvent l'informatique pour remplir adéquatement son rôle... cependant, il ne faut pas confondre système d'information et technologie informatique.* »

Il est important de noter que, même si l'informatique est la discipline-mère des systèmes d'information, d'autres domaines scientifiques ont été à la source de recherches et de publications dans le domaine des SI. A ce titre de Vaujany (2009, p. 14) écrit : « *La recherche en SI va puiser dans l'économie (en reprenant par exemple la théorie des coûts de transaction afin d'étudier les mécanismes d'externalisation du SI), la psychologie (notamment pour mieux comprendre les biais cognitifs dans les processus d'information et de prises de décision), la philosophie (pour mieux saisir la nature des systèmes d'information), et bien d'autres domaines disciplinaires encore. Ce qui frappe, c'est donc la dimension très transversale des systèmes d'information. A l'image du bon directeur des systèmes d'information qui s'efforce de connaître les métiers de l'entreprise et de développer des compétences fonctionnelles*



variées (ressources humaines, finances, comptabilité, recherche-développement, etc.), la recherche et les théories du système d'information frappent par leur richesse. » Cela dit, nous pouvons mettre en exergue que née de la technologie, le champ des SI n'a que faiblement amorcé la construction d'une théorie spécifique (Reix et Rowe, 2002). De plus, vu tous les apports externes que nous venons de décrire, il y a un risque d'identité du sujet.

## 1.2. Histoire d'une définition et d'un concept.

Déjà en 1973, à propos des systèmes d'informations, Le Moigne écrivait : « *Le système d'information est le système de couplage entre le système opérant et le système de pilotage* » (cité par Fimbel, 2001, p. 24). De nombreuses publications dans les années suivantes se sont inspirées de cette définition. Elle est néanmoins réductrice et ne rend compte que partiellement de la complexité des SI. Celui-ci se réduit à une interface endogène asservie par les deux autres, le système opérant et le système de pilotage. Fimbel (2001) parle de cloisonnement réducteur qui semble avoir handicapé la compréhension de la multidimensionnalité du SI.

En 1973, Mason et Mitroff, (p. 476) écrivent à propos des systèmes d'information : « *An information system consists of at least one PERSON of a certain PSYCHOLOGICAL TYPE who faces a PROBLEM within some ORGANIZATIONAL CONTEXT for which he needs EVIDENCE to arrive at a solution (i.e. to select some course of action) and that the evidence is made available to him through some MODE OF PRESENTATION.* » Cette autre définition enrichit la première proposition de Le Moigne en intégrant le concept de la personne, un acteur réel d'une part et l'organisation d'autre part. Il convient cependant de préciser les attributs de ce dernier terme. Schein (1970, p. 9)<sup>24</sup> définit l'organisation comme « *la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs* ». Dans le cadre de notre recherche, l'intérêt de cette proposition est d'identifier la raison d'être d'une organisation par ses finalités. La seconde proposition suivante : « *Une organisation est une unité de coordination, dotée de frontières repérables, fonctionnant de manière relativement continue, en vue d'atteindre un objectif précis partagé par ses membres participants* » (Robbins, 1990)<sup>25</sup> explicite le concept de « frontières repérables ». Notons également qu'une organisation est une unité plus étendue qu'une entreprise ; cette dernière étant plutôt : « *une organisation sociale ayant pour but de*

---

<sup>24</sup> Cité par ROJOT, J. (2005, p. 19).

<sup>25</sup> Cité par R.REIX dans Systèmes d'information et management des organisations. 2e édition, Vuibert, 1998.

*créer et répartir la valeur ajoutée* » (Pesqueux, 2002, p. 149). Cela dit, la complexité du champ, l’ambiguïté du terme et la diversité des organisations compliquent l’élaboration d’une définition unique de l’organisation (Ladrieux-Kartochian S, 2010). Répétons d’ailleurs, qu’il n’entre pas dans nos intentions d’être exhaustif dans le domaine mais simplement de prendre quelques définitions qui nous aideront à définir le concept des SI.

Revenant aux propositions concernant les systèmes d’information, nous pouvons ajouter une troisième définition qui montre la richesse du concept mais également sa grande diversité. Pour Reix (2004, p. 3), un système d’information est : *« un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d’acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations. »* Cette dernière dépasse la vision technique du SI en valorisant notamment les procédures et parle également de relations inter et intra-organisations. Cela signifie des rapports dédiés entre les organisations qui se fondent sur les relations avec les fournisseurs, les clients et les autres parties prenantes en utilisant des technologies du type Echange de Données Informatisées (EDI) ou WebEDI. Le schéma de la figure suivante (Figure 13) donne une idée des différentes parties prenantes qui peuvent être impliquées dans les interactions variées.

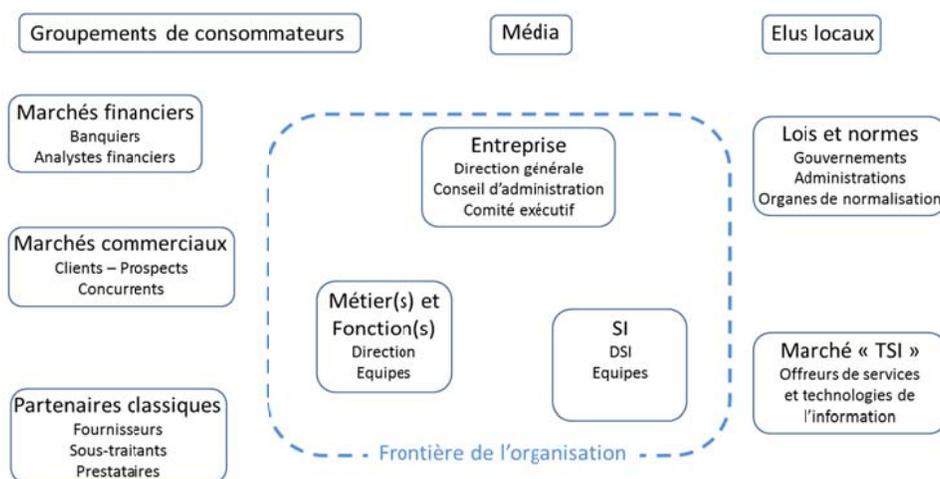


Figure 13 : Les différentes parties prenantes de l’organisation (d’après E. Fimbel, 2007)

Les propositions que nous avons vues nous indiquent plusieurs aspects. Le premier amène la mise sous contrainte du système d’information en l’asservissant aux objectifs de l’organisation.

Le deuxième annonce l'analyse de la confrontation de l'organisation avec son environnement, tant pour y trouver des ressources que des débouchés. C'est le concept de « l'entreprise étendue ». Le troisième que nous venons de voir, le dépassement de la partie technique du SI.

Combinant ces définitions, nous allons obtenir la constitution d'un cadre fiable pour observer et analyser les impacts qu'ont eus, sur les systèmes d'information de l'organisation, les modifications liées aux ressources (matérielles et immatérielles) qui en permettent le fonctionnement. Nous constatons également que nous ne sommes plus très loin des propositions initiales que nous avons indiquées lors de l'introduction ; la première étant : *« un ensemble de moyens capable d'organiser et de traiter les données nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et notamment à une bonne prise de décision. Il constitue un ensemble interdépendant d'acteurs, de structures, notamment organisationnelles, et de moyens technologiques permettant de disposer juste à temps d'informations utiles requises pour le bon fonctionnement d'une organisation. »* (Akoka et Comyn-Wattiau, 2006, p. XV). Et surtout, la seconde qui nous servira dans la suite de nos recherches : *« Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires »* (Reix et Rowe, 2002, p. 11). Nous nous proposons de faire ce dernier pas dans la section suivante consacrée aux dimensions stratégiques des systèmes d'information de l'entreprise.

## Section 2 : Dimensions stratégiques des systèmes d'information de l'entreprise

Partant de ce que nous avons écrit dans la première section de ce chapitre, nous pouvons résumer le SI dans le cadre des sciences de gestion comme un phénomène multipolaire partiellement déterminé (Reix et Rowe, 2002). Ils le décrivent simultanément par :

1. *Un ensemble de représentations conçues et interprétées*
2. *Un dispositif organisationnel lié à des processus d'action individuelle et collective*
3. *Une construction technologique à base d'outils et donc un objet partiellement déterminé à un moment donné.*

La proposition de définition que nous suivrons par la suite devra donc contenir ces trois aspects.

## 2.1. Le cycle d'information

Avant de passer directement à une définition du SI, voyons ce qu'est le cycle d'information et la prise en charge informatisée. Il est vrai que cela n'est pas évident ; par exemple, simplement le début du cycle et sa fin ne sont pas facilement identifiables. Afin d'explicitier cela, nous pouvons prendre deux cas distincts d'une même entreprise<sup>26</sup>. Le premier concerne une personne de la logistique primaire. Pour lui, le début de cycle se situe au moment où l'acheteur de matières premières émet le besoin d'acquisition d'une certaine quantité de celles-ci. Le second exemple concerne une personne de la direction commerciale. A la même question, celui-ci nous a répondu que le début du cycle commence quand le besoin naît dans la tête du client potentiel. Comme nous pouvons le constater, pour deux personnes, de la même entreprise, les débuts du cycle sont totalement différents. Nous avons déjà vu dans l'introduction, que la stratégie dépendait du dirigeant, nous pouvons également étendre ce concept aux différentes parties prenantes.

Selon Fimbel E. (2007, p. 28) : « *quels que soient sa taille, sa finalité ou ses moyens, toute organisation humaine dispose d'un système d'information pour supporter ses activités internes et ses échanges avec l'extérieur. Indépendamment des moyens et dispositifs techniques disponibles et en constante évolution depuis des siècles, la structure du cycle de l'information partagée est pérenne.* » Le cycle d'information partagée dont il parle peut être représenté par la figure qui suit (Figure 14). En effet, selon Alter (1999, cité par Reix et Rowe, 2002, p. 8) : « *Un système d'information est un système de travail dont les fonctions internes sont limitées à traiter l'information en exécutant six types d'opérations : saisir, transmettre, retrouver, manipuler<sup>27</sup>, stocker, afficher l'information. Un système d'information produit de l'information, assiste ou automatise le travail exécuté par d'autres systèmes de travail. Un système de travail est un système où des participants (humains et/ou machines) exécutent un processus d'affaires, en utilisant de l'information, une technologie et d'autres ressources pour produire des produits et/ou des services destinés à des clients internes ou externes.* »

---

<sup>26</sup> Ces questions ont été posées à des personnes d'une grande société multinationale que nous ne pouvons citer pour des raisons de confidentialité.

<sup>27</sup> Pour des raisons de facilité, dans le schéma suivant, nous avons unifié « retrouver » et « manipuler » par le terme traitement.

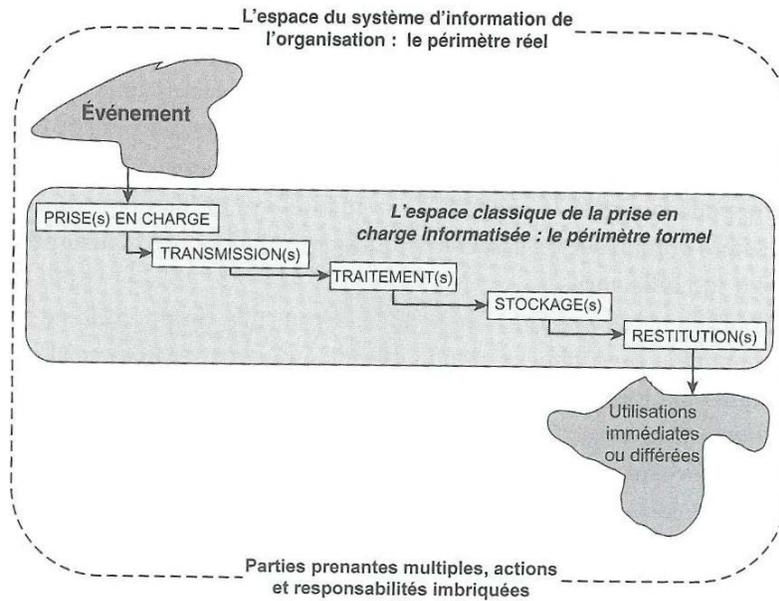


Figure 14 : Le cycle d'information – Système d'information et prises en charge informatisées : deux périmètres imbriqués (d'après E. Fimbel, 2007)

Toujours selon Fimbel E. (2007) : « *Le périmètre réel du cycle d'information utile à l'organisation va donc bien au-delà de la prise en charge informatisée des données lors de la saisie initiale et de la production et la restitution informatisées de données. Il démarre en amont et se prolonge en aval de l'espace classiquement et formellement affecté à l'informatisation officielle.* » Tout ceci peut également être une source de déphasage entre les besoins, les procédures et le fonctionnement opérationnel. En effet, certaines personnes peuvent s'attendre à ce que leurs besoins soient pris en compte par des procédures et mis en pratique dans un fonctionnement opérationnel alors qu'en réalité cela ne soit pas le cas. De même, certaines procédures et le fonctionnement opérationnel s'y référant peuvent ne pas répondre aux besoins de la personne. Fimbel E. (2007) montre que, pour augmenter l'efficacité du cycle d'information et partant du SI, il faut une action concertée et organisée des parties prenantes. Lors de l'introduction, nous avons parlé de la place du dirigeant et des différentes parties prenantes (Freeman, 1984 ; Martinet, 2006). Reprenant cette analyse, nous plaçons toujours les parties prenantes au cœur du SI, nous opterons ainsi pour une vision de ce dernier axée sur la pertinence et l'efficacité des usages. Le SI est alors une réalité émergente qui doit s'adapter aux besoins et qui n'est pas décrite par ses propriétés d'origine (Reix et Rowe, 2002). Nous intégrons le SI dans une perspective dynamique.

## 2.2. Finalité et nature des SI

Reix et Rowe nous éclairent également sur la finalité et sur la nature du SI. Du point de vue de la finalité du SI, la question téléologique, nous partons de la définition d'Alter (1999) qui dit que le SI produit de l'information, automatise et assiste les opérations. Reix et Rowe (2002, p. 10) y voient une évidence en ce qui concerne l'information (ils parlent de « *fournir des représentations* », mais plus de difficulté à représenter l'automatisation : « *la séparation de l'aspect informationnel des aspects assistance ou automatisation est parfois difficile comme l'est aussi le partage entre ce qui relève du SI et ce qui relève des autres systèmes de travail utilisateurs.* » Du point de vue nature du SI, la question ontologique, ils ne veulent pas le réduire au management des technologies et à une vision techno-économique mais placent l'humain, l'acteur, au centre et amène les problématiques liées : « *la connaissance, l'apprentissage, la cognition, l'interprétation (au niveau individuel et au niveau collectif). En particulier, dès que l'on se pose les questions d'efficacité des processus, il semble difficile d'exclure de l'analyse les mécanismes liés à l'utilisation de l'information par les acteurs* ».

## 2.3. Vision des SI centrée sur les usages et les parties prenantes

Ainsi, se fondant sur l'articulation représentations et acteurs, nous pouvons énoncer la définition de Reix et Rowe (2002, p. 11) des systèmes d'informations que nous utiliserons par la suite : « *Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* ». Cette définition dépasse le cadre de la dimension technologique (vision technologique) comme celle de l'articulation entre applications et données (vision centrée sur l'articulation entre applications et données). A ce titre Reix et Rowe (2002, p. 11) expliquent que les technologies sont un support et les applications et autres données servent les systèmes d'information. Ils centrent le tout sur l'utilisateur : « *c'est l'utilisateur qui, de façon ultime, détermine l'utilité et le sens de l'information de la représentation qu'il perçoit dans l'architecture informationnelle ou dans l'usage de telle ou telle application. Il n'y a pas de systèmes d'information sans sujet, qu'il soit utilisateur ou concepteur* ». Leur vision centre les systèmes d'information sur les usages individuels et collectifs que font les parties prenantes internes et externes des contenus (données et modes opératoires) pris en charge. Le SI s'étend au-delà des frontières organisationnelles pour s'articuler, voire se synchroniser, avec les partenaires de l'entreprise. Les données et leurs significations sont gérées par les parties

prenantes via les représentations et les usages qu'ils en font. Ainsi, les pratiques et les modes opératoires sont orientés vers une efficacité ponctuelle mais également vers l'organisation en son intégralité et donc vers un alignement. Enfin, le caractère dynamique est pris en compte (Fimbel E., 2007b).

Les systèmes d'information sont ainsi focalisés sur les usages et sur les parties prenantes. Reprenant la figure 14, une vision centrée sur la technologie et les infrastructures se limiterait aux actions de transmission, traitement et stockage comme nous nous le représentons par la figure 15 suivante :

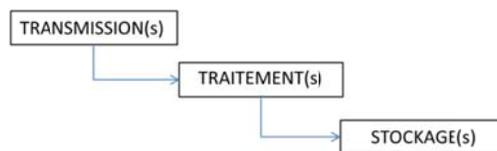


Figure 15 : Périmètre associé à une vision technologique des SI (d'après Fimbel E., 2007b)

La vision centrée sur l'articulation entre applications et données peut être représentée par la figure 16 suivante :

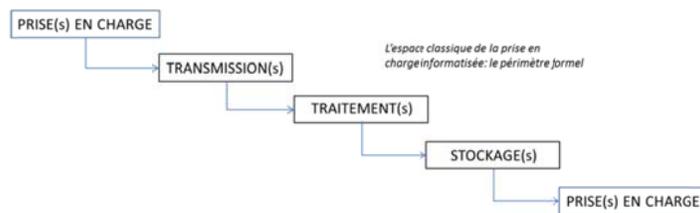


Figure 16 : Périmètre associé à une vision des SI centrée sur l'articulation entre applications et données (d'après Fimbel E., 2007b)

L'articulation des systèmes d'information centrés sur les usages et les parties prenantes est la seule qui englobe le périmètre global qui est représenté par la figure 14. L'alignement entre les systèmes d'information et la société peut être mis en évidence par ce périmètre global. Le chapitre suivant nous permettra de définir ce qu'est cet alignement.

Avant de conclure, il est intéressant de noter que les parties prenantes ne forment pas nécessairement un tout harmonieux. A ce titre de Vaujany F.-X. (2009, p. 13) écrit : « *pour des raisons politiques ou cognitives, l'ensemble des acteurs sociaux peuvent être une simple superposition d'acteurs qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires, et non pas un véritable système d'information* ». Cela dit, c'est à l'entreprise de s'organiser afin d'obtenir ce tout harmonieux. L'utilisation de CSP est une voie que nos travaux exploreront.

Dans la suite de notre thèse, nous allons appliquer cette vision des systèmes d'information basée sur les usages et les parties prenantes, aux centres de services partagés décrits dans le premier chapitre. Nous allons vérifier si l'usage d'un CSP permet de gérer pour le compte de tiers (mais qui a quand même une relation forte avec celui-ci) un système d'information plus à même de répondre aux besoins des organisations clientes. Répondre à cette affirmation, nous pousse à nous intéresser à l'alignement stratégique qui est le troisième et dernier mot clé de notre thèse.





# Chapitre 3 : L'alignement stratégique des systèmes d'information avec la trajectoire de l'entreprise

*« L'usage des technologies constitue tout d'abord un ensemble de pratiques, une façon particulière d'utiliser quelque chose, un ensemble de règles partagées socialement par un groupe de référence et construites dans le temps »  
Docq et Dale (2003).*

Ce chapitre sera consacré à l'alignement stratégique qui est le troisième et dernier thème de notre thèse. Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, l'alignement stratégique est une matière de recherche fréquente dans le domaine. Nous allons le traiter en trois sections. La première sera dédiée à l'alignement stratégique à proprement parler. Nous proposons de partir des modèles plus anciens mais toujours d'actualité comme le modèle SAM pour en venir aux recherches plus actuelles dans le domaine en nous servant des concepts des autres sections de ce chapitre. La deuxième section traitera de l'approche par les parties prenantes. En effet, la définition des systèmes d'information que nous avons retenue intégrait également les parties prenantes. Nous nous proposons dans cette section de faire un tour d'horizon de la littérature sur le domaine des parties prenantes. Qu'est-ce qui fonde de mobiliser la théorie des parties prenantes plutôt qu'une liste d'acteurs. Nous pouvons dès maintenant répondre que c'est la responsabilité sociale des entreprises. Nous avons un CSP qui est une copropriété avec des responsabilités partagées. Enfin la troisième et dernière section de ce chapitre fera un point sur la spécificité de l'alignement des usages. L'usage correspond à un ensemble de règles d'utilisation de quelque chose qui est partagé par un groupe de référence et qui se construit dans le temps (Docq et Dale, 2003). Nous brosserons une revue de littérature sur le domaine en nous focalisant sur les travaux d'Eric Fimbel. L'importance de cette section est fondamentale dans le sens où nous allons joindre à l'alignement stratégique la vision des systèmes d'information centrée sur les usages, incluant une notion de dynamique et sur les parties prenantes décrites dans la section 2 du chapitre précédent. Cela servira également de

base à notre recherche terrain car notre problématique évalue particulièrement l’alignement des usages. Finalement, nous concluons ce chapitre par ses apports et questions à notre recherche. Nous nous focaliserons sur la place des usages et la mobilisation des usages dans l’alignement stratégique.

## Section 1 : L’alignement stratégique

Lors de sa communication à la septième conférence annuelle de la « Southern Association for Information Systems », D. W. Nickels (2004, p. 79) commençait en ces termes : « *Pendant près de deux décennies, la nécessité d'un alignement de la stratégie des technologies de l'information (IT) d'une organisation avec sa stratégie d'affaires a retenu l'attention des chercheurs et des praticiens. Les problèmes découlant d'un manque d'alignement ont reçu beaucoup d'attention dans les revues IT liées au commerce et ont été étudiés en détail par les chercheurs, qui ont proposé des solutions pour parvenir à un meilleur alignement.* » Dans son introduction, il mettait directement en exergue une étude réalisée auprès de 300 CIO et CEO qui a révélé que l'alignement IT-Business est actuellement leur première priorité (Beal, 2003)<sup>28</sup>. Citant un article de Ferranti (2001)<sup>29</sup>, il notait même que le groupe Gartner, un fournisseur leader de conseil en technologie mondiale pour les affaires et l’industrie, se situe parmi ces organisations qui connaissent des problèmes d'alignement. Luftman et al. (2005) dans leur publication mettent en évidence le fait que l'alignement IT est toujours apparu comme une préoccupation majeure pour les informaticiens professionnels et cadres dirigeants de l'entreprise. Ces quelques exemples initiaux parmi des centaines d’autres (comme nous l’avons mesuré par la bibliométrie représentée par le tableau 3 de l’introduction) montrent que l’alignement des SI est une préoccupation importante des chercheurs dans le domaine.

Cette préoccupation des chercheurs vient peut-être de l’avantage que les entreprises tirent d’un meilleur alignement ? A ce titre, Chan et Reich (2007) montrent également en analysant les études réalisées depuis plus de 20 ans dans le domaine que les résultats soutiennent

---

<sup>28</sup> B. Beal, The priority that persists, site SearchCIO.com, consulté le 19 mars 2012, site web: [http://searchcio.techtarget.com/originalContent/0,289142,sid19\\_gci932246,00.html](http://searchcio.techtarget.com/originalContent/0,289142,sid19_gci932246,00.html), 2003

<sup>29</sup> Ferranti, M. Gartner, align thyself. CIO Magazine, consulté le 2 novembre 2003, site web: <http://www.cio.com/archive/111501/align.html>, 2001 cité par David W. Nickels, IT business alignment: what we know that we still don’t know, Proceedings of the 7th Annual Conference of the Southern Association for Information Systems, Savannah, February 27 – 28, 2004

l'hypothèse que ces organisations qui ont réussi à aligner leur stratégie d'entreprise avec leur stratégie IT surpasseront ceux qui ne le font pas. L'alignement conduit à une utilisation plus ciblée et plus stratégique des systèmes d'information, qui, à son tour, conduit à des performances accrues. Cela dit, il existe également de nombreuses critiques de l'alignement stratégique dans la littérature. Chan et Reich (2007) les résument en quatre points. Le premier porte sur le fait que la recherche en alignement est trop théorique et ne parvient pas à capter la réalité du terrain. Le deuxième point indique que l'alignement n'est pas possible si la stratégie d'entreprise est inconnue ou en cours. Le troisième traite l'argument que l'alignement n'est pas souhaitable comme une fin en soi, puisque l'entreprise doit toujours changer et le quatrième développe le rôle des SI au sein de l'entreprise. Il convient en effet pour ce dernier point que les systèmes d'information remettent en question la stratégie de l'entreprise, qu'ils la challengent et pas simplement qu'ils la suivent en s'alignant. Ils doivent devenir plus proactifs et non pas simplement réactifs.

Illustrons ces quatre thèmes de critiques. En ce qui concerne le premier point, Ciborra (1997) écrit que la littérature sur le sujet est trop théorique. Il recommande une approche où les chercheurs vont sur le terrain (approche à la Mintzberg (1973)). Dans nos travaux, nous nous inscrivons pleinement dans cette approche « à la Mintzberg », les deuxième et troisième parties de notre thèse seront plus particulièrement dédiées à l'étude monographique (qui peut être vue comme une approche « ethnographique ») et à la validation par des cas. Afin d'illustrer le deuxième point, Reich et Benbasat (2000) ont montré que la connaissance partagée du domaine et des stratégies entre les entreprises et les responsables informatiques était le meilleur prédicteur de la dimension sociale de l'alignement. Lorsque la connaissance du domaine partagé est élevée, la communication entre les deux groupes (IT et monde des affaires) est fréquente et a comme résultat un haut niveau de l'alignement. Campbell et al. (2005) suggèrent que quand les gestionnaires sont confrontés à des problèmes, ils prennent des décisions en fonction de leur compréhension et de leur liberté à prendre des décisions. Les points trois et quatre sont également intéressants et importants. Nous verrons par la suite de nos travaux qu'ils serviront de base à des modèles d'alignement intégrant les notions de dynamisme (point 3) et de proactivité (point 4). Au niveau de cette réactivité, Nickels (2004, p. 80) l'interprète également comme un mauvais alignement : « *D'un point de vue informatique, un mauvais alignement avec la stratégie opérationnelle de l'organisme entraîne habituellement une attitude réactive pour l'IT, où il est perçu comme un centre de coût et non comme un partenaire d'affaires stratégique* ». Il est également opportun de signaler ici que le

recours à un centre de services partagés, par la mutualisation qu'il entraîne est un facteur d'innovation et de proactivité.

Pour comprendre les ramifications de la question de l'alignement, plusieurs questions doivent être examinées. Tout d'abord, qu'est-ce que signifie vraiment l'alignement dans les organisations ? Quels sont les avantages qu'un bon alignement amène ? Quels sont les impacts d'un bon alignement, quels sont les modèles et les processus disponibles pour réaliser un examen approfondi de l'alignement ?

### 1.1. L'alignement stratégique, une définition

Avant de parler de l'alignement, partons de la stratégie d'une organisation et afin de nous aider, utilisons la définition de Hambrick (1980, cité par Croteau A.-M. et Bergeron F., 2001, p. 78) : « *la stratégie d'entreprise est le résultat de décisions prises pour guider une organisation à l'égard de l'environnement, la structure et les processus qui influent sur sa performance organisationnelle* ». Nous proposons également une autre définition de Tabatoni et Jarniou (1975)<sup>30</sup> plus complète et également intéressante, car elle fait appel aux différences entre les stratégies internes et externes : « *Les stratégies externes (soulignées par les auteurs) définissent des modes relationnels avec l'environnement : elles identifient des publics ou mieux, des correspondants auxquels s'adresse l'organisation ; le support et le mode relationnel (transactions, informations, liaisons personnelles ou institutionnelles...); l'intensité visée de ces relations ; et le degré d'asymétrie acceptable (effet de domination) ; le degré de coopération admissible dans la définition des modalités relationnelles. [ ... ] Les stratégies internes s'appliquent aux modes de relations à l'intérieur de l'organisation. Elles déterminent les principes qui régiront la pratique administrative (sous-système d'organisation) et ceux qui régiront les pratiques d'animation (sous-système d'animation au contrôle social)* » (Tabatoni et Jarniou, 1975, pp. 67-68).

L'alignement IT concerne le degré de congruence de l'organisation IT et plus généralement des Systèmes d'information avec les objectifs d'affaires stratégiques de l'organisation. De nombreuses définitions de l'alignement appuient cette proposition. Nous pouvons par exemple citer différentes sources pour le moins variées. Sauer et Yetton (1997)<sup>31</sup> font valoir que son principe de base est que les SI doivent être gérés d'une manière qui reflète la gestion

---

<sup>30</sup> Cité par MARTINET (2006).

<sup>31</sup> Cité par CHANet REICH (2007)

de l'entreprise. Reich et Benbasat (1996) définissent l'alignement comme la mesure dans laquelle la mission, les objectifs et plans contenus dans la stratégie d'entreprise sont partagés et soutenus par la stratégie des SI. Broadbent et Weill (1993, p. 164) donnent comme définition : « *L'alignement des stratégies de l'entreprise avec celles des systèmes d'information se réfèrent au fait du comment les stratégies des affaires sont permises, soutenues et stimulées par des stratégies d'information. Des preuves d'alignement sont mises en évidence par l'utilisation de l'information ou des technologies de l'information, ou les deux, qui fournissent un avantage comparatif à une organisation sûre par rapport à ses concurrents.* »

Dans leur étude sur les facteurs qui influencent la dimension sociale de l'alignement, Reich et Benbasat (2000, p.82) définissent l'alignement comme un résultat à plusieurs dimensions. Dans la dimension intellectuelle, l'alignement est défini comme : « *l'état dans lequel un ensemble de plans liés de hautes qualités existe entre l'IT et les affaires* ». Dans sa dimension sociale, ils définissent l'alignement comme : « *l'état dans lequel les responsables des affaires et de l'IT dans une organisation comprennent et sont engagés sur la mission, les objectifs et les plans des affaires et de l'IT* ». A ces deux dimensions, Chan (2002, p. 98) en ajoute une autre structurelle : « *L'alignement structurel désigne le degré d'ajustement structurel entre l'IT et l'entreprise. L'alignement structurel est influencé par la localisation des droits de prise de décision de l'IT, des rapports hiérarchiques, de la (dé)centralisation de l'IT et du déploiement du personnel de l'IT.* » Une quatrième dimension informelle est définie par Chan (2001) : « *une structure basée sur les relations qui transcende la division formelle du travail et de la coordination des tâches* ». Chan et Reich (2007) expliquent cette définition par le fait que la pauvre gestion du temps et des ressources est mieux dépensée en travaillant sur l'amélioration de l'organisation informelle plutôt que sur l'harmonisation des structures formelles. Celle-ci est bien moins visible, peut-être plus malléable et, paradoxalement, plus durable que la structure formelle. Une cinquième dimension culturelle est introduite au départ par Pyburn (1983)<sup>32</sup> qui souligne l'importance de l'alignement culturel entre les affaires et l'IT. Chan (2002) suggère qu'une forte culture d'entreprise est une condition préalable qui favorise l'alignement. Tallon (2003, p. 75) met l'accent sur la nécessité d'un état d'esprit qui encourage les réseaux partagés et des politique IT communes : « *Culture is important. At companies like Delta and Vicor, business executives are willing to share information with IT, and the CIO is a respected business partner and collaborator, not an inferior. There needs to*

---

<sup>32</sup> Cité CHAN et REICH (2007).

*be a mind-set that encourages shared networks and common IT procurement policies, and an across-the-board willingness to give up best-of-breed systems that could be incompatible.* » Il met également l'accent sur un partenariat égalitaire qui évite la relation de subalterne entre le monde des affaires et l'IT.

Dans son étude de 1996<sup>33</sup>, Luftman propose 12 composantes de l'alignement regroupé en 4 parties : la stratégie de l'entreprise, les processus et l'infrastructure de l'organisation, la stratégie IT et les processus et l'infrastructure IT. Le tableau suivant reprend les 12 composantes :

### ***I. la stratégie de l'entreprise***

*1. Portée d'affaires - Comprend les marchés, produits, services, groupes de clients, les endroits où une entreprise est en compétition ainsi que les concurrents, les fournisseurs et les concurrents potentiels qui affectent l'environnement des affaires.*

*2. Compétences distinctives - Les facteurs critiques de succès et les compétences de base qui fournissent à une entreprise un avantage potentiel concurrentiel. Cela comprend les marques, la recherche, la fabrication et le développement de produits, le coût et la structure des prix, les ventes et canaux de distribution.*

*3. Gouvernance des affaires - Comment les entreprises définissent les relations entre la gestion des actionnaires et le conseil de direction. La façon dont l'entreprise est affectée par des règlements gouvernementaux, et comment l'entreprise gère ses relations et ses alliances avec des partenaires stratégiques sont également inclus.*

### ***II. les processus et l'infrastructure de l'organisation***

*4. Structure administrative - La façon dont l'entreprise organise ses activités. Par exemple : centralisée, décentralisée, matricielle, horizontale, verticale, sur base géographique, fonctionnelle, etc.*

*5. Processus - Comment les activités commerciales de l'entreprise (le travail effectué par les employés) s'opèrent. Les principaux problèmes incluent des activités à valeur ajoutée et l'amélioration des processus.*

*6. Compétences - Considérations des ressources humaines telles que la façon d'embaucher / de licencier, de motiver, de former / d'éduquer et la culture.*

### ***III. La stratégie IT***

*7. La portée technologique - Les applications d'information importantes et les technologies.*

<sup>33</sup> Cité par Luftman, Papp et Brier (1999, p. 5)

8. *Compétences systémiques - Ces capacités (par exemple, l'accès à l'information qui est important pour la création / réalisation des stratégies d'une entreprise) qui distinguent les services informatiques.*

9. *La gouvernance IT - Comment l'autorité pour les ressources, les risques et les responsabilités pour l'IT sont partagés entre les partenaires d'affaires, la gestion IT et les fournisseurs de services. La sélection de projet et la hiérarchisation des problèmes sont inclus ici.*

#### **IV. Les processus et l'infrastructure IT**

10. *Architecture - Les priorités technologiques, les politiques et les choix qui permettent les applications, les logiciels, les réseaux, le matériel et la gestion des données qui doivent être intégrés dans une plate-forme cohésive.*

11. *Processus - Les pratiques et les activités menées pour développer et maintenir les applications et pour gérer l'infrastructure IT.*

12. *Compétences – Les considérations liées aux ressources humaines IT telles que la façon d'embaucher / de licencier, de motiver, de former / d'éduquer et la culture.*

Tableau 6 : 12 composantes de l'alignement regroupé en 4 parties (d'après Luftman (1996))

### 1.2. Les impacts organisationnels liés à l'alignement

Comme nous l'avons déjà laissé entendre, de nombreuses études relatives à l'alignement ont été trouvées en effectuant une revue de la littérature sur le sujet. D. Nickels (2004) classe les impacts organisationnels majeurs de l'alignement en trois thèmes récurrents. Le premier regroupe ceux qui ont trait à l'identification des symptômes d'un manque d'alignement dans les organisations. Le deuxième est une proposition des avantages procurés par un degré élevé d'alignement et le troisième thème est une indication des processus organisationnels qui sont liés au degré de réalisation d'alignement.

Le premier point concernant les symptômes d'un manque d'alignement peut être mis en évidence par une attitude réactive pour l'IT, où celle-ci est perçue comme un centre de coût et non comme un partenaire d'affaires stratégique (Nickels, 2004). Sur le plan commercial Tallon, Kraemer et Gurbaxani (2000), mettent en évidence qu'un mauvais alignement IT sur les stratégies d'entreprise génère une diminution des investissements IT et une diminution des capacités concurrentielles pour l'organisation de l'entreprise dans son ensemble.

Au niveau du deuxième point, sans être exhaustif, nous pouvons mettre en exemple les travaux de Henderson et Venkatraman dans les années 90 (Henderson et Venkatraman, 1992-



1993) qui voient qu'un bon alignement peut transformer l'organisation. Afin d'illustrer ces avantages, citons Chan et Reich (2007, p. 306) qui écrivent à leur propos : « *ils [Henderson et Venkatraman] soutiennent que l'alignement stratégique peut influencer la transformation organisationnelle dans un sens descriptif (c'est-à-dire, en illustrant la valeur émergente de l'IT), un sens normatif (c'est-à-dire, en se fondant sur un cadre théorique, de proposer des actions possibles), et dans un sens dynamique (c'est-à-dire par la conceptualisation des relations et des interactions importantes à traiter au cours du temps)* ». Morton S. (1991) voit en un bon alignement une augmentation de la puissance des organisations. Cela signifie que les organisations très performantes ont souvent développé des capacités d'exploiter et d'aligner leur IT. Il y a également des recherches qui ont conclu à des avantages potentiels. Ainsi, Xia et King (2002) voient que l'alignement a été reconnu non seulement comme un facteur prédictif significatif et positif des capacités potentielles de l'infrastructure IT d'une organisation, mais aussi est un grand problème d'organisation qui influe directement sur la performance globale. Croteau, Solomon, Raymond et Bergeron (2001) rajoutent que pour faire effet de levier, les fonctionnalités IT, l'organisation et les infrastructures technologiques doivent être intégrées et alignées.

Le troisième point qui traite des processus organisationnels liés au degré d'alignement a été identifié dans de nombreuses études. Reich et Benbasat (1996) montrent que le partage des connaissances et des business plans stratégiques entre les affaires et l'IT ont influencé à la fois le court et le long terme de l'alignement. Broadbent et Kitzis (2005) ont trouvé les facteurs organisationnels suivants qui contribuent à une stratégie IT bien alignée : un directeur des systèmes d'information qui passe du temps avec des collègues d'affaires, une équipe de direction qui développe des attentes informées pour une entreprise envers les besoins IT, une gouvernance des systèmes d'information claire et appropriée et une approche de gestion de portefeuille IT équilibrée qui permet de gérer les risques et les rendements. Gupta et al. (1997) montrent que pour améliorer les chances d'alignement, il faut se concentrer sur quelques processus IT plutôt que de vouloir tout englober. Dans la même idée, Cragg et al. (2002), pour de petites entreprises, écrivent qu'il vaut mieux se focaliser sur les stratégies majeures du business, plutôt que de tenter de soutenir toutes les stratégies.

### 1.3. Facteurs des succès et inhibiteurs à un bon alignement

De nombreuses recherches se sont focalisées sur les choses à faire et celles à ne pas faire pour avoir un bon alignement. Ainsi Teo et Ang (1999) ont proposé 12 facteurs critiques de succès pour aligner correctement l'IT avec les affaires. Le tableau suivant (Tableau 7) représente ces 12 facteurs.

<b>Facteurs critiques de succès à un bon alignement (Teo et Ang, 1999)</b>
1. Engagement de la direction à la stratégie IT
2. Confiance de la direction dans le département IT
3. Connaissance de la direction du monde de l'IT
4. Connaissance de la direction IT du monde des affaires de l'organisation
5. Buts et objectifs des affaires connus de la direction IT
6. Les plans d'entreprise sont accessibles à la direction IT
7. Le département IT est en mesure d'identifier des moyens créatifs pour les utiliser stratégiquement
8. Le personnel IT est capable de suivre les progrès dans l'IT
9. Il y a une communication fréquente entre les utilisateurs et les services informatiques
10. Gestion des affaires et l'IT s'associent pour rendre prioritaire les développements des applications
11. Le département IT est efficient et fiable
12. Le département IT est sensible aux besoins des utilisateurs

Tableau 7 : les facteurs critiques de succès de Teo et Ang (1999) cité par Chan et Reich (2007)

Lors de l'examen des inhibiteurs potentiels de facilitateurs pour la réalisation et l'alignement, Luftman, Papp, et Brier (1999) ont proposé trois facteurs de succès. Le premier est le soutien du dirigeant (CEO / PDG) à l'IT, le deuxième est une IT associée à la stratégie de développement des affaires et le troisième est la compréhension de l'entreprise par l'IT. Ils ont également identifié trois inhibiteurs de l'alignement. Le premier est un manque de relations

étroites entre l'IT et des fonctions des affaires, le deuxième est la priorisation déficiente par le département IT et le troisième est un échec du département IT dans le respect de ses engagements.

Dans une étude, moins académique et plus tournée vers le monde professionnelle, en 2002, le CIGREF a traduit l'importance de l'alignement stratégique des SI. Dans ce rapport, les résultats décèlent des dimensions culturelles implicites en relation avec l'alignement. Ils donnent six facteurs clé de succès et neuf raisons de non-alignement. Le tableau suivant (Tableau 8) présente ces résultats :

<p><b>Facteurs clé de succès</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. L'alignement stratégique est d'abord une affaire de volonté et d'engagement partagés.</li><li>2. L'alignement stratégique doit être pensé comme un processus itératif.</li><li>3. L'alignement stratégique peut se faire à tous les niveaux.</li><li>4. L'alignement stratégique implique une démarche partenariale.</li><li>5. L'alignement stratégique passe par un effort d'explicitation et d'utilisation d'outils communs et partagés.</li><li>6. L'alignement stratégique n'est pas synonyme d'uniformité.</li></ol> <p><b>Raisons de non-alignement</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Absence de stratégie claire de l'entreprise ou perception inexacte de la stratégie de l'entreprise</li><li>2. Absence de stratégie système d'information</li><li>3. Non-prise en compte du système d'information et du potentiel des technologies de l'information et de la communication dans la formulation de la stratégie.</li><li>4. Découpage fonctionnel de l'organisation privilégiant la spécialisation au détriment de la coordination.</li><li>5. Absence de dialogue entre les métiers, la direction générale et la direction des systèmes d'information.</li><li>6. Pluralité des centres de décision concernant le système d'information.</li><li>7. Absence de « proactivité » de la fonction système d'information.</li><li>8. Conflits ou incompréhensions entre les directions.</li><li>9. Changement brutal de stratégie ou de périmètre de l'entreprise.</li></ol>
--

Tableau 8 : Facteurs clé de succès et raisons de non-alignement.

Source Cigref (2002)

Nous constatons que les mêmes mesures se retrouvent dans les différentes recherches. Il n'entre pas dans nos intentions de réaliser un prescriptif exhaustif des mesures pour atteindre

l'alignement, néanmoins énumérons quelques points importants. Nickels (2004) les regroupe en trois mesures récurrentes : le positionnement stratégique de IT au sein de l'organisation, les liens visant à relier et intégrer les SI et les processus de planification des affaires et la congruence des initiatives informatiques stratégiques avec la vision d'entreprise.

#### 1.4. Positionnement stratégique de l'IT

Afin d'améliorer le degré d'alignement dans une organisation, la fonction informatique doit être stratégiquement positionnée dans la structure organisationnelle, avec le CIO qui a accès directement au CEO. Le positionnement stratégique de l'IT au sein de l'organisation s'assure que le soutien à la stratégie d'entreprise favorise l'acquisition et l'utilisation des nouvelles technologies informatiques et de services, et non l'inverse. L'étude de RockArt, Earl, et Ross (1996) a indiqué que l'alignement stratégique bidirectionnel entre les fonctions informatiques et d'affaires peut être atteint par l'implication directe du CIO dans la gestion stratégique de l'entreprise, ainsi que l'insertion de hauts responsables IT dans des initiatives de taskforce. Rockart et al. (1996) ont également affirmé que les senior managers de l'entreprise doivent se familiariser avec l'état de l'art de l'IT afin de la comprendre et de permettre des opportunités d'affaires. Reich et Benbasat (2000) parlent d'un alignement stratégique renforcé quand il y a une connaissance partagée des domaines réciproques (business et IT) cela est généralement provoqué par des niveaux plus élevés de communication entre IT et le business.

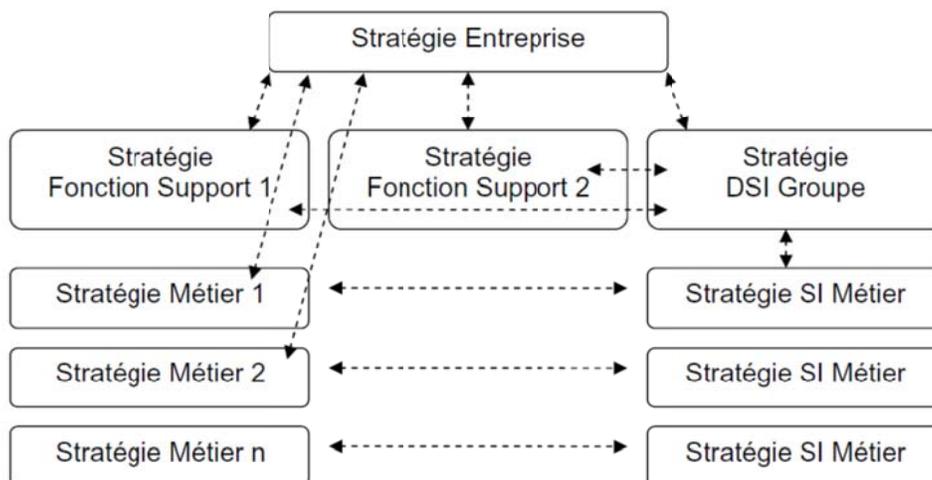


Figure 17 : Alignement des fonctions de l'entreprise

Source : Cigref (2002)

La figure précédente (Figure 17) provenant de l'étude du Cigref de 2002 montre les relations entre les fonctions de l'entreprise. Nous reviendrons lors de la partie expérimentale de cette thèse sur ce positionnement stratégique. Il s'agit d'un point qui a été relevé lors de nos confrontations avec les interlocuteurs sur le terrain.

### 1.5. Les liens et l'intégration de l'IT avec la planification stratégique du monde des affaires

Les systèmes d'information et la planification des activités stratégiques doivent être fortement intégrés et soutenus par des procédures de communication entre la DSI et les affaires. Ce haut niveau d'intégration est essentiel à la réussite de leurs initiatives de planification stratégique. Luftman et Brier (1999) proposent à ce sujet un processus structuré et séquentiel pour lier l'IT et le business dans les initiatives de planification stratégique. L'alignement résultant serait alors soutenu par une application itérative du processus.

### 1.6. Congruence des initiatives informatiques stratégiques avec la vision d'entreprise

Pour assurer leur succès dans l'utilisation stratégique, les initiatives IT doivent être en congruence avec la vision d'entreprise. Nickels (2004, p. 81) écrit à ce sujet : « *Reich et Benbasat (2000) soutiennent qu'une connaissance partagée entre le business des entreprises et les cadres informatiques influence l'alignement à long terme et que les plans stratégiques d'activité influencent à la fois l'alignement à court terme et à long terme. Selon ces auteurs, il est impératif que les comités de pilotage IT n'isolent pas les initiatives IT de la vision de l'entreprise.* » Ce texte est intéressant dans le cadre de nos travaux car, outre le fait de parler de comités de pilotage, il est question d'alignement à court et à long terme. Nous testerons cette question lors de la partie expérimentale de notre thèse en l'adressant à l'usage du CSP.

### 1.7. Un modèle de l'alignement, le modèle SAM

De nombreux modèles ont été définis lors des abondantes recherches sur le domaine ; citons par exemple STROBE de Venkatraman (1985), STROIS de Chan (1992)<sup>34</sup>... Tous les auteurs (voir par exemple Nickels (2004) ou Fimbel (2007b)...) que nous avons lus s'accordent pour déclarer que le plus utilisé est celui de l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman

---

<sup>34</sup> Ces modèles sont décrits par exemple dans l'article de Chan et Reich (2007).

(1992) connu sous le nom de SAM pour « Strategic Alignment Model ». A titre d'exemple, au niveau professionnel, le CIGREF (2002), lors des différentes études sur le domaine de l'alignement stratégique, puise son inspiration centrale dans ce modèle SAM. De même, au niveau académique, c'est d'après Chan et Reich certainement le modèle le plus cité.

Dans leur communication à l'AIM en 2010, Louis Raymond, Anne-Marie Croteau, François Bergeron décrivent ce modèle SAM de la façon suivante : « *Selon Henderson et Venkatraman (1999), l'alignement stratégique repose sur l'hypothèse qu'un développement dynamique et cohérent des TI (stratégie et infrastructure TI), de la stratégie de l'entreprise et des processus d'affaires, auraient un impact sur la performance et par conséquent sur la compétitivité de la firme. Une entreprise doit harmoniser son domaine d'affaires et son domaine technologique, et ce tant aux niveaux stratégique qu'opérationnel. Le modèle de Henderson et Venkatraman présente de façon exhaustive les différentes relations possibles entre ces quatre dimensions mais ne discute pas les détails techniques ni les procédés que l'entreprise est tenue d'appliquer pour maintenir ou améliorer les relations entre ces domaines. Ce modèle est fondé sur une approche systémique, mettant l'accent sur l'importance d'aligner les activités internes et externes de l'entreprise afin d'améliorer la performance organisationnelle et atteindre les objectifs stratégiques préétablis. L'alignement ressort comme un processus d'ajustement et d'adaptation continu et dynamique entre les niveaux stratégiques d'affaires et des TI, ainsi qu'au niveau des infrastructures organisationnelles et technologiques.* »

La figure suivante (Figure 18) nous donne une vision d'ensemble de ce modèle SAM. Ce modèle est en fait articulé sur quatre domaines : la stratégie des affaires, la stratégie des SI, l'infrastructure et les processus de l'organisation et l'infrastructure et les processus des SI. Ces quatre domaines se trouvent donc rassemblés dans deux champs d'activités, les desseins et activités de l'entreprise d'une part et les technologies de l'information d'autre part (que nous noterons TI également).

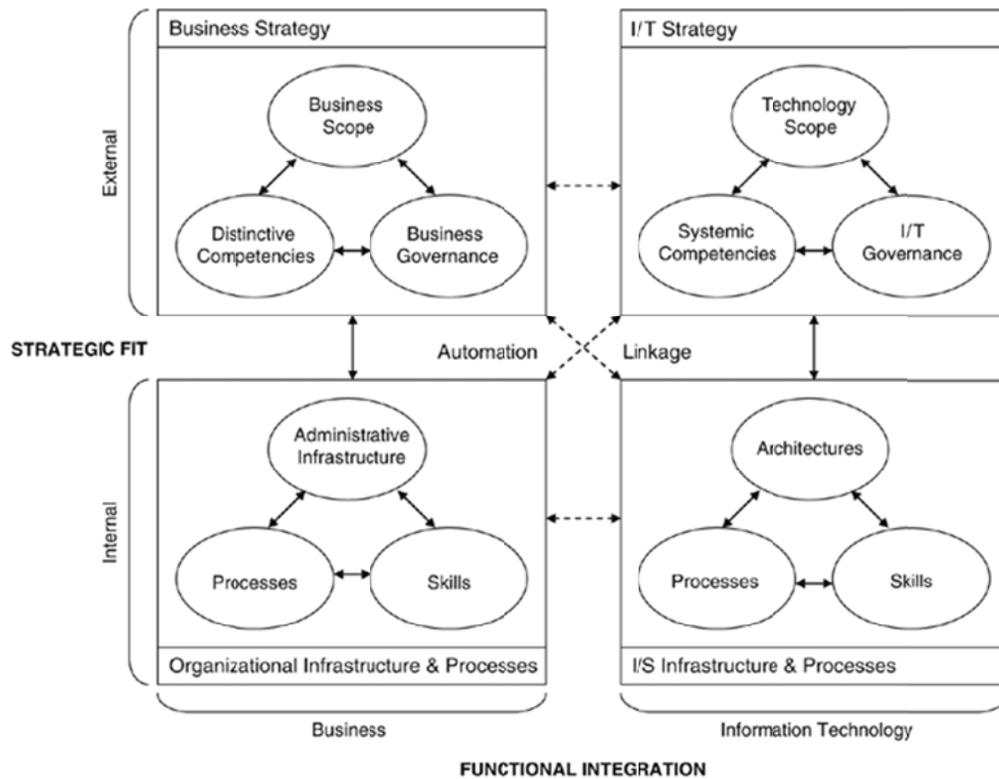


Figure 18 : Le modèle SAM

Source : Henderson, J.C. et Venkatraman, N. (1993) Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations

La robustesse du SAM se manifeste à travers deux caractéristiques du management stratégique : le FIT stratégique et l'intégration fonctionnelle (Henderson et Venkatraman, 1993). Le modèle SAM nécessite également de porter une attention conjointe sur 2 domaines, le « domaine externe » et le « domaine interne ». Cette distinction est importante, car il est nécessaire d'aligner les domaines interne et externe des TI (FIT stratégique) et il est nécessaire d'intégrer les domaines d'affaires et les domaines de TI (intégration fonctionnelle). La figure suivante (Figure 19) nous présente une représentation de la cohérence, le « FIT », stratégique tandis que la figure ultérieure (Figure 20), l'intégration fonctionnelle des quatre domaines sur lesquels se fonde le modèle.

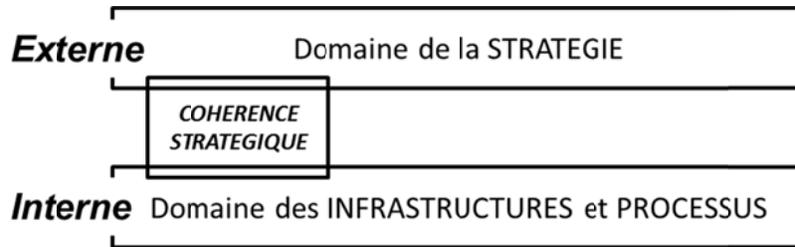


Figure 19 : La cohérence stratégique du modèle SAM.

Source Fimbel E. (2007b) d'après Henderson et Venkatraman

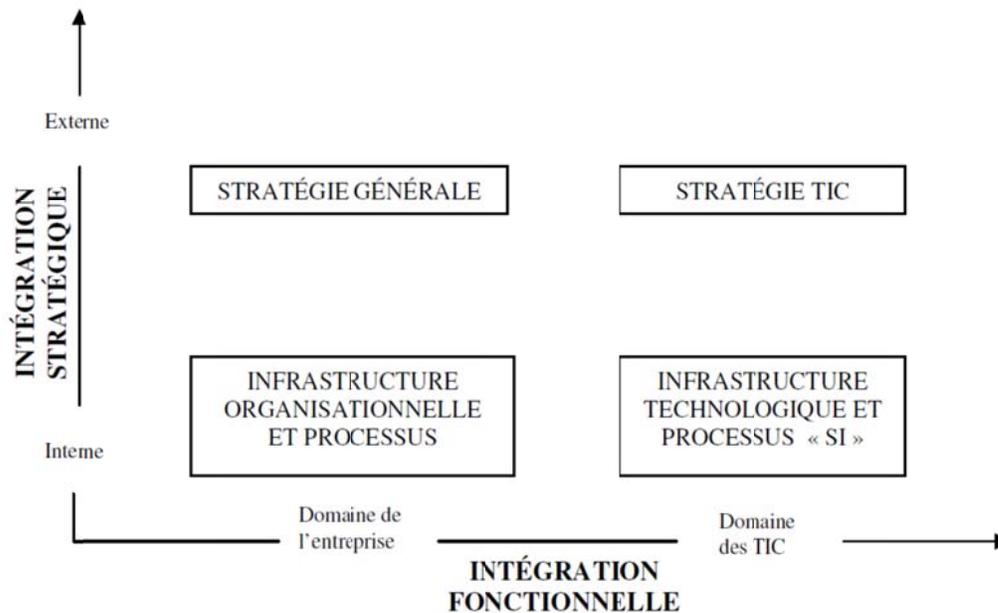


Figure 20 : L'intégration fonctionnelle du modèle SAM.

Source : Fimbel E. (2007b) d'après Henderson et Venkatraman

Le concept d'alignement stratégique est basé sur deux suppositions fondamentales. La première est que la performance économique est directement reliée à la capacité de l'entreprise de créer un alignement stratégique entre la position de l'entreprise et le design d'une structure administrative adéquate pour supporter l'exécution de cette position. La seconde est que l'alignement stratégique est dynamique, c'est un processus d'adaptation et de changement continus.



Finalement, il y a pour chaque domaine, trois rôles différents qui peuvent être joués dans une opération d'alignement. Fimbel E. (2007b, p. 98-100) les décrit de la manière suivante : « Le premier est le rôle « d'ancrage » en ce sens qu'il valide et pilote l'alignement à réaliser. Le deuxième est le rôle « pivot » qui est l'espace de mise en œuvre des travaux d'alignement et le troisième, le rôle « d'impact » qui reçoit (la « cible » ou le « destinataire ») du dispositif aligné. »

La figure suivante (Figure 21) fournit quelques exemples de ces logiques d'alignement articulantes dans une séquence déterministe : domaine d'ancrage (A) → domaine pivot (P) → domaine d'impact (I).

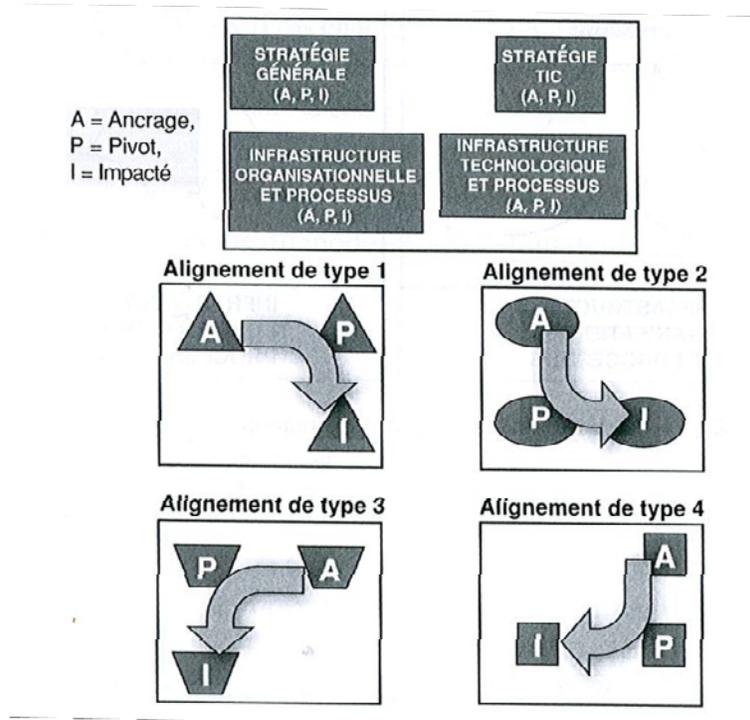


Figure 21 : Exemples d'implications diversifiées de chacun des domaines dans un alignement du SI.

Source : E Fimbel (2007b) d'après Venkatraman (1994)

Ainsi, le modèle SAM intègre une pluralité des relations entrant en jeu dans les processus d'alignement. Il assimile la dualité interne / externe en les confrontant à la stratégie générale

et à celle des SI. Il combine également l'organisation et les processus de l'entreprise avec l'infrastructure technologique.

Cela dit, ce modèle a ses limites. Citant Louis Raymond, Anne-Marie Croteau, François Bergeron (2010) : « *le modèle de Henderson et Venkatraman présente de façon exhaustive les différentes relations possibles entre ces quatre dimensions mais ne discute pas les détails techniques ni les procédés que l'entreprise est tenue d'appliquer pour maintenir ou améliorer les relations entre ces domaines* ». Reix (2004 ; p. 279-341) écrit à ce sujet : « *le modèle est très difficile à mettre en œuvre... puisqu'il n'intègre ni le temps ni l'histoire de manière explicite.* » E. Fimbel (2007a) traduit cela en un risque de cantonner le modèle à une explication ex post de situations favorables. Frery (2005), cité par Fimbel (2007a), critique le modèle SAM en le trouvant rationaliste et séquentialiste du management stratégique qui le réduit à la préparation et à la prise de décision. Or il est évident que ce n'est pas la prise de décision qui est la plus importante mais la gestion de cette décision. Y. Pesqueux<sup>35</sup> (in Fimbel E., 2007b, p. 1) écrit à ce sujet : « *il centre cet alignement non sur les moments décisionnels mais sur les attentes des parties prenantes et sur la pertinence organisationnelle, s'éloignant ainsi de l'implicite logique informationnelle de la décision qui domine dans les travaux consacrés aux systèmes d'information dans la perspective finalement simpliste de la proposition suivante : « plus grande est la quantité d'information mobilisée, meilleures peuvent-on penser sont les chances d'avoir une décision qualitativement valide ». Et Dieu sait si les capacités techniques des systèmes d'information ont contribué à valider cette proposition, les performances de ces systèmes s'accroissant considérablement, en corrélation avec l'effondrement de leurs coûts. Mais c'est bien toujours sur l'« implantation » des systèmes d'information dans l'organisation que bute la validation de la pertinence somme toute problématique de la proposition* ». Sur un autre plan le modèle SAM renforce le postulat du déterminisme technologique vis-à-vis de la perspective sociotechnique (Laudon, Laudon et Fimbel, 2006). A ce titre Fimbel E. (2007b) écrit : « *Le modèle SAM fusionne les concepts de technologie et de système et ignore les dimensions sociocognitives à l'œuvre dans le processus d'alignement. Enfin, les décisions d'investissement en TIC sont le déterminant dans le modèle.* »

---

<sup>35</sup> Préface du livre d'Eric FIMBEL, *Alignement Stratégique*, Pearson Education France, Paris, 2007

Le modèle SAM analyse des relations entre les domaines et non entre les parties prenantes. Or, dans le chapitre précédent consacré aux Systèmes d'information, nous avons basé notre définition qui dépassait les sciences de gestion sur les acteurs et les parties prenantes.

Des remarques similaires proviennent également du monde professionnel. A ce titre, l'étude du CIGREF mettait en exergue que l'alignement stratégique dépend de contingences propres à l'entreprise : "Acteurs" (Personnalité) ; "Organisation" (interaction entre PP internes); et "Environnement Interne et Externe". Une autre étude professionnelle conjointe menée par le CIGREF et McKinsey (2004) met en exergue les éventuels écarts entre la contribution attendue et celle observée des systèmes d'information de l'entreprise. Cette étude qui a été réalisée entre les trois parties prenantes internes : DSI, DG, DM (les métiers recouvrent ici les directions d'entités opérationnelles ou fonctionnelles) pointe le caractère de dynamique relationnelle entre ces parties prenantes internes d'une part et, d'autre part, le déficit éventuel entre les attentes et les résultats qui proviennent des attitudes et des comportements des PP (DG et DM) dans les phases de pré-projet et dans les phases post-décisionnelles de réalisation et de fonctionnement. Finalement, une troisième étude du CIGREF (2005) met en exergue le fait que le système d'information est au cœur de la démarche d'intelligence économique de l'entreprise. Ce ne sont pas les technologies qui créent de la valeur, mais l'usage que l'entreprise en fait, c'est-à-dire la qualité de l'interaction des personnes autour de la culture partagée de l'information. Cette étude est intéressante, car elle met un lien entre l'alignement, les parties prenantes et les usages.

Ainsi, dans le but d'élargir les connaissances sur l'alignement, il nous est utile d'étudier le potentiel d'autres dimensions importantes de l'alignement, en plus des dimensions structurelles et stratégiques proposées dans le modèle d'alignement stratégique SAM. Une idée intéressante est le potentiel de la structure organisationnelle informelle comme une dimension supplémentaire importante de l'alignement (Chan, 2002). Dans un effort visant à poursuivre l'exploration de cette dimension supplémentaire proposée, il paraît fondamental d'étudier les relations entre les différentes parties prenantes dans une deuxième section et les usages dans une troisième.

## Section 2 : L'approche par les parties prenantes

Nous venons d'écrire que le modèle SAM analyse des relations entre les domaines et non entre les parties prenantes. Concernant celles-ci, Martinet écrit en 2006 dans l'avant-propos du livre de Bonnafous-Boucher & Pesqueux (2006, p. 11) : « *Une approche par les parties prenantes est strictement nécessaire à toute conception ambitieuse, complexe et ouverte de la stratégie, puisque celle-ci participe fortement à la formation de l'identité de l'organisation, la dote de périmètres et de bornages provisoires, désigne et construit ses capacités centrales, détermine les acteurs pris en considération, les rapports de pouvoir et le style politique dominant.* ». Basée sur des relations avec de nombreux intervenants, « *ceux qui peuvent affecter la firme ou être affectés par elle* », par parties prenantes, nous pouvons entendre à ce stade de notre développement la définition de Freeman (1984, p. 46) revue par Carrol et Buchholtz (2003, p. 70) : « *est partie prenante un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

Comme nous l'avions également laissé entendre par la définition des systèmes d'information de Reix et Rowe (2002) que nous voulons utiliser, il nous est donc apparu clair et trivial de décrire plus précisément ces parties prenantes. Mercier (2001) écrit que la théorie des parties prenantes fait en effet l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale et se trouve au cœur des débats qui traitent du rôle de l'entreprise dans nos sociétés. Le modèle des parties prenantes a été initialement conçu comme un instrument stratégique servant aux organisations à étendre leur vision de la gestion et à porter l'attention au-delà des actionnaires en prenant en compte les intérêts de la communauté d'affaires environnante et (Freeman, 1984 ; Mitchell et al, 1997). La théorie des parties prenantes, initialement mobilisée en management stratégique est considérée comme une théorie portant sur les thèmes managériaux, sur l'éthique (et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)) (Jones et Wicks, 1999 ; Mercier, 2006). Cette théorie a bénéficié d'une littérature abondante dans le monde anglo-saxon surtout où, après Ansoff (1968, p. 35)<sup>36</sup> qui fut le premier à utiliser le terme (stakeholder theory), Freeman (1984) la popularisa. Mercier (2006, p. 157-158) la décrit en ces termes : « *Elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes* ». Pour lui, l'objectif principal de cette théorie est d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des

---

<sup>36</sup> Cité par Mercier S. (2006, p. 159)

responsabilités du et des dirigeants : « *au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance (appréhendée dans son sens large, comme l'ensemble des principes et règles qui dirigent et limites les actions des dirigeants) de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires.* »

## 2.1. Typologie des parties prenantes

Parmi les différentes parties prenantes (que nous noterons également PP par la suite), Carroll et Näsi (1997) proposent une classification qui oppose les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, média, communauté et environnement naturel). De même, (Carroll et Buchholtz, 2000, p. 68 ; Gibson, 2000, p. 245 ; Weiss, 1994, p. 32 ; Clarkson, 1995, p. 106) distinguent les PP primaires qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise (i.e. : les propriétaires, employés, fournisseurs, clients...) des PP secondaires (i. e. : les média, les consommateurs, les groupes de pression, les gouvernements, les concurrents, les publics...) qui peuvent avoir une influence potentielle en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation. Ceux-ci peuvent devenir des acteurs influençant la performance de l'entreprise. Une gestion du risque doit être mise en fonction afin de gérer celles-ci. La figure 13<sup>37</sup> de notre thèse nous donne une bonne représentation non exhaustive des différentes PP. Attention, il peut y avoir une certaine confusion entre les individus et les groupes. En effet, un même individu peut fort bien appartenir à plusieurs groupes : il peut être, à la fois, actionnaire, employé, membre de la communauté et consommateur (Gibson, 2000, p. 251), Martinet (1984, p. 87). Notons également qu'au sein de chaque organisation, les différentes parties prenantes dans l'alignement du SI peuvent avoir des visions et des intérêts dont la convergence n'est ni spontanée ni éternelle. (Fimbel, 2007b).

## 2.2. Utilisations de la théorie des parties prenantes

Donaldson et Preston (1995) décrivent quant à eux trois optiques de la théorie des parties prenantes : la descriptive, c'est-à-dire que l'entreprise est une constellation d'intérêts coopératifs ; l'instrumentale ou les connexions entre gestion des relations avec les PP et la performance organisationnelle ; et la normative qui étudie la légitimité des intérêts des PP et leur prise en compte dans la gouvernance. Les deux approches descriptive et instrumentale sont des outils au service de l'analyse stratégique et l'approche normative introduit une

---

<sup>37</sup> Figure 13 : Les différentes parties prenantes de l'organisation (d'après E. Fimbel, 2007b).

réflexion d'ordre éthique. Mercier (2006) nous propose une organisation de la littérature selon deux axes. Au niveau des abscisses, l'approche est centrée soit sur la performance organisationnelle (dimension instrumentale), soit sur la légitimité des intérêts des PP (dimension normative). Au niveau des ordonnées, l'approche est centrée sur une vision actionnariale ou partenariale de la valeur créée par l'entreprise. La figure suivante (Figure 22) représente cette typologie des théories des parties prenantes (que nous noterons également TPP).

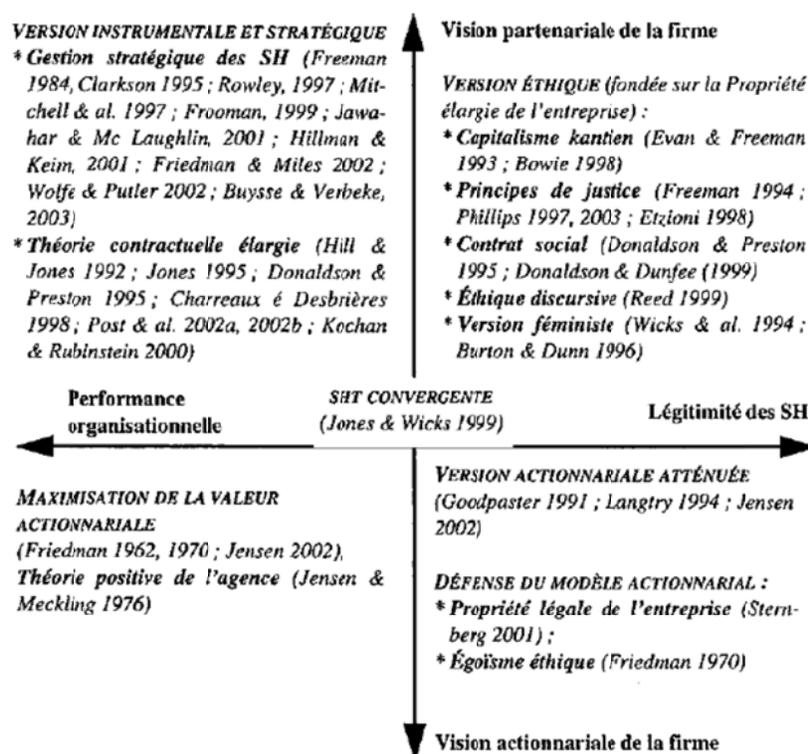


Figure 22 : Typologie des théories des parties prenantes.

Source : Mercier (2006, p. 163)

La théorie fournit également une aide aux dirigeants afin qu'ils identifient les PP et optimisent la gestion de leurs relations. Au niveau de l'apport de la dimension descriptive, Mercier (2001, p. 7) nous propose l'analyse suivante : « *La TPP conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Elle cherche à expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des PP sont effectivement pris en compte, ce qui conduit à décrire la nature de la firme : de quelle manière les PP*

*affectent-elles et/ou sont-elles affectées par les décisions organisationnelles ? Ainsi, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs (Moore, 1999, p. 117). La théorie peut également contribuer à expliquer les conditions d'émergence de nouvelles formes organisationnelles qui prennent davantage en compte les intérêts de leurs PP (Kochan et Rubinstein, 2000, p. 380). Elle se présente donc comme une réponse à la complexité croissante des organisations modernes et aux interrogations sur l'influence de ces organisations sur leur environnement et sur la société. »* Au niveau de la dimension instrumentale de la TPP, il convient de noter la remarque de Jones (1995, p. 422) qui indique que les firmes qui contractent avec leurs PP sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas.

### 2.3. Analyse critique de la théorie des parties prenantes dans le cadre de nos recherches

De nombreuses recherches provenant de nombreux auteurs critiquent la théorie des parties prenantes. Mercier (2001, p. 14) parle d'un manque de clarté dans ses implications managériales et d'une remise en cause des fondements normatifs de la théorie. Au niveau des implications managériales, il souligne une difficulté à hiérarchiser les priorités : *« la TPP propose que ce soient les forces sociales plutôt que les forces du marché qui déterminent l'allocation des ressources aux différents intérêts concurrents : dans ce contexte, quel critère appliquer ? Les auteurs semblent partagés sur la question. Freeman (1988, p. 81) indique que toutes les PP sont d'égale importance pour l'organisation. Donaldson et Preston (1995, p. 67) précisent qu'il ne s'agit pas d'impliquer toutes les PP identifiées de la même façon dans les processus de décision organisationnels. »* Ambler et Wilson (1995) estiment également que le reconnaissance des intérêts des PP et le développement de stratégies peuvent nuire à une vision claire des objectifs organisationnels. Au niveau des critiques sur les fondements de la TPP, il y a une confusion sur la nature de la responsabilité (Boatright, 1999), il est normal de prétendre que les PP doivent être respectées mais cela ne signifie pas que toutes les PP doivent prendre part à la stratégie de l'entreprise, et des droits de propriété des actionnaires. Cela dit, la TPP est la plus pertinente (et la plus mobilisée) pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion et recèle un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles.

Ainsi, dans nos travaux, nous allons nous focaliser sur certaines parties prenantes internes et externes. Suivant les travaux de Frooman (1999, p. 193), «*The stakeholder theory is about managing potential conflict stemming from divergent interests* » qui insiste sur trois aspects : la nécessité de savoir qui sont les PP, ce qu'elles veulent et comment elles vont essayer de l'obtenir, nous allons considérer dans nos travaux les trois PP internes suivantes DG, DM et DSI et pour certains points les PP externes que sont les clients et les fournisseurs. Nous allons voir comment elles se combinent suivant leurs désirs dans le cadre de mutualisations qu'offrent les CSP. A ce titre, Jones et Wicks (1999) dans leur théorie des parties prenantes convergentes énoncent que, même si aucune hypothèse n'est posée sur le fait que les gestionnaires essaient de développer des relations de confiance mutuelle et de collaboration avec les parties prenantes, un argument avancé est que, s'ils le font, un avantage concurrentiel en résultera. Voyons également quel est l'impact d'une organisation en CSP.

#### 2.4. Présentation d'une méthodologie d'analyse stratégique des PP

Mercier (2001, p. 8) propose une méthode d'analyse des parties prenantes qui fait partie de la fonction stratégique de l'entreprise. Il cite Carroll et Buchholtz (2000, p. 74) qui considèrent qu'un management efficace des PP nécessite la prise en compte des cinq étapes suivantes (voir également Freeman, 1984, p. 242 ; Frooman, 1999 ; Weiss, 1994, p. 31). La première concerne l'identification des différentes PP de l'entreprise depuis leur définition en passant par les coalitions possibles entre elles jusqu'au PP potentielles. La deuxième étape est l'identification des intérêts des PP. Quel est leur but et quel est leur pouvoir ? La troisième analyse les opportunités et les défis que chaque PP peut rendre à l'entreprise. La quatrième considère les responsabilités de chaque PP et finalement la cinquième est relative à la mise en place d'un plan stratégique afin d'analyser l'évolution des coalitions entre les différentes PP. Nous proposons de faire le point sur ces 5 étapes dans la partie expérimentale de nos recherches qui analysera en détail un groupe industriel.

#### 2.5. Une conception commune de la stratégie des parties prenantes et de l'entreprise

AC Martinet (2006, p. 12) analyse une conception commune de la stratégie des parties prenantes et de l'entreprise. Il parle de la conception de l'entreprise qui présente ainsi deux visages fondamentaux mais totalement distincts : « Ex post » (l'entreprise est la résultante empirique des multiples actions...) et « Ex ante » (l'entreprise est un projet...) : « *Mais cette*



*fonction idéologique ne peut être acceptée telle quelle par le stratégeste qui se doit, au contraire, de la mettre à l'épreuve. Pour le chercheur d'intention scientifique, le concept d'entreprise présente ainsi deux visages fondamentaux mais totalement distincts.../...ex post, c'est-à-dire à chaque instant du temps qui passe, en pratique à chaque prise de recul réflexif, l'entreprise n'est autre que la résultante strictement empirique des multiples activités, actions, décisions, négociations, compromis, voire compromissions que les dirigeants et les gestionnaires ont, nolens volens, effectués... /...l'impossibilité et l'inutilité à décrire de façon exhaustive cette suite continue d'états résultants justifient l'intérêt, voire la nécessité d'établir régulièrement des analyses, des audits et des diagnostics. Un diagnostic stratégique s'efforcera de comprendre cet « actuel » ainsi que les dépendances de sentiers qui l'affectent et qui donnent plus ou moins de degrés de liberté pour le devenir (Martinet, 2000). Ex ante, et c'est bien là que se justifie la fonction du stratège, l'entreprise n'est que projet, donc virtualité, et les différentes parties prenantes vont s'efforcer de faire advenir ou de contrecarrer sa réalisation. Projet ou, le plus souvent, mille-feuille de projets plus ou moins couplés et cohérents, qui expliquent la marche rarement harmonieuse, linéaire et rythmée de toute entreprise. » Ainsi, pour lui une approche par les PP est strictement nécessaire. Pour conclure cette section, citons Y. Pesqueux (2006, p. 36) qui annonce que la TPP contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation tenant lieu de véritable ontologie organisationnelle : « La TPP s'inscrit alors dans le projet compréhensif de la relation "organisation-groupes" à la fois comme fondement, comme norme et comme théorie de l'action... Elle exprime les différences de valeurs existant à un moment donné... » Ce sont deux discours que nous partageons également. De plus, le mode d'organisation que sont les CSP induit des relations entre différentes sociétés, différents acteurs internes et externes. Il ne s'agit pas simplement d'une liste d'acteurs car nous avons des responsabilités sociales des entreprises participantes au CSP. Ce dernier est en effet une « copropriété » avec des responsabilités partagées. Il nous semble logique d'étudier cela en nous servant des apports de la théorie des parties prenantes.*

### Section 3 : Alignement des usages

Dans cette section nous déployons l'alignement stratégique suivant une spécificité qui est celle des usages. Nous brosserons une revue de littérature sur le domaine en nous focalisant sur les travaux d'Eric Fimbel. L'importance de cette section est fondamentale dans le sens où nous allons joindre à l'alignement stratégique la vision des systèmes d'information centrée sur les usages et les parties prenantes décrites dans la section deux. Cela servira également de base à notre recherche terrain car notre problématique évalue particulièrement l'alignement des usages.

Selon Proulx (2001, p. 57), le champ d'étude des usages se base sur trois axes de recherche : les travaux sur l'innovation, les approches cognitives : « *notamment l'hypothèse d'une « cognition distribuée » orientant le regard vers la prise en compte des environnements d'usage définis comme prolongement des capacités cognitives des utilisateurs* » et les approches socio-politiques orientées vers la mise en évidence de l'enjeu de pouvoir que constitue le développement d'usages spécifiques dans un contexte social donné. L'étude des usages se situe à la croisée de 3 types de préoccupations : « l'analyse de la communication médiatisée », « l'histoire sociale des techniques » et « la sociologie des modes de vie ». Il voit l'usage comme un processus mental qui n'est pas uniquement limité à l'usager mais qui est distribué dans un contexte social et culturel plus large. L'usage pourrait également s'insérer dans un environnement cognitif constitué de ressources organisationnelles structurantes. L'environnement cognitif serait alors défini comme un réseau d'agents cognitifs humains et non-humains dans lequel l'usage se structure. Ainsi, il convient d'appliquer l'usage que nous faisons d'une stratégie plutôt que la stratégie en tant que telle. Il y a des facteurs d'adoption d'utilisation et d'appropriation qui doivent intervenir (Proulx et Breton, 2002).

En ce qui concerne l'alignement des usages, partons des études du CIGREF. En effet, de façon autonome (par exemple Imen Missaoui (Cigref), 2009) ou en collaboration avec le cabinet de consultance Mc Kinsey, ils ont réalisé différents rapports (Cigref - Mc Kinsey, 2004 ; 2008) sur la création de valeur par les SI. Ainsi dans la version de 2008 de leurs travaux qui s'inscrivent dans le prolongement de ceux de 2004, ils mettent en exergue le fait que l'usage est le facteur majeur de création de valeur par les SI puisqu'il contribue de manière directe et évidente aux résultats globaux enregistrés par l'entreprise. Cette valeur ne

se concrétise que par un dialogue de qualité qui permet une réelle appropriation des outils SI par les utilisateurs. En effet, dans cette étude, plusieurs niveaux de maturité dans ces relations ont aussi été mis en évidence, allant de la simple communication jusqu'à l'instauration de la confiance. Ce nouveau rapport de 2008 décrit de façon plus complète la notion de « création de valeur par les SI », et les conditions qui permettent de la favoriser, à partir des meilleures pratiques observées dans les grandes entreprises : « La « Valeur d'Usage » est celle qui influe véritablement sur la performance de l'entreprise. Elle prend des formes diverses selon les entreprises, la fonction SI doit épouser, à tous les niveaux, les priorités Métiers de ces dernières : transformation, excellence opérationnelle, innovation, gestion de la relation client, conformité réglementaire... Développer la Valeur d'Usage implique de mettre en œuvre des leviers qui sont à l'interface des Métiers et de la DSI. Pour accentuer ces leviers, de nouvelles alliances sont nécessaires entre DSI, Direction Générale et Direction Métier. Au-delà de ces alliances, le DSI peut aussi se voir confier un rôle étendu pour faciliter la prise en charge de ce type de leviers. Plus les SI sont stratégiques, plus ils sont intégrés dans l'agenda des comités de direction. Le principal enseignement de l'étude à savoir que la création de valeur par les SI est nécessairement une co-crédation entre DSI, Direction Générale et Directions Métiers.» (Cigref & Mc Kinsey, 2008, p. 4). La figure suivante (Figure 23) met en évidence les relations entre les trois parties prenantes de l'étude et la focalisation des interactions.

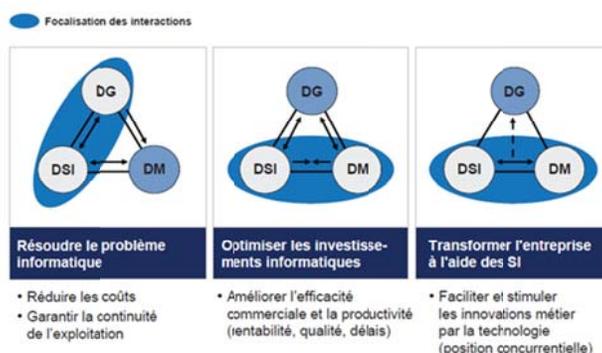


Figure 23 : Focalisation sur les 3 modèles de relations en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise.

Source : Cigref – Mc Kinsey (2004)

Partant de ces relations, la même enquête a mis en évidence les degrés de maturité de la relation entre ces trois parties prenantes internes et la valeur des SI pour les métiers qui dépend du contexte et des priorités de ceux-ci. Ainsi, outre la valeur patrimoniale qui recouvre les actifs habituels de l'entreprise tels que les logiciels, le matériel et également les actifs immatériels responsables de « *l'excellence opérationnelle* », l'enquête met en exergue la valeur d'usage qui est : « *la diffusion des actifs précédemment cités et leur utilisation effective dans les processus Métiers par les personnels de l'entreprise* » (Cigref & Mc Kinsey, 2008, p. 12). Ainsi, après avoir identifié la source de la création de valeur par les SI et ayant comme objectif : la création de la valeur pour le métier à travers les SI, l'objectif de cette étude est d'examiner les moyens de définir, quantifier et optimiser la plus-value des SI et comment quantifier ces derniers. Les résultats mis en exergue montrent que suite à un véritable dialogue stratégique entre les trois PP, la priorité va à la valeur d'usage des SI ; c'est-à-dire que : « *la création de valeur ne prend tout son sens que par un usage réel des technologies au sein des processus Métiers, autrement dit lorsque les SI deviennent l'une des composantes, parmi plusieurs autres facteurs, de la performance Métier... Cette valeur d'usage ne se concrétise que par un dialogue de qualité, en amont sur les objectifs poursuivis et le cahier des charges, en aval sur la conduite du changement qui permet une réelle appropriation des outils SI par les utilisateurs ... Il n'existe pas de modèle universel pour cette valeur d'usage ; elle prend des contours différents selon le contexte qui prévaut au sein de l'entreprise et surtout des Priorités Métiers* » (Cigref & Mc Kinsey, 2008, p. 12). Le principal enseignement de l'étude à savoir que la création de valeur par les SI est nécessairement une co-création entre DSI, DG et DMs. Il doit se nouer une relation de confiance, des alliances renforcées et des rôles élargis pour les DSI : « *La position des SI –de par leur transversalité dans l'entreprise- les invite à se positionner au-delà de leur cœur d'activité, et à s'associer à une ou plusieurs fonctions non informatique* » (Cigref & Mc Kinsey, 2008, p. 21). La figure suivante (figure 24) donne des exemples de performance métier à travers les SI.

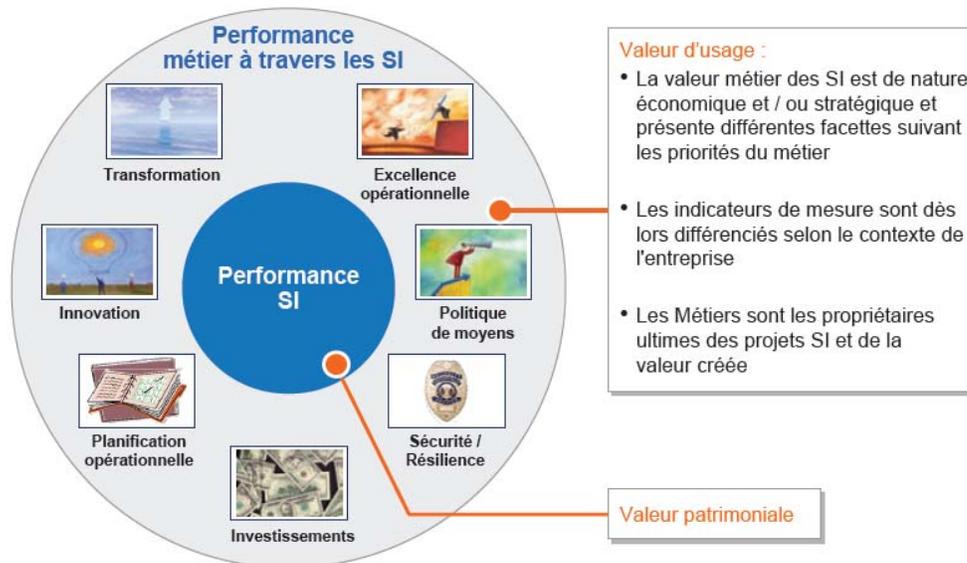


Figure 24 : Valeur d'usage qui dépend du contexte et des priorités des métiers.

Source : Cigref – Mc Kinsey (2008)

Dans la même ligne d'idée, Reich et Benbasat (2000) mettent en exergue les dimensions sociales de l'alignement stratégique (ces dimensions peuvent être considérées comme culturelles). Ils voient l'opérationnalisation du concept "alignement" comme un alignement court terme comme une compréhension mutuelle et un alignement à long terme comme un ajustement des visions. Luftman (2000) propose une échelle de mesure de l'alignement stratégique et des dimensions culturelles. Il développe un outil d'évaluation en 6 critères de la maturité de l'alignement stratégique en se basant sur "CMM: The Capability Maturity Model"<sup>38</sup>. Les six critères d'alignement sont les suivants :

1. La maturité de communication (échange des idées + partage des connaissances)
2. La maturité de la mesure des valeurs ou compétences
3. La maturité de gouvernance
4. La maturité de partenariat
5. La maturité de l'étendue technologique

<sup>38</sup> Voir par exemple CHRISSIS, KONRAD et SHRUM (2007)

6. La maturité des habiletés (cette catégorie inclut les ressources humaines des TI)

De Vaujany (2007) fait état que les différentes études et modèles (dont le SAM de Henderson et Venkatraman) s'intéressent à l'alignement stratégique et ne s'intéressent pas aux valeurs qualitatives des usages sociotechniques qui peuvent être fondés sur les TI. Dans une tentative de définition, il propose d'articuler la valeur stratégique autour de trois valeurs stratégiques d'une technologie : la valeur de caution, la valeur d'assimilation et la valeur d'appropriation (de Vaujany, 2005). Le tableau suivant (Tableau 9) résume les caractéristiques de ces trois valeurs.

<b>Tableau 1</b> COMPARAISON DES VALEURS CAUTION, ASSIMILATION ET APPROPRIATION			
	<b>Valeur caution</b>	<b>Valeur d'assimilation</b>	<b>Valeur d'appropriation</b>
Principe	La valeur stratégique de l'outil tient dans sa simple adoption. Il apporte une certaine légitimité sociale à l'organisation, qu'il soit pas, peu ou même mal utilisé.	C'est dans l'assimilation de l'outil par l'organisation que réside la formation d'une valeur stratégique pour celle-ci. En effet, si l'outil a été conçu en fonction des contraintes stratégiques, le problème des gestionnaires se résume à celui de son acceptation par les acteurs.	La technologie n'a pas vraiment de valeur en soi. C'est dans les interprétations, les bricolages, les détournements, les re-paramétrages locaux... que l'outil va trouver une place provisoire.
Statut de la technologie <sup>11</sup>	Univoque	Univoque	Équivoque
Indicateurs typiques	Taux de diffusion sur un secteur ou une économie. Indice lexicométrique d'occurrence du nouveau concept dans la presse ou des colloques.	En amont : indicateurs d'alignements type indice de compétitivité (cf. Baumard et Benvenuti, 1998). En aval : ratio nombre d'utilisateurs effectifs sur nombre d'utilisateurs potentiels. Durée ou intensité moyenne d'utilisation de la technologie. Indicateurs avancés sur des catégories d'acteurs ou de fonctionnalités.	Satisfaction des différentes parties-prenantes. Finalisation-interprétation collective de la technologie. Évolution des processus et du système relationnel relativement aux FCS locaux ou globaux de l'organisation.

Tableau 9 : Comparaison des caractéristiques des différentes valeurs.

Source : de Vaujany (2007, p. 37)

Se basant sur la définition de la valeur (Kotler et al., 2004), dont la valeur d'usage (liée aux improvisations et bricolages des utilisateurs, lesquels font parfois système au sein de l'organisation), de Vaujany (2007, p. 36) montre que les trois formes de valeurs techno-

stratégiques donnent une place centrale aux Acteurs Sociaux : « *ils sont au cœur de la valeur stratégique* ». Nous nous inscrivons pleinement dans cette approche qui démontre également l'importance de centrer notre thèse sur la TPP et d'utiliser la définition d'un SI selon Reix et Rowe (2002).

Toujours dans le même article, il met également en exergue le lien entre les trois formes de valeurs stratégiques et performance économique de l'organisation : « *Ces valeurs vont déterminer davantage un « Mécanisme Générateur » de performance qu'une force causale univoque, le management pourra mal ou sous-utiliser le réservoir de potentiel lié à une valeur caution ou une valeur d'appropriation* ». Travaillant sur ce sujet, Tallon et Kraemer (2003) parlent de deux formes dudit alignement, « IT shortfall » le système d'information de l'entreprise n'appuie pas suffisamment la stratégie d'affaires et « IT under utilization » l'entreprise n'a pas pu exploiter tout le potentiel de son système d'information. La "non flexibilité" est considérée comme origine principale du paradoxe. Finalement, il tente de montrer comment instrumenter la notion de « Valeur à l'usage »<sup>39</sup>. Quelles méthodes pourraient aider à saisir ces différents « bricolages » auxquels les utilisateurs s'adonnent avec la technologie ? Comment relier ces valeurs souvent locales à des dynamiques plus générales, que ce soit dans les changements de l'organisation ou sa performance économique à long terme. Il propose dans un premier temps de définir un panel de membres de l'Organisation : le but est de sélectionner un ensemble d'individus suffisamment hétérogène pour restituer toute la richesse des communautés d'appropriation et dans une deuxième étape, d'étudier des indicateurs liés aux structures sociales de l'organisation, à ses processus, et de façon plus classique, à la satisfaction des différentes PP à la technologie. Cette démarche est intéressante et servira également dans la partie expérimentale de notre thèse.

### 3.1. Transformation par les usages

Fimbel E. (2007b) centre ses travaux d'alignement sur l'usage en prenant en compte la définition d'un SI de Reix et Rowe (2002). Fernandes L. (2005, p. 12) parle de transformation par la pratique : c'est-à-dire qu'un SI peut générer ou transformer de la valeur mesurable uniquement via sa pratique, son usage par des acteurs humains : « *L'usage d'un SI peut imposer des modifications à la pratique d'un processus organisationnel, dont il est le support*

---

<sup>39</sup> "From a research standpoint, it results in a practice-based vision of IS values likely to overcome the classic alignment perspective (which becomes a case among others). IS strategic values result from the valuation of practices through praxis involving both organizational stakeholders and customers" dans de Vaujany, Strategic Alignment: What Else? A Practice-Based View of IS Value, 2008

*d'exécution, de la même façon que la technologie peut évoluer ou avoir son usage modifié en réponse aux besoins de ceux qui participent à ce processus. Désormais, cet usage peut être déplacé, adapté, étendu, détourné ou même abandonné* ». Dans la même ligne d'idée, Moscarola J. et al. (2010, p. 145) placent ainsi le modèle d'usage dans la pratique d'un processus organisationnel : *« Pendant l'utilisation d'un système ERP, les acteurs sont habilités à modifier la technologie et à adapter leurs usages à leurs besoins. De même, ces mêmes agents peuvent adapter des caractéristiques du processus de gestion afin de tirer profit de quelques fonctionnalités du système qui puissent contribuer à la réalisation de leurs objectifs (Fernandez L., 2005). Nous constatons ici l'importance de l'action humaine dans une relation entre l'usage d'un ERP et l'exécution d'un processus de gestion* ». Akrich M. (1998) distingue quatre formes d'intervention des utilisateurs dans l'usage de dispositifs construits : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement. Fernandez L. (2005, p. 13) montre, quant à lui, une évolution / transformation : *« Nous constatons que l'application d'un SI dans une organisation est un processus d'évolution où chaque élément qui participe est en même temps cause et cible d'influences et que cette transformation est médiatisée et habilitée par l'action humaine d'usage* » Cette transformation annonce un positionnement épistémologique tourné vers le constructivisme. Nous approfondirons ce thème dans le prochain chapitre.

### 3.2. Problématique de la dynamique dans l'alignement

De nombreuses recherches se sont intéressées au problème, ainsi Bergeron et al. (2001) suggèrent que les recherches futures adoptent une perspective dynamique plutôt que statique. Saberwal, R., Hirschheim, R. et Goles. T. (2001), dans leur article sur le dynamisme de l'alignement, soulignent d'emblée le manque d'études sur le « comment l'AS s'effectue en réalité ? ». L'article est une réponse à la question : « De quelle manière, l'alignement évolue avec le temps ? ». Ils décrivent l'évolution de l'AS d'un SI avec la stratégie d'affaire et la structure organisationnelle. En effet, à l'exception de Brown et Magill (1998), la littérature en AS traite de l'alignement comme statique et non dynamique. Thompson (1967, p. 234) montre que l'AS est une cible changeante et Jarvenpaa et Ives (1993, p. 570) que l'AS est un processus émergent si la structure ou la stratégie des affaires changent (et elles changent), il y a alors le besoin d'aligner/réaligner sous une forme synchronisée pour maintenir l'alignement. Nous verrons dans la partie expérimentale de nos recherches que le CSP est un facteur influençant la prise de décision (Brown et Magill, 1998, 1994). Cela nous mène aux travaux



de Fimbel et du modèle Dygam (2007b). Il définit l'alignement du SI comme la pratique managériale visant à : « *mieux comprendre, mettre en œuvre et renforcer les convergences et synchronisations du SI avec les finalités, les trajectoires, les rythmes et les manœuvres de l'entreprise* » (Fimbel E., 2007b, p. 94). La composante dynamique est pleinement identifiée. Il met en avant cinq grandes distinctions que devrait intégrer un nouveau modèle d'alignement. Premièrement, une vision du SI centrée sur la primauté des usages en lien avec la troisième vision du SI, dont la définition de Reix et Rowe (2002) est prise en compte dans notre thèse. Deuxièmement, une distinction essentielle entre l'état « aligné » du SI et son alignabilité ; c'est-à-dire : « *l'identification initiale d'une vigilance d'alignement lors d'un projet, l'analyse et la mesure chroniques et dynamiques d'une situation ou d'un dispositif (comme le SI) pour évaluer leur état d'alignement ou de désalignement et la variation de cet état, l'existence de la nécessité de manœuvres de réalignement, le pilotage global du portefeuille des opérations d'alignement et de réalignement, l'amélioration continue de l'aliénabilité des composantes du SI et de leurs articulations et imbrications, même en cas d'absence ou de faiblesse de la trajectoire stratégique de référence* » (Fimbel E., 2007b, p. 95). Troisièmement, une distinction essentielle entre les trois parties prenantes managériales a mis en évidence la nécessité de disposer d'un référentiel partagé, combiné à des compétences et des connaissances singulières fortes en matière de spécification, de réalisation et d'arbitrage ; c'est-à-dire : « *tout modèle d'alignement du SI doit faciliter les progrès dans ces voies, progrès dont nous avons mesuré l'ampleur. Chacune de ces parties prenantes doit s'engager pour diminuer les principaux gaps que les différents travaux de recherche et études ont mis en évidence : de l'absence de stratégie différenciatrice pour un nombre non négligeable d'entreprises en passant par l'incohérence stratégique de telle demande « métier » jusqu'à l'imperméabilité plus ou moins intense des équipes de la DSI à bien intégrer les enjeux, natures et impacts des manœuvres d'alignement du SI* » (Fimbel E., 2007b, p. 95). Quatrièmement, il voit une distinction essentielle entre les deux grandes catégories de manœuvre (transformation/innovation et optimisation/consolidation) qui facilitera la qualité des pilotages spécifiques. Cinquièmement, la différence porte sur les groupes de forces (externes et internes) qui agissent sur le tandem DSI/SI et qui en déterminent le contexte et les marges de manœuvre spécifiques.

Cela dit, il n'est pas le seul à formuler des critiques envers les approches traditionnelles. Ainsi, Lewis (2004, p. 5) écrit ceci : « *Since alignment involves two types of human activity systems (corporations and information systems), the intent of the framework was to recognize*

*and incorporate the uniquely human characteristics that affect alignment. Application of the framework necessitates a bottom-up orientation due to the required contribution of all those involved in the system. This contribution ensures that alignment issues are considered at all stages of system development* ». Elle propose une perspective sur l'alignement stratégique qui donne la priorité aux contributions humaines. Le modèle proposé est basé sur deux théories : la “purposeful systems paradigm” d’Ulrich (1983) et “cultural historical activity theory” (CHAT). Dans ses critiques des approches traditionnelles de l'AS, elle utilise Ciborra (1997) et Simonsen (1999) qui contestent la cascade « top-down » (cela corrobore avec la prémisse de Fimbel) vers la prise en considération de l'aspect humain qui justifie la TPP, la cascade Bottom-up. Elle se sert également de Knoll et Jarvenpaa (1994) et le besoin de la flexibilité sur tout le processus d'AS (cela corrobore avec le besoin des alignabilités de Fimbel). Elle souligne également l’importance plus grande des processus : « *Within the model, alignment is conceptualised as the process of working through the contradictions between the IS (instrument producing) activity and the central business activity.*» Cela rejoint les propos sur la dynamique de Sabherwal, Hirschheim et Goles (2001) et Fimbel (2007b).

### 3.3. Le modèle Dygam

Le modèle dynamique et global nommé DyGAM (pour Dynamic Global Alignment Model) a été inventé par E. Fimbel (2007b). Il fait notamment appel à une vision étendue du Système d’Information centré sur les usages (voir le chapitre 2) ainsi qu’aux approches via les Parties Prenantes. Il prend en compte l’aspect dynamique que nous venons de voir dans un continuum « projet-opération », cette modélisation différencie l’alignabilité de l’alignement et place la pertinence et l’intensité des usages au cœur de la problématique étudiée. Le modèle DyGAM différencie deux types de processus dans la manœuvre d’alignement : les processus dits « fonciers » et les processus « dédiés » pour piloter l’alignement ou le réaligement de tel ou tel projet-opération. Les processus fonciers sont au nombre de cinq (Fimbel E., 2007b, p. 185) : « *Ils sont les socles, les fondations de la manœuvre d’alignement-synchronisation du S.I sur lesquels tous les autres processus prendront leur ancrage, leur sens, leur efficience.* » Ces processus concernent :

1. La compréhension et le partage d’une même vision du S.I par l’ensemble des P.P., vision qui centre la légitimité et la valeur du S.I. sur la pertinence et l’intensité des usages, lesquels

sont supportés par des objets métiers (données et applications) et des systèmes techniques (infrastructures),

2. Les conditions de la responsabilisation des P.P. managériales dans la manœuvre d'alignement-synchronisation des décisions d'investissement mais surtout d'alignement-synchronisation des usages,

3. L'amélioration permanente de l'alignabilité du S.I,

4. L'actualisation du référentiel des éléments intangibles de l'aligno-vigilance interne. Une fois placée en aligno-vigilance « foncière », l'entreprise va pouvoir mettre en œuvre l'aligno-vigilance « dédiée » à chaque « projet-opération ».

5. La création des conditions de la détection et de la transformation d'une innovation technologique en innovation organisationnelle et / ou concurrentielle.

Les processus dédiés sont quant à eux au nombre de 8 et concernent les développements dédiés favorisant l'alignement d'un projet-opération. Ils sont représentés dans le tableau suivant (Tableau 10) et couvrent toutes les étapes d'un continuum projet-opération (Fimbel, 2007, p. 197).

<b>Processus d'alignement d'un projet-opération</b>	<b>Libellé du processus</b>
Processus N°1	Soutien à l'émergence de besoin ou d'idée contribuant à un meilleur alignement du SI
Processus N°2	Aide à la formalisation des justifications du besoin (opportunités, gains, risques, etc.) en regard de la trajectoire de référence
Processus N°3	Etude et formalisation des faisabilités techniques locales et globales, y compris dans les aspects liés à l'alternative : <ul style="list-style-type: none"> <li>- simples optimisations des solutions actuellement en place</li> <li>- suppressions et/ou migrations de systèmes actuellement en place</li> </ul>
Processus N°4	Etude et formalisation des: <ul style="list-style-type: none"> <li>- faisabilités organisationnelles locales et globales (sociales, financières, juridiques, etc.) incluant les aspects liés aux suppressions <i>et/ou</i> aux migrations des modalités organisationnelles actuellement en place</li> </ul>

	- engagements nécessaires des parties prenantes pour préparer, installer et maintenir les conditions de l'alignement rapide des usages
Processus N°5	Préparations, réalisations et tests techniques sous contrôle d'alignement et d'alignabilité
Processus N°6	Préparations, réalisations et tests organisationnels (sociaux, financiers, juridiques, etc.) sous contrôle d'alignement et d'alignabilité
Processus N°7	Phase de première exploitation; soutiens renforcés aux usages instables et en cours d'alignement
Processus N°8	Phase d'exploitation mature; soutiens normaux aux usages stabilisés et alignés

Tableau 10 : Etapes d'un continuum projet-opération.

Source : Fimbel (2007b, p. 197).

Ce modèle est intéressant dans nos travaux, car il prend en compte l'aspect dynamique qui faisait défaut dans le modèle SAM. Nous nous interrogerons effectivement sur la temporalité de l'alignement. Il utilise la définition du SI que nous avons retenue (Reix et Rowe, 2002), il centre également son attention sur les usages et les parties prenantes. Concernant ce dernier point, il justifie l'apport des prenantes par rapport à la notion d'acteur pour trois raisons: « 1. *La notion d'acteur est liée à celui qui fait, qui intervient.* 2. *La Théorie des Parties Prenantes offre un élargissement des perspectives de l'analyse stratégique de l'entreprise en ce qu'elle l'insère dans le champ des responsabilités sociétales et environnementales.* 3. *Contrairement à une conception dogmatique de l'alignement-synchronisation vu comme une cascade « top-down » dont le résultat serait mécaniquement garanti par la pertinence des choix d'investissements faits par « ceux qui pensent ou qui conseillent », nous inscrivons notre modèle d'alignement-synchronisation dans la perspective réaliste d'un champ de forces ouvert dans lequel les interactions et les rétroactions sont nombreuses et varient dans l'espace et le temps. Ces diversités de placement dans le jeu ont été analysés par Carroll et Nasi (1997) qui identifient les PP internes (propriétaires, dirigeants, employés) et PP externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media,... ) et par Carroll et Buchholtz, (2000) dans une distinction entre P.P. primaires qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise (actionnaires, employés, fournisseurs et clients) et P.P. secondaires (média, groupes de pression, gouvernements, concurrents, grand public...).* » (Fimbel E., 2007c, p. 12-13). Lors de nos travaux, nous nous intéresserons

également à ces parties prenantes internes et externes et à l'impact qu'elles pourront avoir sur l'alignement des usages.

### 3.4. L'alignement dans un modèle de gestion des SI intégrant un CSP

Comme nous l'avons souligné dans les premiers chapitres, la littérature académique francophone est bien moins abondante sur le sujet. Cela nous ouvre des perspectives exploratoires importantes pour notre recherche. Nous avons déjà cité Brown et Magill (1998) ; (1994) et le fait que le CSP soit un facteur influençant la prise de décision dans le cadre de la dynamique du changement dans la structure ou la stratégie des affaires. Dans la capacité au changement, nous pouvons également mentionner Bergeron et al. (2004) qui suggèrent que, lorsque les organisations font face à des changements dans l'environnement des affaires, une nouvelle stratégie des affaires ou une amélioration devraient être mises en œuvre simultanément avec une refonte de la stratégie IT et une nouvelle conception de la structure IT. Cela nous donne une perspective intéressante que nous explorerons dans la partie expérimentale. Sledgianowski et Luftman (2005) écrivent que l'informatique doit s'adapter et improviser pour apporter de la valeur à l'entreprise et répondre à des objectifs stratégiques clés. Est-ce que le CSP est un facteur contribuant réellement à cette refonte ? Ceci est un autre axe de recherche que nous pourrions explorer.

Un autre thème qui peut être impacté par l'utilisation d'un CSP est l'« IT Enablement ». Est-ce que la mutualisation augmente la capacité d'une entreprise utilisatrice à créer de nouveaux processus d'affaires, services et produits tout en utilisant les ressources du CSP ? Au titre d'IT Enabler, Moody (2003) écrit (sans parler directement des CSP) que par exemple les CRM et les ERP sont des cas de « IT Enablement ». Une notion très proche de "IT-enabled sont les business innovations". Il montre que les facteurs critiques de succès (FCS) de l'innovation supportée par les TI sont culturels ; par contre les FCS de l'alignement sont d'ordre contrôle et commande. L'« IT Enablement » peut être un résultat désiré de l'alignement IT mais les processus traditionnels d'alignement ne garantissent guère ces types de résultats (alignement des TI est relié à l'efficacité/IT enablement est relié à l'efficacité). Pour lui, ce sont les éléments culturels qui sont les clés de l'innovation organisationnelle : « plus la culture d'innovation est forte dans une organisation, plus elle réussit l'« *IT enablement* » : autrement dit, les facteurs clés de réussite des initiatives TI, spécifiquement les initiatives impliquant les processus de *IT Enabled* sont profondément ancrés dans la culture organisationnelle ». Les

deux attributs culturels importants favorisant l'innovation sont la structure de pouvoir et la communication. Toujours selon cet auteur, les SI opèrent différemment dans une culture innovante (exemple de la culture entrepreneuriale) : l'objectif de Moody est d'aider le service informatique (DSI) à apprécier quelques facteurs influençant le succès de l'innovation organisationnelle soutenue par les TI. Est-ce que la structure basée sur l'utilisation d'un CSP est un facteur clé de succès dans le processus d'innovation ? En d'autres termes, est-ce que la culture organisationnelle décentralisée et l'autonomie des unités offrent un avantage par rapport à la culture mutualisée de la fonction SI ?

Un autre thème qui peut être impacté par l'utilisation d'un CSP est lié au dynamisme d'alignement : *"Quel modèle d'antécédents explique le mieux l'alignement de la structure SI avec le changement organisationnel"*<sup>40</sup>. Est-ce que le CSP peut améliorer le dynamisme d'alignement ? Est-il un facteur contribuant à cette vitesse d'alignement ?

Une question ouverte additionnelle concernant les CSP est celle de la confiance-coopération. En effet, dans l'introduction, nous avons écrit que l'organisation via un CSP permet de *« renouer avec la performance de la fonction sans s'exposer aux freins qu'une lecture du phénomène par la théorie des coûts de transaction ne manque pas de faire apparaître. »* citant (Régis Dumoulin, Olivier de La Villarrois, Hubert Tondeur (2001)<sup>41</sup>. Ce type d'organisation permet également d'axer les efforts sur la mutualisation. Est-ce que cela va améliorer la dualité « Confiance-Coopération », modèle organisationnel qui mettra l'accent sur l'importance des relations mutuelles, de coopération et d'association (Pesqueux, 2009, p. 262-263) ? Sommes-nous avec le CSP dans ce genre de modèle de « Confiance-Coopération » ? Pour Y. Pesqueux, les conditions de possibilité d'un tel modèle sont les suivantes : *« Les perspectives organisationnelles vont se développer sur les mêmes arguments d'association entre la confiance et la densité relationnelle, la construction d'un réseau dense de relations rendant possible la construction et la gestion de la confiance et vice versa... La coopération se construit de la même manière : parce qu'il y a confiance, il y a coopération et vice versa. La confiance est donc très généralement vue comme une condition de réalisation de la coopération dans la mesure où elle dispense de se focaliser sur le contrôle des autres car un contrôle sur les résultats suffit, le contrôle sur le processus pouvant se réduire à de la simple*

---

<sup>40</sup> Brown et Magill, Alignment of the IS functions with the enterprise, MIS Quart. 18(4) 371-403, 1994

<sup>41</sup> « Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire – le cas de la fonction comptable et financière. » en collaboration avec Olivier de La Villarrois et Régis Dumoulin, congrès de l'Association Française de Comptabilité, mai 2001.

*vigilance* ». Même si selon l'auteur, ce modèle s'adapte par exemple aux communautés de pratique, il pourrait s'adapter au CSP : « *La confiance fonde les pratiques par une double interaction entre agents organisationnels et entre agents organisationnels et éléments structuraux de l'organisation (y compris les artefacts que sont, par exemple, les outils de gestion). L'interaction construit la confiance de manière incrémentale en fonction du nombre et de la variété des contacts là où la croyance inhérente à la confiance « généralisée » se contente du contact. Il y a de l'ambivalence dans la confiance, ambivalence dans ce qui mêle confiance en soi et confiance dans les autres (perspective personnaliste et perspective relationnelle). De façon plus générale, la réputation (individuelle et organisationnelle) constitue donc un produit de la confiance... Elle agit sur la base de tensions relationnelles : Instauratrice de la constellation de ce que l'on appelle aujourd'hui les « Parties Prenantes » dans une perspective managérialo-centrée (perspective intra-organisationnelle) ou, de façon plus large, de l'alliance (perspective inter-organisationnelle), avec, par exemple, les communautés de pratique et, plus généralement, les réticulations organisationnelles* ». Pour lui, le modèle organisationnel en « confiance – coopération » marque le projet visant à entrer dans les catégories de l'informel ; la confiance est alors projet et expression d'honnêteté, de compétence reconnue et de manifestation du respect des règles. La confiance organisationnelle se bâtit alors en liaison avec l'équité, l'engagement dans l'exercice de la responsabilité confiée et l'expertise. A ce titre cela rejoint la structure d'organisation informelle de Chan (2002, p. 99) qui la voit comme une troisième dimension à côté de l'alignement structurel et de l'alignement stratégique. En effet, pour elle, en plus d'être dynamique, l'alignement est « multidimensionnel » [ensemble de dimensions simultanées] : « *that bring together an organization's Structure, Strategy and Culture at multiple levels, with all their inherent demands* » . Elle y voit un changement de la structure organisationnelle vers "Humain" et donc vers les principes d'interdépendance, de flexibilité, de partenariat et vers la structure informelle : Nadler & al. (1992, p. 133) : "*a significant number of the rules that determine organizational behavior are not written. Rather, they are a combination of explicit and implicit values, beliefs, and assumptions*". Ceci montre l'importance de la relation de la DSI avec les partenaires d'affaires de l'entreprise ou des entreprises dans le cas d'un CSP.

Enfin, une dernière question concernant l'alignement nous interpelle à ce moment-ci de la rédaction de notre thèse. Elle se rapporte à la réussite des efforts visant à mesurer effectivement sa réalisation dans les organisations qui ont recours à un CSP. Nous pensons que les recherches pourraient être menées pour corrélérer les résultats des mesures d'alignement

multiple utilisés sur une base intra-organisationnelle à travers de multiples organisations. Une corrélation positive significative entre les résultats des instruments multiples à travers de multiples organisations semblera indiquer que nous mesurerons la même construction (et nous pensons alignement). Nous devons également nous poser la question sur le long et le court termes de l'alignement. Une structure via un CSP peut avoir un effet d'erre important.

Toutes ces questions vont nous servir à affiner notre problématique et à définir les hypothèses que nous mesurerons dans la suite de nos recherches. Nous verrons cela dans la deuxième partie de notre thèse.

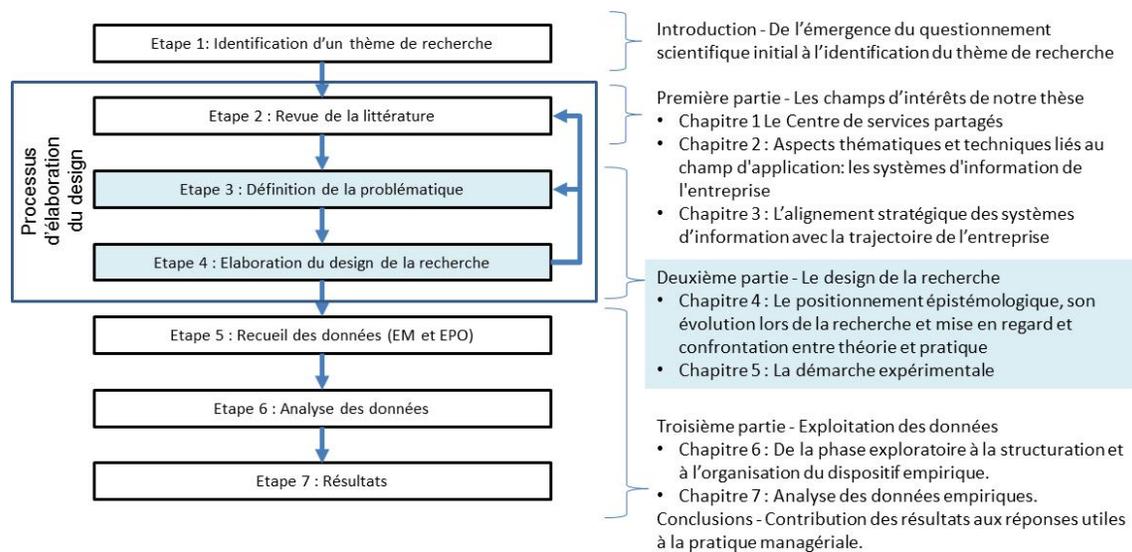




Deuxième partie  
Le design de la recherche

# Présentation de la deuxième partie

La figure suivante représente l'architecture mise en place pour cette deuxième partie et aide à visualiser le cheminement de notre raisonnement scientifique. La première partie de cette thèse reprend le chemin parcouru entre le moment où le questionnement initial a émergé et celui où nous avons fini d'explorer les thèmes de notre recherche.



Remarque sur les entretiens exploratoires : Même si les entretiens exploratoires ont été réalisés lors de l'étape 2, nous en avons décrit le mode opératoire lors de la deuxième partie et nous avons retranscrit les démarches effectuées lors de cette phase dans le chapitre 6

Figure 25 : Transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse. Focus sur la deuxième partie.

Cette deuxième partie est consacrée au design de la recherche et intègre les étapes 3 et 4 de la démarche de recherche décrite par Royer et Zarkowski (2007b). Le but essentiel de cette deuxième partie est de mettre en évidence la construction de notre dispositif empirique partant d'une réflexion sur le positionnement épistémologique pour arriver à décrire le mode opératoire que nous allons suivre lors de la partie « terrain ». Nous y décrirons notre méthode qualitative duale et présenterons nos 6 propositions que nous testerons lors de la démarche expérimentale. Nous concluons cette partie en mettant en évidence les différentes

vérifications que nous avons réalisées afin de s'assurer de la robustesse de notre méthode et de la valeur que nous pouvons attendre de l'usage de ce « design » de notre recherche.



## Chapitre 4 : Le positionnement épistémologique, son évolution lors de la recherche et mise en regard et confrontation entre théorie et pratique

*« Ici apparaît l'importance du knowing (le connaissant) par rapport au knowledge (la connaissance). En effet, l'activité fondamentale du chercheur consiste à sélectionner des matériaux et à formuler des hypothèses sur le sujet d'enquête, pour faire émerger les composantes du problème et les voies de sa résolution grâce à des contenus conceptuels qui dirigent les opérations et permettent des prédicats sur les issues. Il s'agit bien de mise en forme ou, comme nous l'avons proposé pour la stratégie, de reconnaissance et de productions de formes (Martinet, 1991), qui ne sont jamais là, en attente, à cueillir, mais qu'il faut élaborer tel le potier. A la différence de l'artiste cependant, les formes produites, si elles peuvent, voire gagnent, à être esthétiques - ne parle-t-on pas en science d'une belle théorie ou d'un modèle élégant ? - ne sont jamais une fin en soi mais un moyen de connaissance pour (mieux) agir, conquis sur la situation problématique de départ, toujours mal ou peu structurée, ill-structured dira H. Simon.*

*Le knowing devient englobant et le knowledge englobe, de même que l'hypothético-déductif ou la représentation d'une chose stable ne sont que des îlots dans un flux dynamique de connaissance beaucoup plus tumultueux, qui s'écoule constamment et de façon irréversible comme l'avait saisi Héraclite. Les propositions se référant à des situations singulières retrouvent tout leur intérêt dans cette dynamique, l'abstraction et la conceptualisation n'étant plus qu'un moment entre le concret qui déclenche le processus et le retour à celui-là qui en est le but, tout en ouvrant une nouvelle réélaboration».*

**A. C. Martinet (2013, p. 260)**

L'objectif de ce chapitre est double. Dans un premier temps, nous allons nous interroger sur le positionnement épistémologique et son évolution dans le cadre de notre recherche. A cette fin, nous proposerons d'abord une revue de littérature sur le domaine pour ensuite, nous positionner sur un paradigme spécifique qui nous est propre. La deuxième partie de ce chapitre sera consacrée à une mise en regard et une confrontation entre théorie et pratique. En effet, nous ferons d'abord un premier rapprochement entre les théories que nous avons décrites dans la première partie afin de définir la problématique de manière plus détaillée et des hypothèses de recherche. Nous nous focaliserons sur la question centrale de notre recherche en mettant en évidence le cheminement de notre démarche intellectuelle afin

d'aboutir à la rédaction de la question et à la problématique envisagée. Ensuite, la troisième section de ce chapitre sera consacrée à l'émergence et à la construction des hypothèses de recherche. Finalement, nous clôturerons ce chapitre par la section liée à la périmétrie de notre recherche et aux investigations associées. Dans cette section, nous allons décrire la pertinence de fixer des limites à notre recherche. Nous allons présenter de façon détaillée le périmètre retenu en mettant en évidence les limitations temporelles, industrielles, géographiques et technologiques. Le rôle de cette section sera de montrer quelles sont les entreprises qui peuvent rentrer dans notre panel lorsque nous aborderons la phase exploratoire (comme nous le verrons dès le chapitre suivant, lors de la démarche qualitative liée à l'étude de cas). Cette section servira également à montrer l'accessibilité du terrain de la part du doctorant.

## Section 1 : Le positionnement épistémologique et son évolution lors de la recherche

Dans la première partie de notre thèse, nous nous sommes surtout intéressé aux domaines d'intérêts, les CSP, le SI et l'alignement stratégique. Cependant, comme le soulignent Allard-Poesi et Maréchal (2007, p. 51) : *« s'intéresser à un domaine ne constitue pas un « objet » en tant que tel. Le thème qui intéresse le chercheur devra donc être raffiné, précisé et soumis à l'épreuve de théories, méthodologies, intérêts managériaux ou opportunités de terrain qui s'offrent à lui, pour constituer une interrogation qui portera sa recherche »*. L'objectif de cette deuxième partie est d'explicitier les fondements épistémologiques et les choix méthodologiques que nous avons effectués dans le cadre de notre démarche de recherche. En effet, comme nous venons de l'expliquer, jusqu'à présent, nous avons défini notre thème de recherche et approfondi les thématiques associées. Nous avons, via une revue de littérature et une exploration sommaire, initié la démarche de la recherche et son design. A ce propos, nous suivons le processus d'élaboration du design de la recherche de Royer et Zarlowski (2007b). Le schéma suivant représente des étapes que nous avons déjà survolées, celles numérotées trois et quatre seront l'objet de cette deuxième partie. Enfin, la troisième partie de notre thèse traitera des étapes cinq, six et sept.

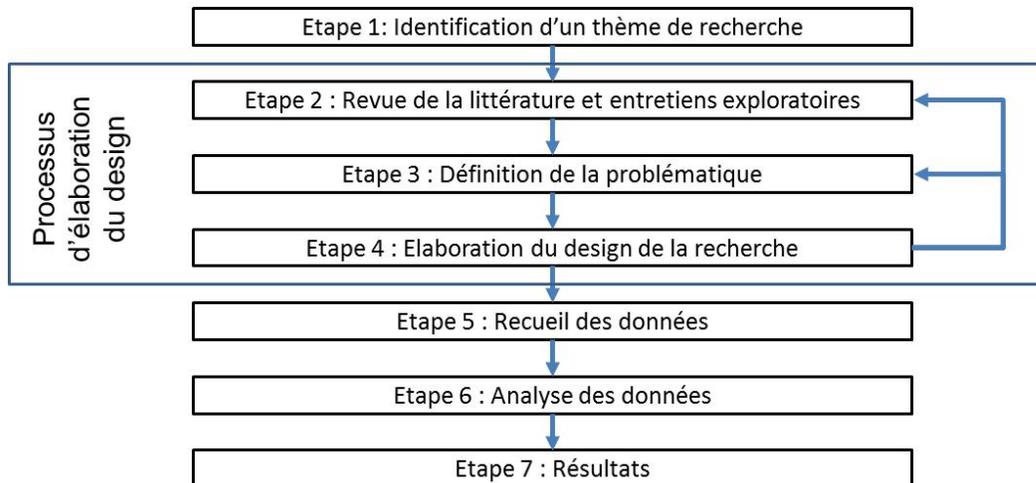


Figure 26 : La démarche de recherche.

Source : Royer et Zarlowski, (2007b, p. 152)

La première section de ce chapitre cinq sera plus particulièrement consacrée à exposer notre posture épistémologique. L'épistémologie (venant du grec *epistēmê* (ἐπιστήμη)) désigne le domaine de la philosophie des sciences qui s'intéresse à la théorie de la connaissance (Chalmers, 1976). Jean Piaget (1967) en donne la proposition de définition de l'épistémologie suivante : « *En première approximation l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables* ». A cette interprétation, Jean Louis Le Moigne (1999), permet de poser les trois grandes questions. La première porte sur ce qu'est la connaissance (la question gnoséologique), la deuxième sur le comment est-elle constituée ou engendrée (la question méthodologique) et la dernière sur le comment apprécier sa valeur ou sa validité ? En effet, comme le souligne Le Boulch (2002), la construction du positionnement du chercheur au sein de sa propre discipline est essentielle car elle lui apporte des repères auxquels il peut se référer afin d'éviter toute dérive ou de se noyer dans la richesse des publications. A cela, nous pouvons ajouter les propos de Morin (1997), dans toute recherche, il est important d'utiliser les connaissances les plus diverses pour construire « *un savoir scientifique réactif et pratique répondant aux problématiques complexes* » (Kourilsky, 2001)<sup>42</sup>. L'interrogation initiale de notre recherche est une problématique complexe à tous ses effets car nous avons adopté une définition des systèmes d'information qui dépasse les sciences de gestion, nous nous attachons à l'alignement des usages qui intègre les apports de la théorie des parties prenantes

<sup>42</sup> Cité par Le Blouch, G. (2002, p. 2)



et finalement nous l'appliquons aux centres de services partagés qui sont un type d'organisation peu observé dans les études académiques. Cela dit, au-delà d'une "légitimité idéologique" qui serait une justification du choix par une prise de position personnelle, il convient d'adopter une "légitimité scientifique" qui a une justification du choix par la seule logique scientifique (Le Boulch, 2002). De plus, l'explication des fondements épistémologiques sur lesquels nous nous proposons de faire reposer notre thèse a pour rôle de détailler le processus de construction de notre problématique et des hypothèses de recherche. Notre positionnement épistémologique et les choix méthodologiques que nous effectuerons nous permettront de mettre en exergue la pertinence du recours à l'exploration théorique en tant que processus de production de connaissances.

### 1.1. Foisonnement de paradigmes épistémologiques

Au préalable, il y a lieu de constater que nous avons vérifié un véritable foisonnement de paradigmes épistémologiques. Avenier et Gavard-Perret (2008, p. 20) énumèrent quelques exemples : « *Wacheux (s'inspirant des travaux de DeBruyne) décrit en 1996 quatre paradigmes épistémologiques : positiviste, sociologie compréhensive, fonctionnaliste, constructiviste, Usunier et al. (1993) opposent, eux, le paradigme positiviste au paradigme phénoménologique. Dans l'ouvrage de Thietart et al. (1999), Girod-Seville et Perret différencient le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme quand Le Moigne (1990) distingue le positivisme et le constructivisme et que Burrell et Morgan (1979) dénombrent quatre paradigmes : le paradigme interprétatif, le paradigme fonctionnaliste, le paradigme structuraliste radical et le paradigme humaniste radical (incluant la théorie critique). Enfin, Mucchielli (2006) considère, lui, que le constructivisme est « une nouvelle position épistémologique » ( ... ) « à côté du positivisme et du subjectivisme ». »*

Lors de nos investigations méthodologiques, nous nous sommes intéressés uniquement à trois postures : positiviste, interprétative et constructiviste. A ce propos, Allard-Poesi et Maréchal (2007, p. 51) présentent les différences suivantes : « *Pour un chercheur positiviste, l'objet de la recherche consiste principalement à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions. Pour un chercheur constructiviste enfin, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissance que la recherche s'efforcera de*

satisfaire. Ces différentes perspectives épistémologiques s'appuient sur des visions différentes de la réalité et de la relation que le chercheur entretient avec celle-ci. De ce fait, elles attribuent à l'objet de recherche une origine, un rôle et une position différents dans le processus de recherche. » Le tableau suivant (Tableau 11) représente les approches de la réalité et les objets des 3 visions de la recherche.

	<b>Approche positiviste</b>	<b>Approche interprétative</b>	<b>Approche constructiviste</b>
Vision de la réalité Relation sujet/objet Objectif de la recherche  Validité de la connaissance	Ontologie du réel Indépendance Découvrir la structure de la réalité  Cohérence avec les faits	Phénoménologie du réel Interaction Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions  Cohérence avec l'expérience du sujet	Phénoménologie du réel Interaction Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action  Utilité / convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche Nature de l'objet de recherche  Origine de l'objet de recherche  Position de l'objet dans le processus de recherche	Interrogation des faits  Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité  Extérieure au processus de recherche Guide le processus de recherche	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène Immersion dans le phénomène étudié  Intérieure au processus de recherche Se construit dans le processus de recherche	Développement d'un projet de connaissances  Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses  Intérieure au processus de recherche Guide et se construit dans le processus de recherche
Références	Anderson (1983)	Hudson et Ozanne (1988) ; Lincoln et Guba (1985) ; Schwandt (1994)	Von Glaserfeld (1988) ; Le Moigne (1995) ; David (2000 a et b) ; Chanal et al. (1997)

Tableau 11 : Approches de la réalité et les objets des 3 visions de la recherche.

Source : Allard-Poesi F. et Maréchal G. (2007, p. 40)).

Ainsi, les positivistes considèrent que la réalité a une essence propre, et qu'elle n'est pas fondamentalement problématique, nous parlons d'hypothèse ontologique. Il existe selon eux

un système décrivant effectivement la réalité et celle-ci est régie par des lois universelles : des causes réelles existent, la causalité est loi de la nature - hypothèse déterministe : « *Qui cherche à connaître la réalité tentera donc de découvrir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent* » Kerlinger (1973)<sup>43</sup>.

Le chercheur interprétatif voit quant à lui la réalité comme étant essentiellement mentale et perçue - hypothèse phénoménologique. Il y a une interaction entre le sujet et l'objet étudié - hypothèse d'interactivité (Schwandt, 1994)<sup>44</sup>. « *De par ces hypothèses, l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension (Verstehen) de cette réalité sociale. Le développement d'un tel type de connaissances passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participants à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements* ». D'après Hudson et Ozanne (1988), l'activité consiste à développer une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés via leurs langages, représentations, motivations et intentions propres. Le chercheur est ici immergé dans l'objet étudié.

Pour le chercheur constructiviste, quant à lui, la réalité est construite. Elle est créée par lui-même à partir de sa propre expérience. Il influence et construit la réalité dans le contexte d'action et d'interactions qui est le sien. « *Les observations et phénomènes empiriques sont le produit de l'activité cognitive des acteurs : ce qu'ils isolent et interprètent à partir de leur expérience* » (von Glaserfeld, 2001)<sup>45</sup>. Segal (1990), Von Glaserfeld (2001)<sup>46</sup> ajoutent que l'ontologie et l'épistémologie sont imbriquées : « *La connaissance construite est une connaissance à la fois contextuelle et relative mais surtout finalisée : elle doit servir le ou les objectifs contingents que le chercheur s'est fixé(s); elle est évaluée en fonction de ce qu'elle atteint, ou non, ce ou ces objectifs, c'est-à-dire suivant les critères d'adéquation ou de convenance (Von Glaserfeld, 1988) d'une part, et de faisabilité d'autre part (Le Moigne, 1995)* ». Le Moigne (2001) parle du constructivisme en une pensée qui interroge ses propres constructions.

Baumard (1997) met en exergue les différences suivantes entre les approches constructiviste et positiviste : « *Le constructivisme, courant et démarche de recherche, se matérialise à la*

---

<sup>43</sup> Cité par Allard-Poesi F. et Maréchal G. (2007, p. 41)

<sup>44</sup> Cité par Allard-Poesi F. et Maréchal G. (2007, p. 42)

<sup>45</sup> Cité par Avenier et Gavard-Perret (2008)

<sup>46</sup> Cité par Avenier et Gavard-Perret (2008)

fois par une croyance forte dans la “relativité” de la notion de vérité ou de réel, et par une forte opposition au positivisme, en n’en rejetant toutefois pas l’empirisme dans sa praxis. La position constructiviste rejette ainsi l’idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur, ou de la communauté de chercheurs, qui la décrit. Elle rejette ainsi le positivisme Comtien qui défend l’existence d’un schème explicatif liant le concret et l’abstrait (Le Moigne, 1995). Paradoxe tenace, c’est dans la dimension empirique souvent la plus étroite que le constructivisme va puiser sa légitimité ; c’est-à-dire dans l’épuisement de la richesse empirique, en s’inspirant des démarches ethnographiques (ex : les “descriptions épaisses” de Geertz, 1986) afin de restituer en toute validité interne un principe de « construction sociale » du réel (Berger et Luckmann, 1966). Au rejet de l’hypothèse ontologique du positivisme (“il n’y a pas de réel en soi”), le constructivisme adjoint une ou plusieurs explications de la genèse des réalités observées. Pour Berger et Luckmann (1966), la notion de “réalité” est issue de l’emboîtement successif de plusieurs constructions (articulées autour du langage de description, des situations de socialisation) amenant les individus à “internaliser” (p. 129) “une” réalité, affublée de son vocabulaire, de ses rites, de sa connaissance procédurale, et finalement de la “structure sociale” (p. 163) dans laquelle sont venues s’insérer et s’emboîter ces différentes constructions. »

Cela dit, comme le souligne Thiétart (2007), il est important de garder en mémoire le fait que le management, par son ouverture et son envergure, offre au chercheur un domaine inépuisable de questions, des plus concrètes aux plus ésotériques. Celles-ci diffèrent en fonction du « Thème traité » (contenu ou processus), de la « Finalité poursuivie » (décrire, expliquer, comprendre, prédire, établir une norme) et la « Démarche adoptée » (construire une nouvelle théorie, tester, classer, élaborer un nouveau concept, retranscrire). Il met également en exergue une « fracture apparente » entre les modèles de recherches nord-américain et européen. Pour finalement mettre en évidence que le seul but ultime de la recherche ne doit pas être oublié, à savoir : éclairer et aider les acteurs confrontés aux problèmes concrets de management.

## 1.2. Evolution de notre positionnement épistémologique

Il y a lieu de constater qu’habituellement, l’émergence d’une posture ne se fait pas directement chez le jeune chercheur et ce fut également notre cas. A ce sujet, Baumard (1997, p. 1) souligne les points suivants : « Deux observations nous ont fortement frappé. D’une

*part, rares sont les jeunes chercheurs abordant leur premier travail de recherche avec une position épistémologique établie. D'autre part, cette position épistémologique est très fortement sujette à un grand nombre d'influences émergentes, et peut connaître des ruptures soudaines.* » Nous sommes partis à l'origine de notre thèse par un questionnement que nous avons adapté et mis en forme par la lecture du livre l'art de la thèse de Michel Beau (2006). Ce premier questionnement est décrit par Allard-Poesi et Maréchal (2007, p. 56) de la façon suivante : « *Outre les difficultés engendrées par l'investigation théorique et par l'élaboration d'une première problématique générale de recherche, le chercheur se trouve souvent confronté à des problèmes d'instrumentation ou à des contraintes empiriques qui peuvent le conduire à redéfinir une nouvelle fois son objet de recherche (...). Ces difficultés sont d'ailleurs d'autant plus fortes que se présente une opportunité de terrain ou que le chercheur cherche à définir sa position épistémologique. Il s'agit alors de « composer » : entreprendre une première investigation empirique exploratoire, par exemple, (...) pour préciser l'objet une fois qu'une première « compréhension » du phénomène étudié aura été développée, ou encore attendre d'avoir résolu ses problèmes méthodologiques et/ou épistémologiques. Nous conseillons ici vivement au chercheur rencontrant de telles difficultés de s'efforcer d'en discuter avec ses collègues. Les questions qu'on lui posera, les efforts de clarification qu'il devra faire, seront autant de pistes, brèches et sources d'inspiration et de structuration qui l'aideront à élaborer plus avant son objet.* » Ainsi, reprenant la formulation de cette citation, le questionnement initial que nous avons proposé nous a mené, via une recherche bibliographique et une exploration du terrain, à une explication itérative et interactive du thème de la recherche. Nous avons ainsi développé des compréhensions successives de notre questionnement et orienté notre posture épistémologique initiale vers le constructivisme.

Plus précisément, la présentation du contexte d'émergence du questionnement scientifique initial nous a amené à exposer l'historique et les conditions dans lesquelles les CSP se sont créés. Vu le manque de recherches académiques sur le sujet, nous avons opté pour une recherche exploratoire. Ainsi, comme nous l'avons alors expliqué, nos premières recherches ont porté sur des travaux académiques, également sur des publications professionnelles et praticiennes et sur diverses rencontres que nous avons réalisées dans le cadre des réunions de l'école doctorale ou lors des congrès et séminaires avec des professionnels du domaine. Le schéma suivant (Figure 27) montre une représentation de la démarche méthodologique que nous avons mise en œuvre. Par méthode, nous entendons la définition de M. Grawitz (1993, p. 302) : « *l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles,*

*susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre de problèmes et de phénomènes en cause »*

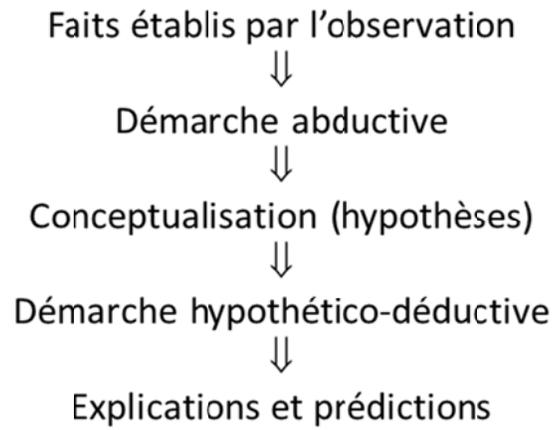


Figure 27 : Démarche méthodologique que nous nous proposons de mettre en œuvre.

Source adaptée de Chalmers (1987)

Notre première compréhension s'est ainsi modifiée car il n'existait aucune « théorie » francophone couvrant l'alignement des usages des CSP. Nous avons procédé par une lecture de référentiels théoriques académiques et professionnels afin d'éviter une autarcie académique d'une part et professionnelle d'autre part<sup>47</sup>. Nous avons initialisé notre travail de recherche en insistant sur les coopérations avec les différentes parties prenantes du monde professionnel et académique : enquêtes, entretiens et études qualitatives (par exemple : interview de Matteo Zucchi via l'école de commerce Bocconi à Milan ou directement Filippo Passerini, le CEO de la division GBS de Procter and Gamble). Ensuite, notre démarche

---

<sup>47</sup> Problème souligné par Fimbel, (2007a, 2007b) : Eric FIMBEL, *Alignement Stratégique*, Pearson Education France, Paris, 2007 et Fimbel, *Alignement stratégique du S.I. : Étude empirique et proposition de modélisation*, 12e Colloque de l'AIM, 2007 : « *Nous nous sommes heurtés à trois types d'écueils :*

– *Un déficit de lisibilité des travaux académiques disponibles sur ce sujet ; pourtant, dès 1998, Marciniak et Rowe invitaient les universitaires à adopter la « posture de l'humilité scientifique, en abandonnant un peu d'académisme pour gagner plus de réceptivité, par l'illustration concrète de la pertinence des arguments et par l'utilisation d'un vocabulaire plus proche des professionnels ».*

– *Un déficit de crédibilité des travaux académiques en partie dû à ce que Gadrey (2002) diagnostique : « je pense que le fait que la majorité des économistes n'aient jamais mis les pieds dans une entreprise peut expliquer le caractère « autiste » d'une fraction notable de cette discipline » ;*

– *Un déficit d'applicabilité des travaux académiques ; sur le thème de l'alignement stratégique du S.I, le Cigref (1998) n'avait identifié qu'un seul modèle susceptible d'éclairer leur réflexion préliminaire : le « Strategic Alignment Model » (dit modèle « S.A.M ») sans pour autant parvenir à en tirer des éléments d'applicabilité. »*

d'appréhension des CSP est devenue dynamique interactive et itérative. Dans une phase exploratoire, nous avons réalisé des « allers » et des « retours » entre un matériel théorique professionnel et académique et un matériel empirique axé sur des pratiques managériales réelles. Cette dernière action s'est déroulée lors de rencontres avec des responsables sur le terrain. Nous avons ainsi initié une démarche qui est une recherche abductive. En effet, Avenier M.-J. et Gavarrd-Perret M.-L. (2008, p. 30) décrivent la recherche abductive par le fait de procéder par « *allers retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis.* » Elles ajoutent également des informations sur l'évolution du plan de la recherche : « *Dans une telle recherche, le canevas de la recherche peut évoluer tout au long du travail : adaptation des guides d'entretien, affinement, adaptation ou même redéfinition de la question centrale de la recherche, changement de cadre théorique pour en adopter un autre plus congruent avec le matériau empirique recueilli, etc.* ». C'est dans le cadre de ces itérations successives que notre positionnement épistémologique a été premièrement défini puis confirmé. Nous avons ainsi défini un design exploratoire de notre recherche.

### 1.3. Canevas<sup>48</sup> de la première partie de la recherche

Le chapitre 5 suivant sera consacré au design global de notre recherche. Il nous semblait important cependant de l'introduire dès à présent afin de soutenir notre posture épistémologique. Nous venons de voir que nous avons eu recours à une démarche abductive dans la phase d'exploration de notre recherche afin de détailler notre première compréhension de l'usage des CSP. Pour rappel, outre la recherche bibliographique académique et professionnelle, nous avons mené simultanément des vagues d'investigations afin d'appréhender des pratiques managériales liées aux CSP. Bien entendu, ces dernières se sont déroulées en fonction des facilités géographiques et des opportunités de terrain et de notre progression personnelle. Nous avons contacté un certain nombre de sociétés et partant des personnes qui nous ont été recommandées par des responsables de sociétés ou de CSP. Cette étape sera décrite plus spécifiquement dans les chapitres suivants. La phase d'exploration nous a permis également de proposer des hypothèses qui seront, dans un deuxième temps,

---

<sup>48</sup> Le terme canevas est généralement utilisée par les constructivistes pour définir le plan de la recherche. Il est intéressant de noter que les anglo-saxons adoptent le terme : « research design » (Avenier M.-J., Gavarrd-Perret M.-L., 2008)

mises à l'épreuve dans une approche hypothético déductive (Buchholtz, A. K. et Ribbens, B. A. 1994 ; Marsh, Barwise, Thomas et Wensley, 1988). Lors de cette deuxième étape, nous avons partagé notre approche hypothético-déductive par un mode dual d'analyses qualitatives. L'approche qualitative permet aux chercheurs d'étudier les phénomènes sociaux et culturels et à comprendre les personnes et les organisations. A ce titre, Myers M. D. et Avison D., (2002b, p. 57) donnent les avantages suivants : « *Les données qualitatives permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, nous pouvons respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles* » et à *de nouvelles intégrations théoriques* ». La méthode duale, quant à elle, a de nombreux avantages (Snow et Thomas, 1994, p. 463)<sup>49</sup>, mais elle a été initialement mise en œuvre dans cette recherche pour deux raisons. D'une part, pour des raisons de facilité de l'approche terrain, nous avons réalisé une étude monographique d'un cas via une étude ethnographique active. Nous avons pu ainsi observer pour aller au-delà des entretiens. Nous étions dans cette société une partie prenante active et avons également l'occasion d'avoir accès à un grand nombre d'informations confidentielles pertinentes pour la recherche qui donnent une bonne perspective de la compréhension du phénomène étudié comme le soulignent Avenier M.-J. et Gavarrd-Perret M.-L. (2008, p. 33) : « *Ainsi, si le projet est de comprendre les processus stratégiques effectivement à l'œuvre dans une entreprise selon la « perspective de la pratique en stratégie », il est indispensable que le chercheur puisse assister à diverses réunions considérées comme stratégiques (et donc confidentielles) par des acteurs de l'entreprise considérée. La plupart du temps, dans les études de cas dites contemplatives (Savall et Zardet, 2004), le chercheur n'est pas autorisé à participer à ce type de réunions, ni à étudier des documents relatifs à la stratégie de l'entreprise ou à ses activités de veille stratégique. Une manière de contourner cette difficulté est de mener une recherche dite transformative (Savall et Zardet, 2004) dans cette entreprise, par exemple une recherche-intervention portant sur la conception/mise en place de processus favorisant l'intégration d'idées émergentes dans le déploiement de la stratégie d'une entreprise : le chercheur étant directement impliqué dans la conception/mise en place de ces processus, il est de facto*

---

<sup>49</sup> Le texte original de Snow et Thomas (1994, p. 463) est le suivant : "The Basic premise of the multimethod approach is that the particular limitations of a given method will be compensated by the counter-balancing strengths of another...The use of multiple methods helps the researcher to confident that observed variance between subjects is a product of subject attributes rather than of method"



*habilité à participer à toutes les réunions correspondantes et a accès à un grand nombre de documents jugés confidentiels par les acteurs de l'entreprise. ». D'autre part, afin de mettre en évidence des explications et justifications des résultats de l'étude empirique fine nous avons opté pour des études de cas (Yin, 2009) via une démarche pluri-organisationnelle (que nous noterons par la suite également EPO) à un niveau plus macroscopique. La figure suivante met en évidence le design de la méthodologie suivie que nous détaillerons plus spécifiquement lors des deux chapitres suivants (Figure 28).*

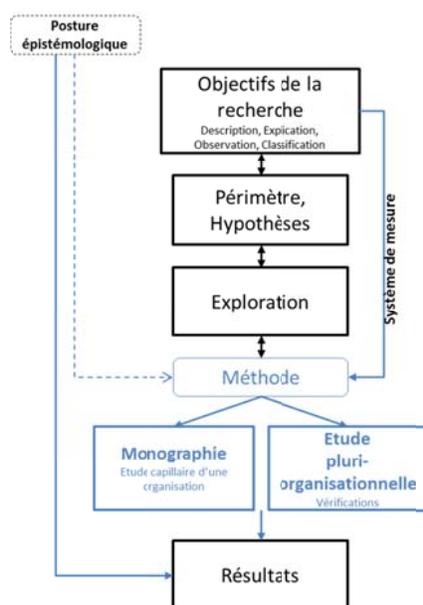


Figure 28 : Dispositif de la recherche.

Durant notre recherche, nous avons ainsi opté pour une construction permanente d'une adaptation de la méthode. A ce sujet, nous pouvons citer Goethe : « Quiconque persévère dans sa recherche est amené tôt ou tard à changer de méthode » (cité par Bachelard, 1971, p. 131).

Arrivé à la fin de notre thèse, nous pouvons confirmer notre démarche constructiviste favorisée par l'investigation empirique. Nous avons en effet tenté de mobiliser les modèles que la communauté scientifique avait produits lorsque la problématique de l'alignement du S.I sur les attentes organisationnelles étaient étudiées en participant aux travaux d'une entreprise et en étudiant d'autres cas de sociétés qui ont toutes recours aux CSP. Lors de nos recherches, nous avons premièrement utilisé les éléments structurants du constructivisme qui sont composés de la négation du présupposé ontologique", la réalité du réel, de la « co-

construction des problèmes avec les acteurs », une démarche de construction de connaissance articulative plus que cumulative, « la construction d'artefacts comme projet de recherche », comme réponses à des problèmes de gestion; la recherche ingénierique. Et deuxièmement, nous avons tenu compte des critères de scientificité composés, quant à eux, de « l'Adéquation », orientation pragmatique, et de l' « Enseignabilité », les connaissances transmissibles. Ces différents éléments structurants du constructivisme ont été mis en évidence dans une étude réalisée à partir de seize thèses de doctorat ayant une posture constructiviste (Sandra Charreire, Isabelle Huault , 2001).

#### 1.4. Validation de notre posture avec les positions récentes de Martinet et Pesqueux

Un nouveau regard critique du corpus de recherche a été porté sur l'épistémologie des sciences de gestion en 2013 par Martinet et Pesqueux (2013). Arrivé au terme de nos travaux, il nous apparaissait judicieux de confronter notre raisonnement et notre posture avec les positions de ces deux chercheurs. A priori, nous nous alignons avec leurs conclusions. Nous avons, en effet, voulu mettre en évidence à notre échelle « *des propositions pertinentes afin d'améliorer la vie des hommes et des sociétés* » (Martinet et Pesqueux, 2013, quatrième de couverture). Partant du fait que Pesqueux Y. (2013) définit les sciences de gestion comme des sciences « construites », il a mis en exergue la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité de celles-ci (Pesqueux Y., 2013, p. 73-74) : « *Comme tous les champs de savoirs, les sciences de gestion opèrent par création conceptuelle stricto sensu mais aussi par emprunts.*

*C'est ainsi qu'il est important de distinguer:*

- *la pluridisciplinarité qui consiste à aborder une question du point de vue de plusieurs disciplines; la responsabilité sociale de l'entreprise peut ainsi être considérée du point de vue de la philosophie politique, du droit et de celui des sciences de gestion;*
- *l'interdisciplinarité peut être conçue comme un échange entre disciplines sur la base des arguments suivants :*
  - *l'argument de complémentarité: sociologie et sciences de gestion, par exemple, étudient la socialisation au regard de « lieux » différents;*
  - *l'argument de la circulation de concepts et de méthodes entre les disciplines: de l'enquête ethnographique de l'« anthropologie - ethnologie » à l'étude de cas en sciences de gestion, par exemple, comme perspective de l'observation « immergée »;*

- *et de l'argument de la confrontation à un même « objet» mais avec des trajectoires argumentatives différentes, cet argument de la confrontation étant aussi en partie lié à celui de la comparaison; c'est le cas, par exemple, avec l'apprentissage des théories de l'apprentissage individuel de la psychologie, celui des sciences de l'éducation face à celui des sciences de gestion (avec l'apprentissage organisationnel);*

- *la transdisciplinarité se caractérise par la référence à des « objets» qui sont étudiés sous différentes facettes suivant les disciplines qui les concernent (la connaissance est un objet qui traverse ainsi la philosophie, l'économie, la sociologie, les sciences politiques et les sciences de gestion).* » Bien que cette citation soit longue, nous avons voulu la laisser dans son intégralité, car elle montre bien la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité des sciences de gestion. Nous nous servons de cette approche « construite » en utilisant dans notre dispositif expérimental une interdisciplinarité. Nous avons également adopté de tout temps une approche qui se voulait pragmatique en nous éloignant de savoirs nomothétiques quantitatifs a posteriori. Notre but est de mettre en évidence des avantages ou des inconvénients liés à un mode d'organisation utilisant des CSP. Si le facteur explicatif est intéressant, nous désirons avant tout obtenir une capacité prédictive comme le suggère Martinet A. C. (2013, p.33) : *« Le plein déploiement de la raison d'être des sciences de gestion – produire une connaissance susceptible de nourrir des actions et des activités nouvelles – commande de les voir de façon enveloppante, comme une science de conception de ce qui n'est pas encore advenu, qui peut s'appuyer certes sur des îlots de savoirs analytiques élaborés à partir d'actions déjà organisées mais en aucun cas s'y réduire. »* Suivant les quatre pôles fondamentaux en tension qu'énonce Martinet (2013), le réalisé et le potentiel, l'actuel et le virtuel, nous nous sommes efforcé lors de nos travaux d'analyser positivement les dispositifs, de critiquer certains effets qu'ils peuvent générer et d'imaginer et de concevoir de nouveaux dispositifs. Citant encore Martinet (2013, p. 249) : *« L'intérêt scientifique, bien loin d'exiger le désengagement, implique la faculté et la volonté du chercheur de prendre position face au monde. Cependant, il ne saurait en revendiquer le monopole, car les objets mêmes de ses analyses, les acteurs, sont des êtres de consciences, symboliques, historiques dont il convient de comprendre les systèmes de signification. La neutralité axiologique exige que le chercheur décrive et comprenne leurs pratiques et le sens qu'ils y attachent même lorsqu'il ne les approuve en rien »,* la posture constructiviste et l'engagement en tant que chercheur que nous adoptons est en adéquation avec la construction dont parlent Martinet et Pesqueux.

## Section 2 : Mise en regard et confrontation entre théorie et pratique

Partant des conclusions de la première partie de notre thèse et de l'introduction générale, nous nous proposons dans cette section de décrire comment nous sommes venu à la problématique de notre recherche. Nous allons également mettre en évidence la réduction de notre périmètre de recherche (en montrant par exemple que nous avons abandonné l'étude des impacts économiques dans l'utilisation d'un centre de services partagés).

### 2.1. La question centrale de recherche

Avant d'aborder directement ce thème, nous allons d'abord reprendre notre problématique et monter le cheminement que nous avons effectué pour arriver à la question centrale de la recherche. La première partie de notre thèse s'est essentiellement axée sur un état des lieux des différents thèmes (ou plutôt mots-clés) qui nous posent question : les centres de services partagés, les systèmes d'information et l'alignement entre ces derniers et la stratégie des affaires. Nous avons déjà esquissé une question centrale de la recherche que nous allons reprendre dans cette section afin de la développer. Nous avons en effet vu dans le chapitre consacré aux CSP que ce type d'organisation plus à la frontière de la firme n'a pas beaucoup été étudié dans le monde académique. Il convient même de noter que l'alignement stratégique inter-organisationnel n'a été que fort peu étudié (Anne-Marie Croteau , Pierre-Majorique Léger , Luc Cassivi , Gaël Le Hen , Sylvain Lasseyre , 2006, Chan, Y. E., S. L. Huff, D. W. Barclay, et D. G. Copeland, 1997 ou Bensaou, M., et N. Venkatraman, 1995). Nous pouvons en déduire plus explicitement que notre recherche sera bien plus exploratoire que confirmatoire. Dès lors, le thème de ce travail sera d'explorer (de tester) la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, nous testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation de l'alignement des usages du SI. Afin d'être plus précis, nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information. Nous nous focaliserons sur la phase

post-basculement (alignement des usages). Cette démarche inclut les termes dynamique et usage, elle devra prendre en compte les dimensions temporelle et relationnelle.

Cette section a pour objet le cheminement de notre démarche intellectuelle afin d'aboutir à la rédaction de cette question de recherche et à la problématique envisagée. En explicitant les termes de ce questionnement, nous pouvons d'abord parler des usages. A ce propos, la figure suivante (Figure 29) met en évidence la partie usage qui intervient une fois qu'un projet est mis en production, que la phase de « hand-over » est terminée, que le système est en exploitation. Il n'entre pas dans nos plans d'étudier une quelconque intégration dans un CSP et le changement organisationnel que cela engendre. De même, nous ne désirons pas nous intéresser aux décisions liées à l'utilisation d'un CSP. Ces domaines, très intéressants, pourraient faire l'objet d'une thèse particulière. Par contre, dans le cadre de nos travaux, nous nous intéresserons aux usages. A ce propos, Docq et Dale (2003) décrivent l'usage (des technologies) comme : « *un ensemble de pratiques, une façon particulière d'utiliser quelque chose, un ensemble de règles partagées socialement par un groupe de référence et construite dans le temps* ». Comme indiqué dans cette définition, vu que nous nous intéressons aux usages, ce n'est pas le choix du recours au CSP qui nous importe, mais la façon particulière de l'utiliser. Comme nous l'avons laissé entendre dans le chapitre précédent consacré à l'alignement, l'étude menée conjointement par le Cigref et le cabinet McKinsey (2008) décrivent l'usage comme le facteur majeur de création de valeur par les SI : « *il (l'usage) contribue de manière directe et évidente aux résultats globaux enregistrés par l'entreprise. Cette valeur se concrétise par un dialogue de qualité qui permet une réelle appropriation des outils SI par les utilisateurs* ». Il nous apparaît donc évident dans nos questionnements initiaux de mettre l'accent sur l'usage que nous entendons comme utilisation du SI par les utilisateurs, les clients internes et externes des systèmes d'information mutualisés dans le cadre d'un CSP. Nous comptons nous focaliser sur une approche par l'usage et par les parties prenantes. Comme le décrit E. Fimbel (2007b) : « *L'essence de la stratégie est bien le mouvement, la manœuvre. Ce mouvement devra être pensé ex ante mais sera surtout conduit dans la confrontation avec la réalité évolutive et incertaine à savoir : le terrain, l'état des parties prenantes et les résultats des opérations. L'alignement et la synchronisation des visions, des ressources et des mouvements sont donc dynamiques et globaux.* » Trois mots décrits retiendront notre attention. Le premier concerne le terrain, c'est-à-dire comment les décisions sont appliquées dans le temps et comment elles résistent aux besoins réels. Cet aspect fera l'objet de notre deuxième terme qui concerne les résultats des opérations. En effet,

si une décision n'obtient pas le retour escompté sur les opérations alors, elle doit être remise en question. Le dernier concerne l'état des parties prenantes. Pour des raisons de facilité, nous nous limiterons à la triade interne DG, DM et DSI comme l'avaient décrit les différentes études du CIGREF. Nous étendrons cette triade à certaines parties prenantes particulières que sont les clients et les fournisseurs afin d'observer l'influence éventuelle de l'utilisation d'un CSP dans le rapport que l'entreprise a avec ces derniers.

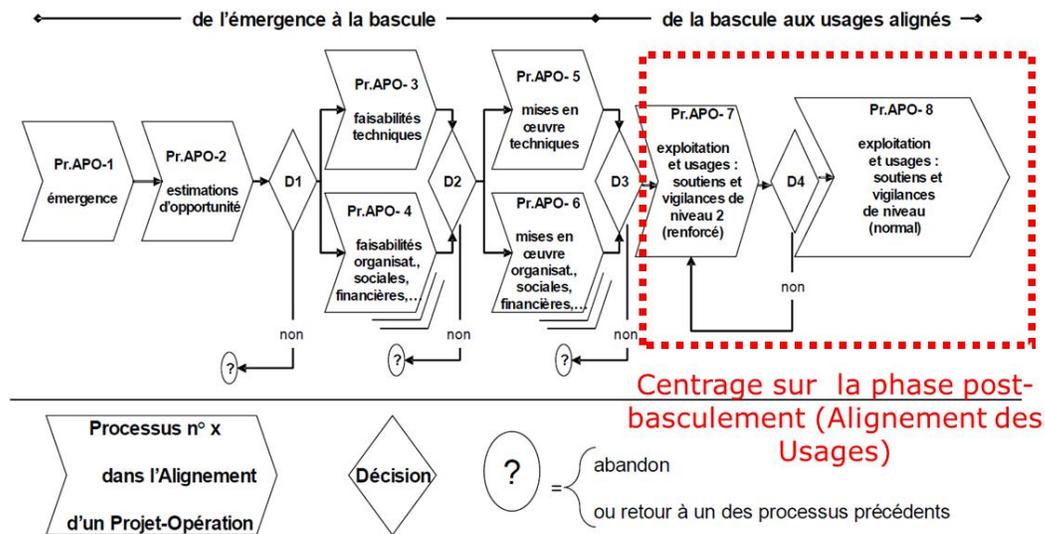


Figure 29 : Centrage sur la phase post-basculémentation (Alignement des Usages).

Source adaptée de Fimbel E. (2007 a et b))

Partant des usages, l'alignement de ceux-ci, qui a déjà été décrit dans le chapitre précédent, montre comment l'entreprise met en évidence comment l'IT sert à améliorer la performance de l'entreprise (Croteau, Solomon, Raymond et Bergeron, 2001).

Trivialement, le deuxième terme que nous explicitons dans notre questionnement concerne les systèmes d'information. Les CSP (comme nous l'avons décrit dans le premier chapitre), peuvent être utilisés pour de nombreuses fonctions comme la logistique, l'administration, les systèmes d'information... En effet, nous allons nous focaliser sur ces derniers et plus particulièrement sur la vision axée sur les usages décrits dans le chapitre 2 de notre thèse. La figure suivante (Figure 30) montre cette vision prise en compte.

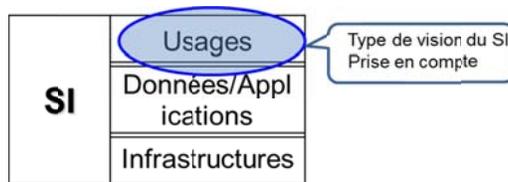


Figure 30 : Vision du SI centrée sur les usages et les parties prenantes (Articulation “représentations/acteurs”).

Source adaptée de (R Reix, F Rowe, 2002)

Le troisième terme concerne les centres de services partagés qui sont, pour rappel, une mutualisation entre des sociétés utilisatrices (Fimbel, 2007) qui génère une forme de collaboration (Bergeron, 2003).

En additionnant ces termes, nous allons nous intéresser à la jointure Systèmes d’Information, Centres de Services Partagés et Alignement Stratégique des Usages. La triade représentée par la figure 2 de l’introduction nous avait déjà donné un aperçu de la singularité de notre thèse. Dans le cadre de cette singularité, nous comptons étudier des sociétés qui ont confié depuis un certain temps une partie ou tout leur SI à un CSP. La notion de temps intervient dans le fait que nous désirons mettre en évidence les usages. La figure suivante (Figure 31) montre le schéma conceptuel simplifié. L’ensemble représente une entreprise étudiée avec la triade des trois parties prenantes internes que nous déciderons de mettre à contribution ; la direction générale, les directions métiers et la direction des systèmes d’information et deux parties prenantes externes, les clients et les fournisseurs de la firme. Nous nous intéresserons aux systèmes d’information dans sa définition centrée sur les usages et les parties prenantes. L’axe des abscisses représente l’évolution du temps, l’axe vertical des ordonnées représente l’écart d’alignement entre le SI et celui des affaires de la firme. Ainsi, la trajectoire horizontale se retrouve quand le SI est parfaitement aligné sur la stratégie du monde des affaires. A un moment donné, le SI est intégré en tout ou en partie dans un CSP. Cette intégration est antérieure à notre étude (et ne fait donc pas l’objet de nos recherches). Nous nous intéresserons à partir du moment où le SI est intégré dans un CSP et est aligné à la trajectoire de l’entreprise.

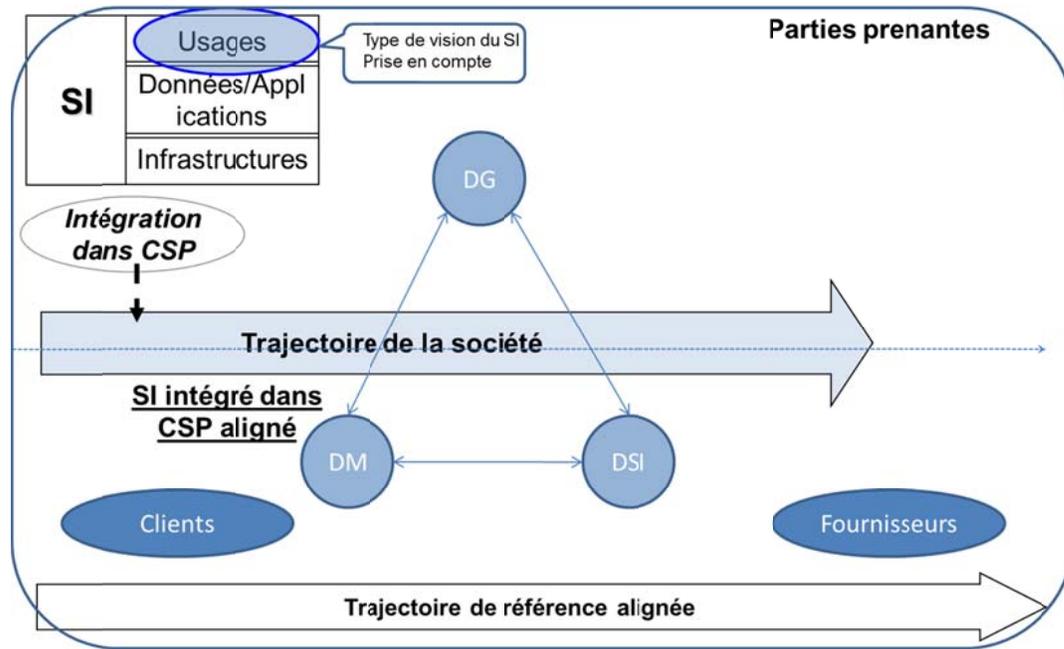


Figure 31 : Schéma conceptuel simplifié.

Lors de l'évolution temporelle, des événements vont introduire une certaine dynamique qui va faire dévier l'alignement du SI par rapport à celui de l'entreprise. La figure suivante (Figure 32) représente après un événement déclencheur quelconque la nouvelle trajectoire de l'alignement qui s'éloignera de celle horizontale parfaitement alignée. Le désalignement se représente ici par la dérivée (ou plutôt la différentielle) de la trajectoire sur le temps.



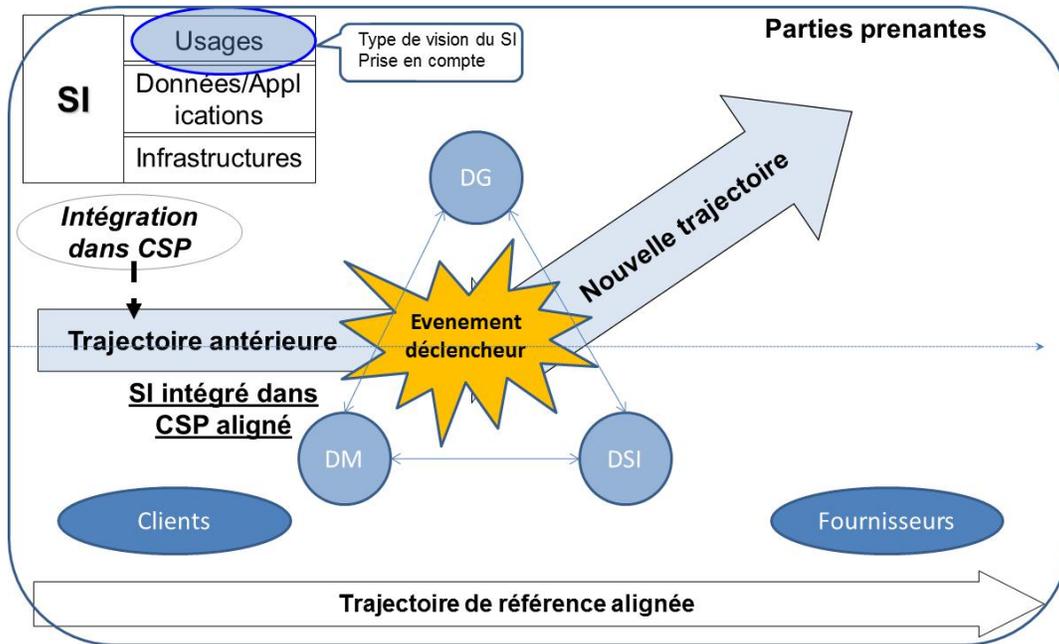


Figure 32 : Schéma conceptuel simplifié représentant le désalignement faisant suite à un événement déclencheur.

La figure suivante (Figure 33), quant à elle, met en évidence l'effort nécessaire pour retourner à une situation où le SI est parfaitement aligné. L'angle de fluctuation mettra en évidence l'effort à faire dans le processus de réaligement.

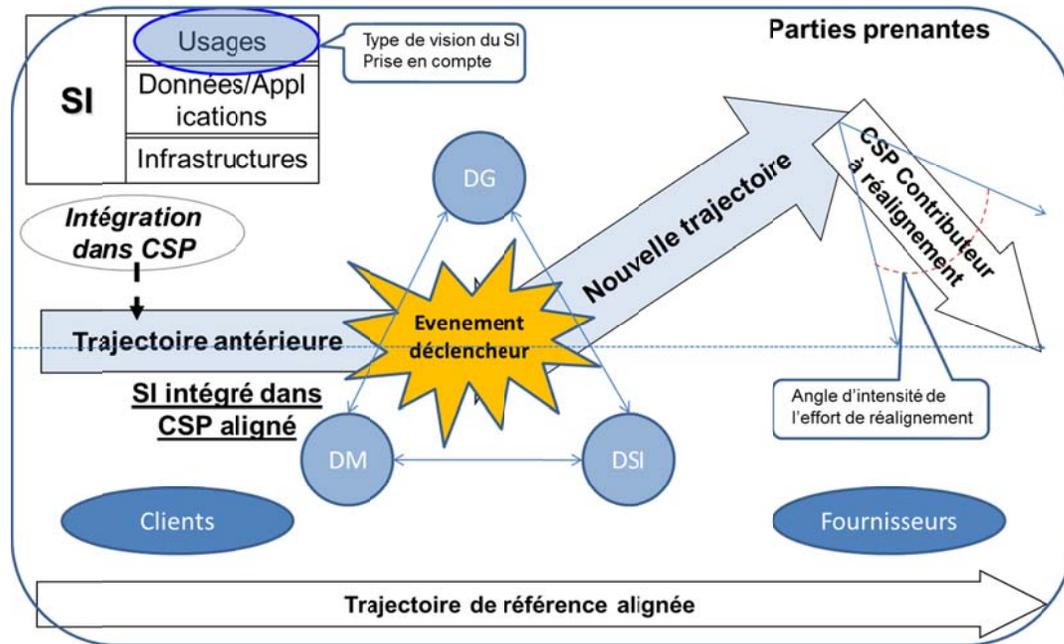


Figure 33 : Schéma conceptuel simplifié représentant l'effort de réalignement.

Dans nos travaux, nous étudions dans quelle mesure le CSP est un élément contributeur à ce réalignement. Est-il un vecteur de réalignement ou alors simplement une variable additionnelle ? Nous pourrions ainsi voir quels sont les éléments qui vont nourrir l'alignabilité. Nous pourrions ainsi conclure que sur la base de l'empirique, nous constaterons qu'il n'y a pas de lien entre le CSP et l'alignement stratégique des usages (ou l'inverse).

En résumé, nous nous intéressons à la jointure entre SI, CSP et alignement des usages. La figure suivante (Figure 34) reprend, en les intégrant, les différents éléments que nous venons de mettre en évidence ; c'est-à-dire, que nous allons étudier la vision du SI centré sur les usages et les parties prenantes qui est intégré dans un CSP. Nous allons mettre en évidence l'impact de ce dernier dans l'alignement des usages en ayant une approche par les parties prenantes. Dans quelle mesure (à prendre comme cas) l'alignement des usages du SI varie-t-il quand ce dernier est intégré dans un CSP ? La question de recherche peut donc être la suivante : Quel est l'impact d'un centre de services partagés, la formule organisationnelle étudiée, qui a en charge le système d'information dans l'alignement des usages ?

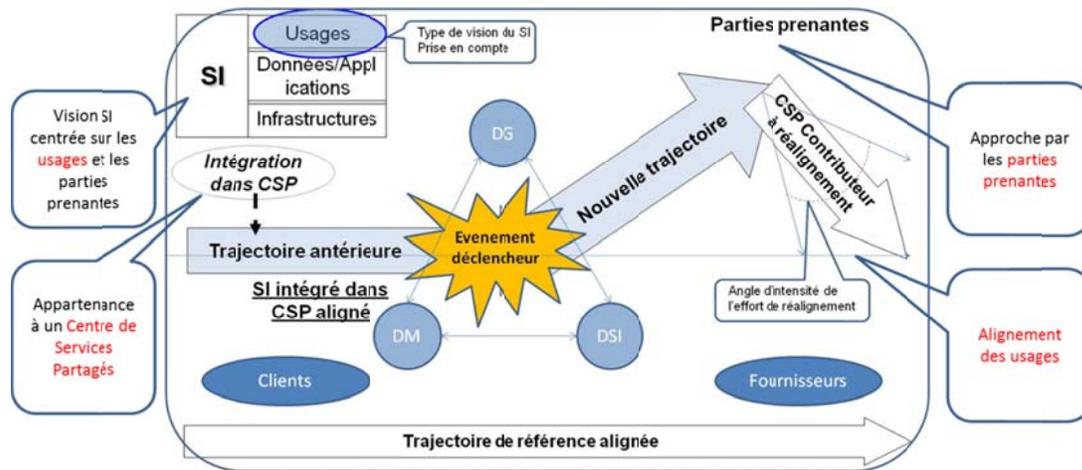


Figure 34 : Schéma conceptuel simplifié mettant en évidence les différents concepts de notre questionnement.

Nous pouvons ainsi énoncer l'objet de nos recherches : Mise à l'épreuve de l'alignement des usages du Système d'Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés.

## 2.1. Emergence et construction des hypothèses

Partant des investigations théoriques initiales issues des mondes académique et professionnel, de la problématique que nous nous sommes donnée, nous allons envisager dans cette section de formuler plus spécifiquement les thèmes à démontrer. En premier lieu, nous voulons souligner une fois encore que nous n'allons pas réaliser une étude des CSP sous l'angle économique. Il est vrai qu'une analyse de cet aspect combien important serait intéressante mais cela demanderait d'élargir considérablement le périmètre et risquerait de compromettre le planning habituellement dédié à la rédaction d'une thèse (Beaud M., 2006). Cet aspect économique pourra faire l'objet de recherches ultérieures comme une autre thèse par exemple. Nous reviendrons sur cet aspect dans le dernier chapitre. De plus, nous voulons nous focaliser sur l'alignement des usages et donc nous avons d'autres arguments qui seront mis à l'étude. Nous allons axer nos recherches sur six thèmes que nous allons observer.

Ces thèmes signifient que nous allons réaliser une évaluation de l'appartenance à un CSP sous les angles de l'alignement des usages en premier lieu. C'est-à-dire que nous allons explorer l'idée que l'alignement peut être atteint avec un système d'information intégré dans un CSP ; que ce dernier n'est pas un frein et n'empêche pas cet alignement. Nous nous efforcerons de vérifier de quelle manière le CSP a un impact dans l'alignement.

Le deuxième sujet concerne le retour à un alignement à la suite d'un désalignement. Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, nous allons nous intéresser aux déviations dans l'alignement et au dynamisme d'un projet opération de réaligement. Ceci s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité. Nous pensons donc nous servir d'éléments qui ont participé à élaborer le modèle DyGAM (Fimbel E., 2007b) en les validant dans une phase de post-basculement. Ces éléments à observer sont au nombre de 4. Le premier est le principe de la seule singularité positive. Le deuxième est le principe de l'innovation positive. C'est-à-dire qu'il ne faut pas innover pour suivre la mode du nouveau et suivre le mimétisme managérial (Midler C., 1986). Le troisième traite de la standardisation-mutualisation-réutilisation et le quatrième des couplages lâches et résilients. Concernant ce retour à l'alignement, Fimbel (2007a) met l'opération de réaligement en évidence. La figure suivante (Figure 35) la représente. En effet, à un instant T1 se produit un fait (ou une série d'événements) qui est à l'origine du désalignement. Ce dernier va engendrer des faits qui généreront des symptômes perçus à un temps T2. Une opération de réaligement peut être lancée au moment T3 mais celle-ci va commencer à donner des effets au temps T4 pour aboutir finalement à un réaligement au moment T5.

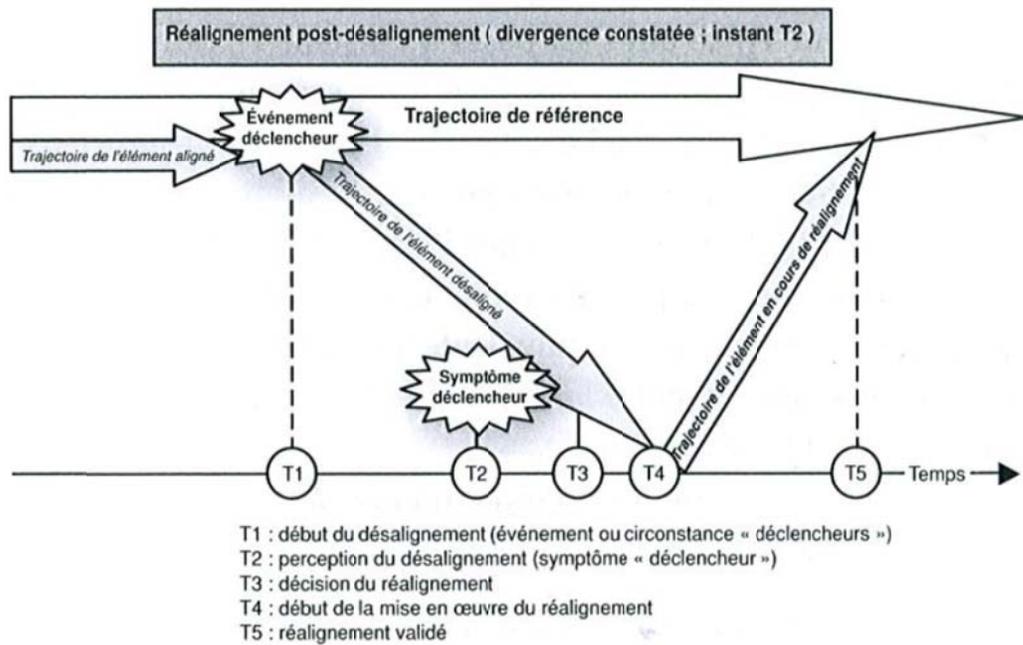


Figure 35 : Représentation dynamique d'un projet-opération de réalignment.

Source : Fimbel E. (2007a, p. 267)

Suivant ce schéma et la figure suivante (Figure 36) qui met en exergue les conséquences comparées entre deux réactions à une même situation initiale de désalignement, Fimbel (2007b, p. 266) déclare que : « *Moins l'entreprise sera aligno vigilante, c'est-à-dire plus elle tardera à détecter (moment T2) ce qui s'est passé à l'instant T1, plus l'ampleur des préjudices sera importante... En tenant compte des capacités d'absorption et de mobilisation des ressources internes et/ou externes, on observe que l'aire 1 est nettement plus réduite que l'aire 2. Or, ces surfaces expriment l'ampleur des préjudices associés au désalignement restant à subir entre le début de la correction de trajectoire et le retour à une situation normale d'alignement-synchronisation...* »

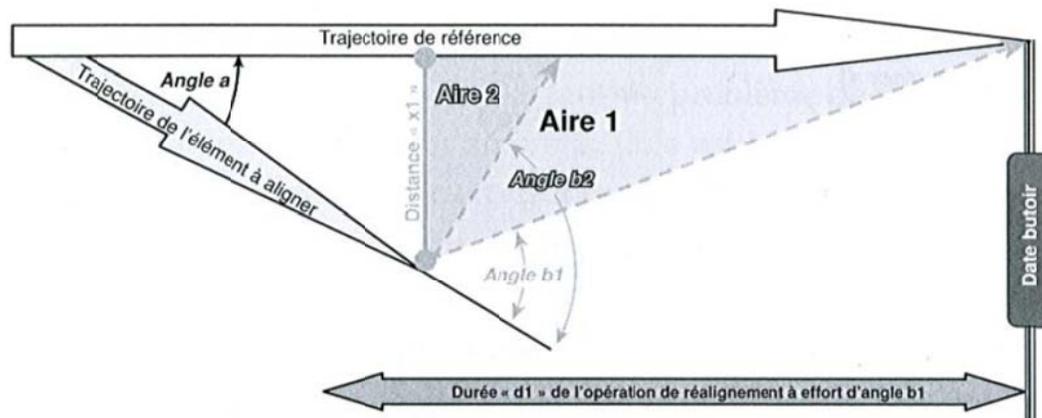


Figure 36 : Conséquences comparées entre deux réactions à une même situation initiale de désalignement.

Source : Fimbel E. (2007b, p. 269)

Ainsi, l'aire équivaut à l'ampleur des préjudices et l'angle à l'intensité de l'effort. Plus l'aire et/ou l'angle seront importants, plus la perception des différentes parties prenantes sera négative et plus le désalignement sera mis en évidence. Partant de ces considérations, il nous semble important d'observer dans nos études quel peut être l'influence de l'appartenance du SI à un CSP ? Ce dernier sera-t-il un contributeur au réaligement et ainsi accroît-il l'alignabilité ?

Si ces deux premiers thèmes intègrent la notion de dynamisme, c'est-à-dire en d'autres termes que le CSP donne une influence à l'alignement au cours du temps, le troisième sujet quant à lui concerne l'impact sur certaines parties prenantes externes que sont les clients et les fournisseurs. Plus explicitement, nous allons étudier (ou du moins mettre en évidence) si le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients et les fournisseurs. Nous entendons ces derniers comme les fournisseurs et les clients « business » des sociétés dont le SI est intégré dans un CSP, pas seulement les clients / fournisseurs IT.

Le quatrième thème concerne les attentes associées à la vision du dirigeant des sociétés dont les SI sont intégrés dans un CSP. Là encore, nous observerons quel est l'apport de cette appartenance. Dans quelle mesure celle-ci permet de mieux servir le dirigeant.

Le cinquième, en partie similaire au précédent se concentre sur les différentes directions métiers. Faisant écho aux différentes études du Cigref et de Mc Kinsey (2004, 2008) mettant en évidence la création de valeur par les SI est nécessairement une co-création entre DSI, DG et DM, il nous importe d'observer les impacts de l'appartenance à un CSP pour ces directions. Les attentes de celle-ci peuvent en effet être différentes de celle du dirigeant et ainsi donner un niveau d'alignement qui se pourrait être antinomique de celui de ce dernier. Cela dit, ces thèmes quatre et cinq s'adressent aux parties prenantes internes et sur l'impact du contrôle des opérations.

Le sixième et dernier thème est lié à la gestion du risque. C'est un sujet ô combien important. Paul Valéry (1948, p. 44) écrivait déjà à ce sujet : « *L'imprévisible en tous domaines est l'effet de la conquête du monde vivant tout entier par le pouvoir scientifique, l'invasion du savoir effectif qui tend à transformer le milieu de l'homme et l'homme lui-même dans on ne sait quelle mesure, avec on ne sait quels risques, quel écart des conditions initiales d'existence et de conservation de la vie, la vie devient en somme l'objet d'une expérience dont on ne peut dire qu'une chose, c'est qu'elle tend à nous éloigner de plus en plus de ce que nous étions ou de ce que nous croyons être et qu'elle nous mène où nous ne pensons pas aller et ne pouvons absolument pas imaginer.* » Comme cette citation nous l'indique, le risque couvre un champ d'activités fort vaste et quelque peu livré à la panique et à l'irrationnel. De nombreux risques peuvent atteindre une entreprise comme les risques industriel, économique, financier, boursier, politique, écologique, épidémiologique, terroriste... (Dupont Y., 2003) Ne s'intéresser qu'à une seule partie de ceux-ci pourrait déjà couvrir les travaux demandés par une thèse. Il convient, une fois encore, de rappeler que nous sommes dans une recherche exploratoire et que bien que ce sujet nous intéresse, nous allons bien entendu limiter notre périmétrie d'investigation et ce que nous nous proposons d'observer s'intéresse à la gestion du risque d'un SI intégré dans un CSP. A ce titre, Bergeron B. (2003, p. 240) écrit: « *managing risk is a continual process that involves rethinking strategies and employing tactics to minimize the odds of failure and maximize the likelihood of success.* ». Plus particulièrement, afin de restreindre davantage notre périmètre, nous allons nous intéresser à la robustesse du SI. Par robustesse du SI, nous entendons : « *sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques.* » (Fimbel E., 2007b, p 306). Nous allons observer dans quelle mesure le fait d'un SI intégré dans un CSP influence la robustesse du SI.

La liste suivante nous donne un résumé des six thèmes que nous allons aborder lors de notre étude.

1. Alignement des usages
2. Retour à un alignement suite à un désalignement
3. Impacts sur des parties prenantes externes
4. Alignement avec la vision du dirigeant
5. Alignement avec les directions métiers
6. Amélioration de la robustesse des systèmes d'information

Une fois ces thèmes mis en évidence, nous nous proposons de montrer notre cheminement jusqu'aux hypothèses finalement retenues. Chaque hypothèse correspondra ainsi à un thème ; nous éviterons de la sorte toute confusion entre les thèmes et les hypothèses. Ces dernières sont, selon Mace et Pétry (2000, p. 47), une réponse anticipée ou encore la pierre angulaire du projet de recherche. Ils donnent les deux définitions suivantes : « *L'hypothèse est une réponse anticipée à la question spécifique de recherche. C'est un énoncé déclaratif qui précise une relation anticipée entre des phénomènes observés ou imaginés* » et « *L'hypothèse est le résultat de la formulation du problème et le point de départ de la vérification. Elle constitue ainsi un pont entre ces deux grandes parties de la recherche et forme une pierre angulaire de tout travail de recherche.* » Ils proposent également qu'une hypothèse ne se vérifie qu'en tentant de l'infirmer et qu'une hypothèse de recherche correctement énoncée devra avoir cinq qualités principales suivantes : la plausibilité, la vérifiabilité, la précision, la généralité et la communicabilité. Avant de les décrire, il convient encore de dire que celles-ci ont été construites lors de la phase exploratoire de notre recherche que nous décrirons de manière plus approfondie dans le prochain chapitre.

Le premier thème et partant la première hypothèse est dédiée à l'alignement des usages et plus particulièrement l'alignement à long terme et à court terme. Il nous importe, en effet, d'observer si le SI intégré dans un CSP a une modification de l'alignement lors du temps. Nous voulons mettre en observation l'alignement au cours du temps. Nous nous poserons la question sur celui-ci dans les choix opérationnels à court terme et dans les choix stratégiques à moyen et long terme. Selon Marshall (1890), le court terme désigne un intervalle de temps court, borné par un temps rapproché. Dans une acceptation habituelle, il s'agit d'une période d'un an mais ce n'est pas toujours le cas. Cette expression peut avoir des significations



différentes. Elle dépend de l'entreprise et du marché à considérer. Ainsi, toujours selon cet auteur cité par Barre R. (1966), la notion de court ou de long terme renvoie à un opérateur la faculté d'accroître son offre. Ainsi lorsque la période de temps est trop brève pour que la production puisse varier, nous parlons de période de marché. Nous pouvons également parler de courte période lorsque nous pouvons faire varier la quantité de production mais en gardant les équipements constants. Une longue période est généralement employée lorsque l'intervalle de temps permet de modifier la production et surtout sa capacité de production. A titre d'information, dans l'actualisation de son étude conjointe CIGREF - McKinsey Company (2008), ils présentent la stratégie à long terme d'un panel d'entreprises comme étant la vision stratégique ayant comme sujets : les grands choix SI, la consolidation du masterplan, budget<sup>50</sup> et portefeuille de projets. Le court terme quant à lui est présenté par une revue opérationnelle des priorités métier d'ensemble, une revue des projets SI, une recherche des innovations SI, un ajournement de la planification stratégique SI sur 3 ans roulants intégrant une hiérarchisation des priorités et les propositions budgétaires associées. La figure suivante (Figure 37) présente la synthèse réalisée par cette étude. Nos études vont simplement ajouter à ces problématique la notion de SI (et partant la DSI) intégrée dans un CSP.

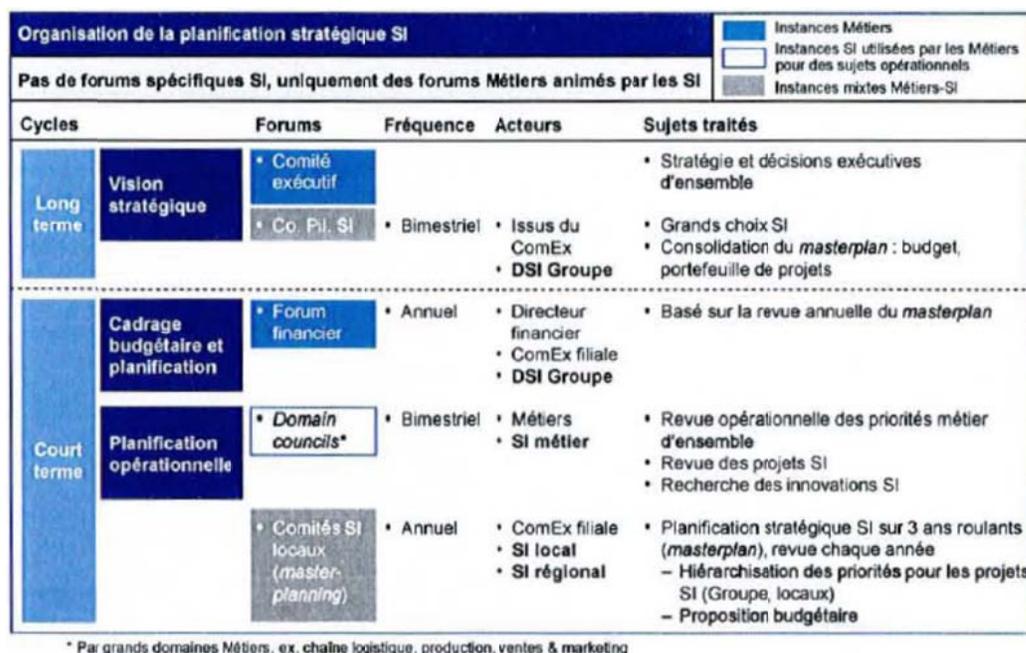


Figure 37 : Organisation et planification stratégique.

Source : CIGREF -McKinsey & Company (2008)

<sup>50</sup> Le terme employé dans cette étude est le budget mais nos interviews et nos recherches utilisent à sa place plutôt le terme plan à moyen terme, reléguant le budget à du court terme.

Ainsi, nous allons énoncer les deux sous-hypothèses suivantes qui après avoir convenu ce qu'est le court et le long terme pour une firme spécifique permettront d'observer une modification de l'alignement d'un SI mutualisé dans un CSP lors d'une courte et d'une longue période de temps :

- Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI.
- Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI.

Nous nous servons lors de la partie analyse de cette hypothèse des études de Reich et Benbasat (1996) afin de mettre en exergue l'impact éventuel de l'usage d'un CSP.

Le deuxième thème et partant la deuxième hypothèse sera consacré aux dynamiques de retour à un alignement suite à un désalignement. Le but de ceci est d'observer si les sociétés qui ont intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement. Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité. L'hypothèse dédiée sera donc la suivante :

- Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement.

Le troisième thème s'intéresse à certaines parties prenantes externes, les clients et les fournisseurs. Le but de cette hypothèse est de mettre en évidence que le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes, les clients et les fournisseurs des sociétés dont les SI sont gérés par un CSP. Les affirmations liées que nous allons tester sont les suivantes :

- Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients.
- Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs.

Les thèmes quatre et cinq sont axés sur les interactions qu'il y a entre la direction des systèmes d'information et les autres directions internes, la direction générale (DG) et les différentes directions métiers (DM). En effet, faisant suite aux considérations que nous avons

vues lors des chapitres précédents et surtout en nous basant sur l'étude conjointe CIGREF – Mc Kinsey & Company (2004, 2008) qui promeut les relations entre DSI, direction générale (DG) et les directions métiers (DM) en vue d'obtenir des relations plus efficaces et créatrices de valeur, nous allons nous attacher à la relation DM, DSI transformant l'entreprise à l'aide des SI. Ces publications ont mis en évidence que chaque société a des objectifs et des priorités spécifiques pour les SI. Ils ont représenté cela en trois modèles de relations qui sont reproduits dans la figure suivante (Figure 38).

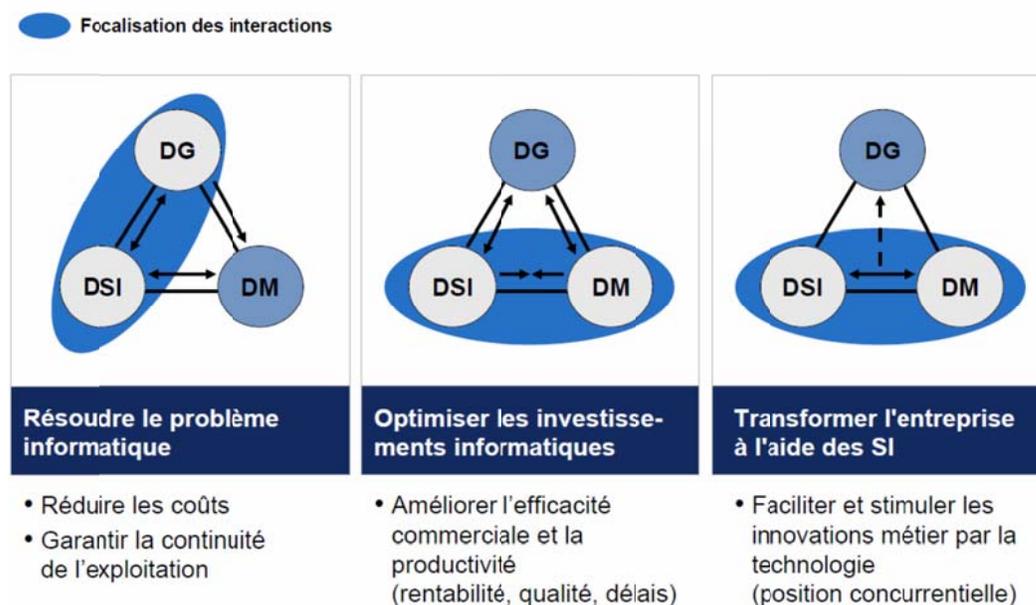


Figure 38 : Trois modèles de relations en fonction du contexte et des priorités de l'entreprise.

Source : Livre blanc CIGREF -McKinsey & Company (septembre 2004)

Partant de ces relations, la même étude a fait apparaître des degrés de maturité divers entre ces parties prenantes internes allant d'une simple communication à des liens davantage fondés sur la confiance. La figure suivante (Figure 39) indique les trois degrés de « maturité » de la relation entre DSI, DG et DM.

	COMMUNICATION	COMPRÉHENSION	CONFIANCE
	du DSI vis-à-vis de la DG et des DM	entre DSI et DG / DM	instaurée entre DSI et DG / DM
Focalisation de la DSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la transparence               <ul style="list-style-type: none"> <li>Reporting détaillé</li> <li>Gouvernance simplifiée</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expliquer les SI               <ul style="list-style-type: none"> <li>Avec un référentiel métier (financier, opérationnel)</li> <li>A travers une relation personnalisée</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer les SI               <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la gouvernance des Métiers</li> <li>Avec un impact en termes métier</li> </ul> </li> </ul>
Focalisation des DG / DM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire les dépenses SI</li> <li>Vérifier la continuité du service et des fonctionnalités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raisonnement davantage en termes d'investissement</li> <li>Comprendre la gestion des SI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'approprier le processus de décision SI et la valeur que les SI apportent</li> </ul>
Logique d'interaction	<b>Transaction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir la performance SI</li> <li>Mode client / serveur : SI considérés comme du domaine unique du DSI</li> </ul>	<b>Alignement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interpréter / traduire la stratégie métier en termes de plan stratégique SI</li> </ul>	<b>Intégration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dialoguer au sein des mêmes instances</li> </ul>

Figure 39 : Trois degrés de "maturité" de la relation entre DSI et DG / DM.

Source : Livre blanc CIGREF -McKinsey & Company (Septembre 2004)

A ce titre, ils écrivent ceci : « Dans ce dernier cas, les conditions sont réunies pour que se noue un véritable dialogue stratégique entre les trois catégories d'interlocuteurs, l'objet central de leur dialogue devenant alors la création de valeur pour le métier à travers les SI, tandis que les aspects purement techniques (maîtrise des coûts SI, garantie de la productivité et de la qualité des SI) sont presque toujours évacués, car supposés sous le parfait contrôle de la DSI ». Pour rappel, dans notre étude, nous n'allons pas nous intéresser aux considérations économiques et financières mais à l'alignement et à la valeur d'usage.

Ces observations nous servent à formuler le quatrième thème et l'hypothèse s'y référant qui est axée sur la vision associée du dirigeant. Nous voulons observer si une structure mutualisée permet de mieux servir les attentes du dirigeant. Pour ce faire, nous allons tester l'affirmation suivante :

- Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant.

Le terme « associé » est important car vu la difficulté d’atteindre et de rencontrer le dirigeant d’une entreprise, nous nous laissons via ce terme la possibilité de récupérer sa « vision » de manière indirecte et à l’aide de sources secondaires.

Le cinquième thème porte sur les directions « métiers ». Se basant toujours sur les études conjointes Cigref – Mc Kinsey & Company (2004, 2008), nous allons nous attacher à la relation DM, DSI transformant l’entreprise à l’aide des SI. Cette étude avait mis en évidence le fait qu’une relation DSI – DM positive devenait un facilitateur et stimulait les innovations métier par la technologie. Nous allons observer dans quels cas nous avons des bénéfices (et partant quels sont les enjeux) de la création de valeur métier par le SI mutualisés. La figure suivante (Figure 40) présente quelques enjeux et de bonnes pratiques mises en évidence par la dernière étude Cigref – Mc Kinsey & Company (2008).



Figure 40 : Dynamique de création de valeur par les SI : le cadre de référence des meilleures pratiques.

Source : Livre blanc CIGREF -McKinsey & Company (2008)

Toujours suivant cette étude, ceux-ci se déclinent de la façon suivante présentée par la figure 41.

	Bénéfices pour l'entreprise	Enjeux	
		Pour les DSI	Pour les DG / DM
<b>Valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur d'usage de nature économique et / ou stratégique pour les Métiers</li> <li>• Appropriation par les Directions Métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et formuler en termes métier les attentes vis-à-vis des SI</li> <li>• Etre force de proposition</li> <li>• Etre irréprochable dans l'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler les objectifs et priorités en termes métier</li> </ul>
<b>Leviers d'action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palette plus large de leviers SI et non-SI</li> <li>• Efficacité des leviers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchiser les priorités et séquencer les leviers à utiliser</li> <li>• Se positionner sur les projets transverses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer la DSI dans les projets transversaux</li> </ul>
<b>Alliances et rôles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergies de compétences entre DSI et Directions Métiers ciblées selon le contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des compétences non SI</li> <li>• Etre "collaboratif"</li> <li>• Renforcer la transversalité de la fonction SI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire sortir le DSI d'une focalisation strictement technique</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaction plus directe <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas de phase de traduction</li> <li>– Discussion métier plus pertinente</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer la symbiose entre les forums Métiers et les forums SI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer la DSI à la planification stratégique et opérationnelle des Métiers</li> </ul>

Figure 41 : Bénéfices et enjeux de la création de valeur métier par les SI.

Source : Livre blanc CIGREF -McKinsey & Company, (2008)

Pour l'hypothèse liée à ce thème, nous adapterons ces études aux cas spécifiques des SI mutualisés dans un CSP. Nous allons formuler l'hypothèse suivante :

- Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers.

Enfin, le sixième et dernier thème lié au risque. A ce titre, en continuant à nous servir de l'étude conjointe Cigref – Mc Kinsey & Company (2008), nous constatons que ces professionnels du secteur positionnent la gestion des risques dans les premières priorités métiers à intégrer dans l'agenda du DSI. La figure suivante (Figure 42) présente le plan stratégique proposé dans cette étude qui formalise les perspectives et les enjeux métiers, en les traduisant en termes de portefeuille de projets et de budgets SI, d'évolution SI, de gouvernance SI et fixant également un cadre pour l'arbitrage des projets.

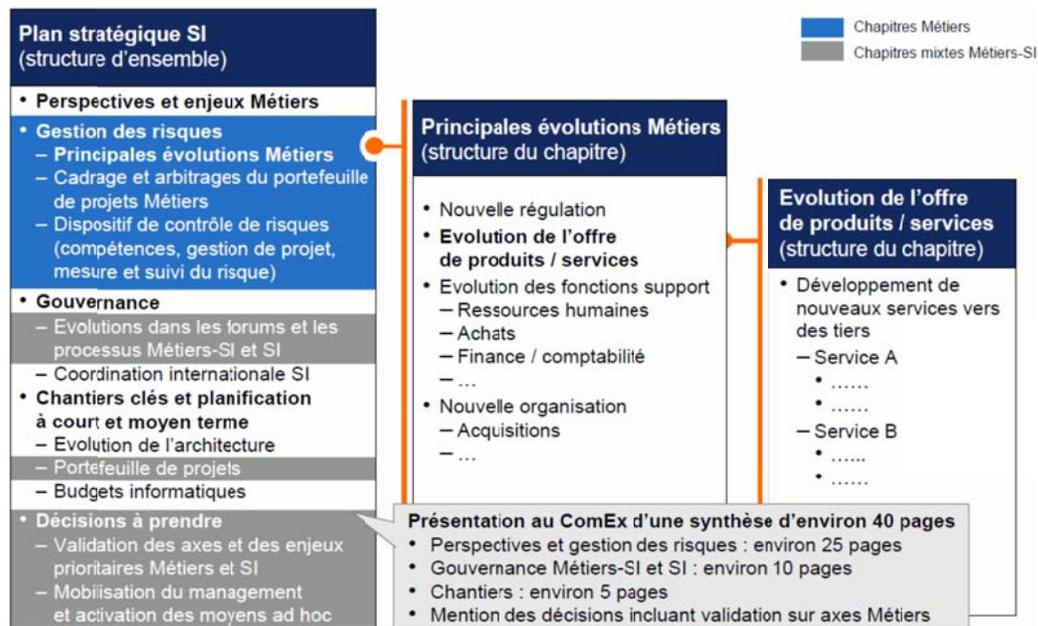


Figure 42 : Plan stratégique SI permettant d'intégrer les priorités Métiers dans l'agenda du DSI.

Source : Livre blanc CIGREF -McKinsey & Company (2008)

Nous remarquons que la gestion du risque est indiquée en bonne place de ce document ; c'est dire l'importance de ce thème. Comme pour les autres thèmes, afin de se focaliser sur un périmètre bien particulier, nous allons nous intéresser plus particulièrement à la robustesse du SI mutualisé dans un CSP. Nous allons voir dans quelle mesure le passage par l'utilisation d'un CSP contribue à améliorer la robustesse du SI. Nous allons ainsi formuler l'hypothèse suivante :

- Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI

Concernant ce thème et cette hypothèse et sans trop déflorer les chapitres suivants mais en faisant écho à la section 1.3 de ce chapitre dédiée au canevas de la recherche, nous pouvons dire que nous avons réalisé une exploration en démarche abductive. Nous avons contacté des professionnels (trois personnes représentatives du monde professionnel ; i. e. un CEO d'une importante multinationale, un CIO d'une autre firme mondiale et un « executive partner » d'une société leader de conseil informatique (SSII) faisant partie des « big four ») dans une phase d'exploration afin de vérifier les thèmes et les hypothèses qui seront dans un deuxième

temps mis à l'épreuve. Lors de cette exploration, nous n'avons pas eu de remarque sur les cinq premiers couples thèmes / hypothèses. Par contre, l'affirmation liée à la robustesse a créé une singularité au vu de la réaction de nos interlocuteurs. A priori, ils n'ont pas de réponse à cette question (ils pensent qu'il n'y a pas de relation). Nous avons dès lors défini des pistes associées à cette hypothèse. Par exemple, nous pouvons questionner les entreprises sur la robustesse des organisations ; c'est-à-dire par exemple, est-ce que le CSP ouvre une stabilisation dans un environnement des sociétés qui n'est pas stable du tout ? Nous avons recontacté nos interlocuteurs pour vérifier si pour eux, stabilité veut dire robustesse et finalement nous avons décidé de conserver cette hypothèse. D'autre part, cette démarche nous conforte dans notre posture constructiviste ; la non réponse du terrain interpelle. Au point de vue constructiviste, le fait de montrer que s'ils répondent à la suite de nos demandes signifie qu'il y a une interaction avec le terrain. C'est un fait du constructivisme.

Le tableau suivant (Tableau 12) donne un résumé des 6 hypothèses que nous allons vérifier par la suite.

<b>Les 6 hypothèses de notre recherche</b>
<p><u>Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.</u></p> <p>Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de l'entreprise qui lui a confié son SI.</p> <p>Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de l'entreprise qui lui a confié son SI.</p>
<p><u>Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement.</u></p> <p>Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement.</p>
<p><u>Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.</u></p> <p>Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients.</p> <p>Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs.</p>



<p><u>Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.</u></p> <p>Le CSP contribue à améliorer l’alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant.</p>
<p><u>Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.</u></p> <p>Le CSP contribue à améliorer l’alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers.</p>
<p><u>Hypothèse 6 sur l’amélioration de la robustesse du SI.</u></p> <p>Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI.</p>

Tableau 12 : Les 6 hypothèses à éprouver.

## Section 3 : La périmétrie et les investigations associées

Tester une théorie ou simplement des hypothèses, n’est pas chose aisée et souvent cette phase n’est pas réalisée correctement car la méthode ou le terrain ne sont pas appropriés. La méthode fera l’objet du chapitre suivant, par contre, dans cette section, nous allons décrire la pertinence de fixer des limites à notre recherche. Nous allons décrire de façon détaillée le périmètre retenu en mettant en évidence les limitations temporelles, industrielles, géographiques et technologiques. Le rôle de cette section est de montrer quelles sont les entreprises qui peuvent rentrer dans notre panel lorsque nous aborderons la phase exploratoire (comme nous le verrons dès le chapitre suivant, lors des démarches qualitatives liées aux phases d’exploration, de monographie d’études de cas). Cette section servira également à montrer l’accessibilité du terrain de la part du doctorant. En effet, le terrain peut être délicat et l’accès à des données confidentielles difficiles à obtenir.

### 3.1. La périmétrie de notre recherche

Les mathématiques et plus particulièrement la géométrie nous apprennent que le périmètre est une ligne qui délimite une surface quelconque. Par extension, parmi les définitions données,

la périmétrie est une zone ou une surface qui s'étend autour d'un point donné ou d'un espace donné<sup>51</sup>. Ce terme « espace » est important car il englobe une multiplicité de dimensions correspondant aux différentes coordonnées spatiales et temporelles. La physique relativiste (restreinte) par exemple exprime l'espace à quatre dimensions (ct, x, y, z) où le temps est une coordonnée comme les autres pour exprimer les lois et celles-ci deviennent ainsi covariantes (sous le groupe des transformations de Lorentz). Ce temps en question n'est plus quelque chose d'absolu et son écoulement varie différemment suivant le référentiel considéré. Un phénomène est variable suivant les moments d'une même période et évolue dynamiquement. Le périmètre scientifiquement établi est intrinsèquement provisoire (Einstein, 1956). Celui de nos recherches devra donc être choisi (et restreint) judicieusement car comme l'écrit Fimbel (2001, p. 145): « *L'organisation comme système ouvert, incluant et elle-même incluse dans différents niveaux d'organisation, telle qu'étudiée dans notre premier chapitre, dispose donc, à sa limite externe et à un instant « t », d'un véritable contour épidermique poreux. Son périmètre est donc matérialisé par cette limite, tenue et éphémère, qui sert d'interface entre un état de l'environnement à un instant « t », et un état de la structure à ce même instant « t ».* Appliquée à l'instrumentation de notre recherche, cette vigilance méthodologique nous conduit à expliciter très clairement nos critères périmétriques en acceptant par avance la fragilité dynamique. » Les CSP sont de plus des entités qui se trouvent à la frontière de l'entreprise et donc ajoutent une complexité à la périmétrie. Cette dernière est donc plus complexe que supposé initialement. Nous allons la définir de différents points de vues. Nous allons d'abord nous intéresser au temporel pour ensuite valider les critères industriels, géographiques et technologiques. En effet, lors de la phase abductive initiale d'exploration, nous avons défini ces critères que nous avons quelque peu amendés par la suite suivant la difficulté d'accès au terrain. En effet, outre les trois sociétés utilisées pour cette partie, nous avons contacté une dizaine d'entreprises répondant à nos indications de périmétrie. Devant le faible taux de retours et de réponses utilisables dans notre recherche, nous avons élargi nos demandes à une cinquantaine de firmes différentes. Ainsi, comme nous le décrirons par la suite, le secteur d'activité initialement prévu afin de restreindre la périmétrie et d'obtenir des cas concrets plus similaires a été pratiquement abandonné.

---

<sup>51</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, site : [www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr), [Consulté le 12 août 2012],  
Url : [www.cnrtl.fr/definition/p%C3%A9rim%C3%A9trie](http://www.cnrtl.fr/definition/p%C3%A9rim%C3%A9trie).

### 3.1.1. Le critère périmétrique « historique et temporel »

Afin de s'attacher à l'alignement des usages, nous allons nous intéresser à des CSP et à des entreprises utilisatrices de ceux-ci qui ne sont plus en phase d'implémentation mais qui exploitent ces processus mutualisés depuis un certain temps. Nous ne désirons donc pas approcher des firmes qui sont dans un processus de création ou de début d'utilisation de CSP. Notre but n'est pas de mettre à l'épreuve des facteurs de succès dans la réalisation d'un CSP mais plutôt de vérifier son utilisation au cours du temps. Ainsi, rentrent alors dans notre champ d'investigation « historique » des sociétés utilisatrices et / ou des CSP eux-mêmes qui sont en activité depuis plusieurs années.

### 3.1.2. Le critère périmétrique « industriel » ou secteur d'activité

Il existe de nombreuses sortes d'entreprises. Initialement, l'accès du terrain nous donnait la possibilité de réaliser une étude détaillée d'un CSP et de sociétés utilisatrices faisant partie du monde agro-alimentaire mondial. A priori, notre idée était de nous focaliser sur des entreprises similaires ou tout au moins sur des sociétés industrielles pour lesquelles les systèmes d'information, bien que stratégiques et fondamentaux pour assurer les besoins de celle-ci, ne font pas partie de la chaîne de valeur et sont plutôt des fonctions « support ». La difficulté d'accession au terrain et le faible taux de réponses positives à nos demandes nous ont fait élargir notre périmètre et avons intégré des banques dans notre panel terrain. En effet, cette discrimination du secteur d'activité n'était pas au cœur de notre problématique et, en l'absence de point d'appui fort, nous avons donc décidé que des firmes, et partant les CSP qui les servent, de secteurs économiques très différents pouvaient utilement prendre place dans nos investigations terrain directes.

### 3.1.3. Le critère périmétrique « géographique »

Ce point comporte en fait deux dimensions distinctes appliquées à la même question : existe-t-il des différences mesurées en matière d'utilisation de CSP pour les SI :

- selon le pays (ou la région du monde) d'origine de la firme et / ou du CSP ?
- selon le caractère international plus ou moins marqué des activités de la firme ?

La comparaison des études académiques anglo-saxonnes et francophones et surtout la prise en compte du regard culturellement porté sur ce phénomène et présentés au premier chapitre permet de répondre affirmativement au premier point. Le second point est moins nettement

étudié de manière discriminante, car une confusion est fréquemment opérée entre la taille de la firme et l'internationalisation de ses activités. Or, la croissance de la mondialisation des affaires rend sans doute nécessaire la discrimination de ces deux critères. Concernant notre recherche, nous y avons donc inclus cette discrimination afin d'en examiner les éventuels résultats sur la résolution de notre problématique. Nous irons, par exemple, analyser deux filiales d'un même groupe. Par contre, ce critère n'étant pas au cœur de notre travail, nous n'avons pas investi dans la recherche d'une représentativité scientifiquement établie de notre échantillonnage autour de ce critère.

De plus, dans le même ordre d'idées que pour le critère précédent, nous préconisons au départ faire rentrer dans notre étude uniquement des sociétés de tailles similaires. Là également, l'accessibilité au terrain nous a fait étendre notre périmètre, nous aurons donc dans notre panel des sociétés mondiales d'une part et des sociétés locales d'autre part. Finalement pour des questions de simplicité, nous prendrons en considérations des sociétés européennes basées en Europe de l'ouest (dans notre cas, France, Belgique, Luxembourg, Royaume Uni et Italie).

#### 3.1.4. Le critère périmétrique « technologique »

Nous allons nous intéresser aux SI intégrés dans des CSP. Dès lors, le critère technologique est important. Il faut par exemple que les technologies d'interconnexions et de télécommunications soient développées au point de consentir des mutualisations propres à l'utilisation de CSP. Cela dit, une fois ce seuil franchi, dans le cadre de la faiblesse des études dans le domaine, nous allons potentiellement prendre en considération toutes les technologies mutualisables.

## Conclusions de ce chapitre

Ce chapitre est important dans notre recherche car il permet de fixer notre posture épistémologique, de définir notre question et ensuite dans notre démarche expérimentale, d'émettre les propositions (hypothèses) que nous testerons par la suite.

De façon plus détaillée, dans ce chapitre, nous avons, dans un premier temps, fixé notre posture épistémologique basée sur le constructivisme. Nous sommes en effet parti d'un panorama général des fondements épistémologiques pour nous focaliser sur ceux décrits par Perret M. et Séville V. (2007) dans l'ouvrage coordonné par Thietart (2007) d'une part et par ceux décrits par Avenier M-J, Gavard-Perret M. -L. (2008) dans le chapitre 1 du livre dirigé par Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert (2008) d'autre part. Analysant le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, nous avons mis en évidence l'évolution de notre positionnement qui s'est consolidé pendant la réalisation du désigne de la recherche. Nous avons également opté pour le constructivisme car nous nous retrouvions dans les écrits de Le Moigne (2001) qui parlent du constructivisme comme une pensée qui interroge ses constructions propres. Finalement, à la veille de terminer cette thèse, nous avons analysé une dernière fois notre posture à la suite de la lecture de livre de Martinet A. C. et Pesqueux Y. (2013) en nous servant de leur nouvel éclairage. Cela dit, le choix initial a été confirmé.

Nous avons, dans un deuxième temps, repris notre problématique et montré le cheminement que nous avons effectué pour arriver à la question centrale de la recherche. Nous sommes partis de la jointure entre SI, CSP et alignement des usages pour étudier la vision du SI centré sur les usages et les parties prenantes qui est intégré dans un CSP. Nous allons mettre en évidence l'impact de ce dernier dans l'alignement des usages en ayant une approche par les parties prenantes. La question de recherche que nous avons définie est donc : Quel est l'impact d'un centre de services partagés, la formule organisationnelle étudiée, qui a en charge le système d'information dans l'alignement des usages ? Partant de cette question, nous avons également, dans ce chapitre, défini le titre définitif de notre thèse : mesure de la variation de l'alignement des usages du Système d'information, le cas de sociétés dont les parties prenantes (DG/DSI) ont confié leur SI à un Centre de Services Partagés.

Ensuite, nous nous sommes attelés à construire les six thèmes de notre recherche. Le premier sera dédié à l'alignement des usages à court et à long terme ; Le CSP a-t-il une influence sur ceux-ci ? Le deuxième thème s'intéressera à la dynamique de réaligement. Le troisième se focalisera aux parties prenantes externes à l'entreprise, les clients et les fournisseurs. Le quatrième analysera la vision associée au dirigeant tandis que le cinquième portera sur les directions métiers. Finalement, le sixième et dernier thème sera consacré à la robustesse du SI.

Partant de ces six thèmes, nous avons défini les six hypothèses associées qui sont reprises dans la liste suivante :

Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages : le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI et le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI

Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement : le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement

Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes : le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients et le CSP permettent de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs

Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant : le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant

Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers : le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers

Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI : le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI

Enfin, dans une dernière section, nous avons décrit les limites générales et défini de façon détaillée et rigoureuse, le périmètre que nous voulons donner à notre recherche. La suite de notre recherche va s'atteler à définir et ensuite à construire de manière exhaustive notre démarche expérimentale pour finalement éprouver les hypothèses que nous avons émises au sein du périmètre défini.



## Chapitre 5 : La démarche expérimentale

*«C'est, je crois, un tel "Nouvel esprit scientifique" qui s'est dégagé de ces débats au fil desquels furent évoquées les figures et les œuvres de quelques remarquables chercheurs scientifiques contemporains dont l'exceptionnelle œuvre scientifique fondamentale est manifestement exemplaire d'une recherche effectivement interdisciplinaire, tels que Herbert Simon et Edgar Morin. »  
J.-L. Le Moigne (2001)*

Dans ce chapitre nous aborderons l'approche expérimentale utilisée dans cette thèse. La première section servira à décrire notre démarche. Celle-ci est composée d'abord d'une méthodologie abductive nous servant à construire des hypothèses (celles que nous venons de proposer dans le chapitre quatre précédent). Ensuite, elle est suivie d'une logique déductive. Dans une deuxième section, en faisant dans un premier temps une étude théorique de différentes approches possibles (quantitatives, qualitatives, ethnographiques, études de cas...), nous expliquerons dans un deuxième temps, pourquoi nous nous sommes dirigés vers une analyse qualitative. En effet, ayant un terrain quantitativement limité, cette approche était la plus évidente. Dans une troisième section, nous expliquerons que nous avons opté initialement pour une étude de cas. Celle-ci sera raffinée dans une quatrième et dernière section par la description d'une approche duale avec une étude de cas en profondeur se rapprochant de l'ethnographie et une confirmation par des études pluri-organisationnelles plus sommaires composées essentiellement d'interviews semi-directifs (ces études seront également appelées par la suite EPO).

### Section 1 : La phase exploratoire et la construction méthodologique

Le chapitre précédent a servi tout d'abord à établir notre posture épistémologique pour ensuite poser notre questionnement et enfin formaliser nos hypothèses dans un périmètre bien défini. Lors du positionnement, nous avons introduit notre démarche méthodologique adaptée de Chalmers (1987) basée initialement sur des faits établis par l'observation, une démarche



exploratoire abductive afin de conceptualiser nos hypothèses pour ensuite introduire une démarche hypothético-déductive qui conduira à des explications et des éventuelles prédictions. Camerer (1985) propose ce modèle normatif constitué par une première partie consacrée à des études exploratoires pour poursuivre ensuite avec des méthodes plus détaillées comme des études de cas, des enquêtes quantitatives... Le but recherché par une étape exploratoire est que celle-ci va servir à faire émerger les nouveaux concepts, les théories dans des domaines où les connaissances ne sont encore pas ou peu développées. La méthode utilisée est agile dans le sens où elle peut s'adapter aux besoins. Nous avons ainsi profité de cette phase exploratoire pour fixer (et affiner) notre construction méthodologique et pour asseoir notre positionnement épistémologique. Cette étape a également pour objectif de permettre de vérifier la cohérence de notre processus. En cas de divergence, il peut être intéressant de reformuler la question ou même de constituer un nouveau design. Royer et Zarlowski (2007b) soulignent sur ce point que la modification de la problématique à ce stade de la recherche ne remet pas en cause les principes du test d'hypothèses des approches hypothético-déductives, puisque le recueil de données n'est pas encore effectué. A la suite de cette partie exploratoire, les lois ou plus précisément dans notre cas, les hypothèses ainsi obtenues seront testées à l'aide d'une méthodologie plus lourde. Bien que notre thèse soit dédiée à un modèle peu traité, nous ne nous contenterons pas d'une partie seulement exploratoire. Afin de corroborer ce choix, Royer I. et Zarlowski P. (2007a) dénotent deux lacunes à se contenter uniquement d'une phase exploratoire de ce type. La première est que bien souvent dans cette partie, l'échantillon est trop petit et il y a une absence de représentativité. La seconde est qu'il n'est pas possible dans cette première phase d'isoler une action ou une variable susceptible d'intervenir dans la réalisation du phénomène. De plus, lors de la séance du laboratoire doctoral du LIRSA au CNAM du 29 janvier 2010, nous avons présenté en l'état notre construction méthodologique. Les professeurs présents nous ont confirmé l'intérêt d'avoir recours à une méthodologie par étapes successives qui sera dans notre cas hypothético-déductive et ont validé l'approche globale que nous présentons dans ce chapitre.

Du point de vue épistémologique, notons également que Royer I. et Zarlowski P. (2007b) précisent ce qui suit dans le cadre de postures constructivistes : « *la problématique (ou l'objet de la recherche) n'est pas spécifié lors de l'élaboration du design. Seul le thème est défini au moment de l'élaboration du design et l'objet de la recherche est construit progressivement et ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche.* » Nos recherches s'inscrivent

parfaitement dans cette approche et dans cette posture constructiviste. Nous avons également suivi la tactique de Morse (1994) qui procède à l'envers dans la création du design ; c'est-à-dire de commencer à imaginer d'abord ce que nous pensons trouver avant de fixer dans le marbre la méthode à mettre en œuvre. Nous avons d'autre part suivi les recommandations préalables de Royer et Zarlowski. (2007b) qui suggèrent de tenir fortement compte de la faisabilité du design en plus de sa cohérence.

Le mode de raisonnement global que nous avons suivi est présenté par la figure suivante (Figure 43). Nous l'avons simplifié en ne retenant que certaines de ces phases ; c'est-à-dire : les faits établis par l'observation, une démarche abductive, une conceptualisation (hypothèses), une démarche hypothético-déductive et finalement des explications des résultats.

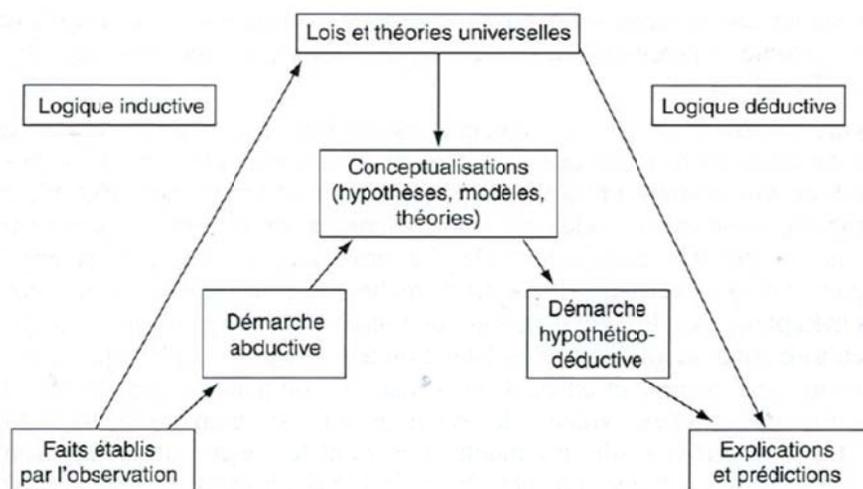


Figure 43 : Mode de raisonnement de la construction du processus de recherche suivi.

Source : d'après Chalmers dans Charreire Petit, S. et Durieux F (2007, p. 64)

Selon Koenig (1993, p. 7) : « l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » Anadón et Guillemette (2007) parlent de l'abduction en une comparaison continue – ou un « flip-flop » – entre les données (déjà collectées ou entrantes) et les construits théoriques en constante évolution. Charreire Petit et

Durieux (2007, p. 62) présentent des différences entre induction et abduction : « *l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite* ». Nous décrirons dans le chapitre suivant la manière dont nous avons procédé dans cette phase, comment nous sommes arrivé à la constitution de nos hypothèses finales (que nous avons proposées dans le chapitre précédent) et comment nous avons validé la faisabilité et la cohérence du design. En effet, ces points sont le résultat de la phase abductive de nos recherches. En termes de méthode, ce cycle va suivre le modèle hypothético-déductif. Lors de ce dernier, nous éprouverons nos hypothèses. A ce sujet, Giordano et Jolibert (2008, p. 66) écrivent que dans toutes les démarches de recherche, le chercheur doit procéder à des « tests » afin de préciser la légitimité de son travail, à la fois sur le plan épistémologique et en termes de dispositif de la recherche. Dans une démarche « hypothético-déductive » classique, des tests empiriques sont effectués pour confirmer ou réfuter les hypothèses émises. Ceci implique que celles-ci soient formulées de manière à être falsifiables (voir également Royer I., Zarlowski P., 2007b). Reprenant les hypothèses que nous avons émises dans le chapitre précédent, nous pouvons constater qu'elles le sont. Notons également que c'est justement cette falsifiabilité qui nous légitimise comme sciences (Popper, 1968). Le tableau 13 suivant représente le processus de recherche proposé par dans une approche hypothético-déductive.

	Les grandes Étapes	Leur contenu	Dans l'approche hypothético-déductive
	CONCEVOIR	Objet ou problématique et question(s) de recherche	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Choix de l'objet</li> <li>2. Revue de littérature</li> <li>3. Construire un cadre théorique</li> <li>4. Dédire des hypothèses</li> </ol>
	METTRE EN OEUVRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire le canevas ou architecture (design) de la recherche</li> <li>- lier concepts et données</li> <li>- Collecter les données</li> <li>- Choisir l'échantillon</li> <li>- Coder et traiter les données</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Opérationnaliser les concepts</li> <li>6. Construire un plan de recherche</li> <li>7. Choisir un échantillon, collecter des données et les coder</li> </ol>
	ANALYSER EVALUER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpréter les résultats</li> <li>- Apprécier leur validité</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Tester les hypothèses; analyser les données et interpréter les résultats; apprécier leur validité</li> <li>9. Conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus</li> </ol>

Tableau 13 : Vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche.

Source : Giordano Y., Jolibert A., (2008, p. 48)

Parcourant cette vue synoptique, dans les chapitres antérieurs, nous avons jusqu'à présent décrit les étapes liées à la conception. Nous allons maintenant nous attacher à la mise en œuvre, le design global de notre recherche. A ce propos, R. A. Thietart (2007) définit ces termes dans le fait de traduire en pratique les concepts théoriques afin de pouvoir étudier ce qui est observé. Grunow (1995) le présente comme essentiel à tout projet de recherche empirique et évalue la qualité d'un design par la logique de l'ensemble de la démarche de la recherche et par la cohérence des éléments qui la constituent.

## Section 2 : Pertinence du choix méthodologique

Cette section servira à décrire de manière détaillée le dispositif expérimental et à mettre en évidence sa pertinence. Nous verrons comment est abordée la démarche hypothético-déductive qualitative, ce qu'elle apporte et quelles sont ses limitations. Car s'il est vrai que les outils quantitatifs sont plus souvent utilisés pour servir la logique de test, un chercheur peut

recourir à des dispositifs méthodologiques tant qualitatifs que quantitatifs (Charreire Petit et Durieux, 2007).

Dans un premier temps, nous aborderons notre approche expérimentale en faisant une description théorique des différentes méthodes possibles quantitatives et qualitatives. Nous décrirons également de façon non exhaustive les techniques ethnographiques et les études de cas. Nous expliquerons ensuite dans un deuxième temps, pourquoi nous nous sommes dirigés vers une analyse qualitative. En effet, ayant un terrain quantitativement limité, cette approche nous semblait la plus évidente. Nous porterons ainsi notre choix méthodologique sur une approche hypothético-déductive par un mode dual d'analyses orientés vers un paradigme plus qualitatif.

## 2.1. Présentation de différentes approches possibles (quantitatives, qualitatives, ethnographiques, études de cas...)

Bien que Smith (1992) présente toute une série de termes utilisés dans ce titre comme des synonymes : « *les termes d'ethnographie, de méthodes empiriques, d'observation participante, d'étude de cas, de méthodes naturalistes et d'évaluation réactive sont pratiquement devenues synonymes* », il est utile à notre cheminement dans la construction de la démarche expérimentale de notre thèse de faire un point sur différentes approches possibles. En effet, pendant et au terme de toute démarche scientifique, le chercheur doit être capable d'évaluer les résultats de ses travaux en fonction de critères de scientificité. Comme l'expliquent Drucker-Godard et al. (2007, p. 257), l'« *une des questions qu'un chercheur se pose est de savoir comment sa recherche peut être à la fois rigoureuse et réappropriable par d'autres chercheurs. Dans quelle mesure les résultats auxquels le chercheur aboutit peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel la recherche s'inscrit ?... La validité globale de la recherche nécessite de s'assurer de différents types plus spécifiques de validité : la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne des résultats de la recherche et la validité externe de ces mêmes résultats. Ces différents types de validité concernent soit la recherche dans son ensemble (validité interne et validité externe), soit des éléments de la recherche (les concepts ou les instruments de mesure utilisés)* ». Initialement, nous avons opté pour une phase exploratoire qualitative se servant de pré-tests qui valideraient et affinaient notre question et nos hypothèses de recherche. Lors de la construction de notre dispositif expérimental, pour la phase de validation de ces hypothèses, nous nous sommes interrogés sur le choix d'une approche qualitative et/ou quantitative ; nous

voulions valider quelle serait la meilleure méthode à mettre en œuvre pour collecter et analyser les données afin de permettre à nos recherches d'être réutilisées par d'autres lors d'études ultérieures sur le thème.

## 2.2 Approches quantitative et qualitative

Thietart R.-A. (2007, p. 8) parle de ces deux approches en terme du choix des échantillons de la recherche. Il convient de savoir à partir de quels éléments recueillir les données : « *Nous traitons là du choix et de la constitution d'échantillons, qu'ils soient composés d'un grand nombre d'individus, comme c'est le cas de recherches nécessitant un traitement quantitatif, ou bien d'un nombre réduit, comme pour les démarches d'analyses de cas en profondeur* ». Du point de vue sociologique, un échantillon est une fraction représentative d'une population ou d'un ensemble. Wonnacott et Wonnacott (1990, p. 9) présentent un échantillon comme pouvant être plus exact : « *Si l'échantillon est soigneusement construit, l'erreur commise peut être très bien limitée à la marge de l'intervalle de confiance... D'autre part, l'examen de la population toute entière est une tâche si gargantuesque qu'elle peut entraîner des erreurs beaucoup plus graves : une grande masse de personnel sans expérience commettra par exemple des erreurs de mesure qu'un nombre plus faible et mieux entraîné d'enquêteurs éviterait.* ». Cela dit, par échantillon, nous pouvons entendre la définition suivante de Royer et Zarlowski (2007a, p. 192) qui va au-delà du concept d'échantillon statistique : « *Un échantillon sera défini comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies.* » Nous pouvons donc nous intéresser à différents types d'échantillons qui se différencient par leur taille, leur nature, la méthode de sélection utilisée et les objectifs de l'étude. Nous pouvons avoir un échantillon comportant un seul élément destiné à un jugement qualitatif jusqu'à un échantillon aléatoire de grande taille se gérant par des techniques statistiques avancées données par une méthode quantitative.

Avant de parler des deux méthodes qui traditionnellement se distinguent (Grawitz, 1993) et de choisir celle qui nous sera plus utile, il est important de montrer que la distinction entre le qualitatif et le quantitatif est ambiguë. Les critères permettant de choisir une méthode ne donnent pas une distinction absolue entre l'approche qualitative et l'approche quantitative. A ce titre, Baumard P. et Ibert J. (2007) proposent un examen critique composé de quatre critères qui permettent de faire le point sur une approche quantitative ou qualitative. Ceux-ci

sont la nature de la donnée, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus et la flexibilité de la recherche.

### 2.2.1. La nature de la donnée

De nombreux scientifiques présentent les données qualitatives comme différentes des quantitatives. Par exemple, pour Miles et Huberman (1994, p. 11) : « *les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* ». Yin (2009) parle de preuves de nature qualitative pour les données non numériques et de preuves quantitatives pour les données numériques. Cela dit, Baumard P. et Ibert J. (2007) ne lient pas la nature de la donnée à la méthode quantitative ou qualitative. Partant d'Evrard et al. (2000, p. 36)<sup>52</sup> qui montrent que : « *des données qualitatives correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales (c'est-à-dire non métriques), tandis que les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalles (ou cardinales faibles) et de proportion (cardinales fortes ou encore ratio). Ces échelles peuvent être hiérarchisées en fonction de la qualité de leurs propriétés mathématiques.* ». Ils expliquent ainsi qu'il est permis d'avoir un classement de données représentées par des mots qui s'intègrent dans des échelles métriques et deviennent « quantitatives » et donc que la nature des données sera un facteur désignant l'approche qualitative ou quantitative.

### 2.2.2. L'orientation de la recherche

Un autre aspect mis en avant par Baumard P. et Ibert J. (2007, p. 99) est l'orientation de la recherche. C'est-à-dire si nous pouvons inscrire nos travaux dans une étude exploratoire ou plutôt confirmatoire : « *Il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative (Brabet, 1988), voire d'opposer la démarche inductive des recherches qualitatives et la démarche hypotheco-déductive des recherches quantitatives (Hammersley, 1999). Ainsi, Silverman distingue deux « écoles » en science sociale, l'une orientée sur le test quantitatif d'hypothèses et l'autre tournée vers la génération qualitative d'hypothèses (1993). Il s'agit pourtant encore une fois d'une idée reçue, d'une « sur-simplification » (Hammersley, 1999, p. 77), d'une démarcation exagérée (Bryman, 1999), car pour construire ou pour tester, le chercheur peut adopter tout aussi bien une approche quantitative qu'une approche qualitative* ». Selon Baumard P. et Ibert J. (2007), l'approche qualitative entraîne la recherche dans une démarche de construction, l'idée étant que cette

---

<sup>52</sup> Cité par Baumard P. et Ibert J. (2007)

approche offrant une plus grande garantie sur la validité interne des résultats ne permet pas la généralisation d'une théorie existante. Toujours selon ces auteurs, l'approche quantitative permet mieux de tester une théorie : *« Le chercheur doit se déterminer sur la priorité qu'il accorde à la qualité des liens de causalité entre les variables ou à la généralisation des résultats pour choisir entre une approche qualitative et une approche quantitative. »* Baumard P. et Ibert J. (2007, p. 100)

### 2.2.3. Le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus

L'approche qualitative signifie que le chercheur doit se positionner pour interpréter le terrain étudié (Stake, 1995). Cette interprétation doit être plutôt celle des sujets étudiés que celle propre du chercheur (Erickson, 1986). Miles et Huberman (2003, p. 468) parlent à ce sujet de chaîne de preuves afin de permettre d'obtenir des résultats objectifs dans une approche qualitative (par exemple des études de cas) : *« Le chercheur de terrain construit peu à peu cet enchaînement de preuves, identifiant en premier lieu les principaux facteurs, ébauchant les relations logiques qui les unissent, les confrontant aux informations issues d'une nouvelle vague de recueil de données, les modifiant et les affinant en une nouvelle représentation explicative qui, à son tour, est testée sur de nouveaux sites ou dans des situations nouvelles... Dans sa forme la plus achevée, la méthode combine deux cycles imbriqués. Le premier s'intitule « induction par énumération » qui consiste à recueillir des exemples nombreux et variés allant tous dans la même direction. Le second est l'« induction par élimination », où l'on teste son hypothèse en la confrontant à d'autres et où l'on recherche soigneusement les éléments pouvant limiter la généralité de sa démonstration. Quand les chercheurs qualitatifs évoquent la « centration progressive », ils parlent en fait d'induction par énumération et lorsqu'ils passent aux « comparaisons constantes » et aux « corroborations structurales », ils adoptent un mode de travail plus proche de l'induction par élimination. »* Cette approche est intéressante car dans notre position, la collecte de données sur le thème des CSP se fera de façon plus fouillée par une approche inductive servant à la création des hypothèses et une « confirmation » déductive via des cas. Nous dépassons ainsi le problème de choix entre le qualitatif et le quantitatif. Salomon (1991)<sup>53</sup> présente cela en parlant plutôt d'un choix en faveur d'une approche « analytique » qui sert à comprendre quelques variables contrôlées ou d'une approche « systémique » pour comprendre des interactions de multiples variables dans

---

<sup>53</sup> Cité par MILES et HUBERMAN (2003, p. 82).



un environnement complexe. Ragin (1987) cité par Miles et Huberman (2003, p. 82) distingue quant à lui des études « orientées-variables » des études « orientées-cas ». Les dernières sections de ce chapitre mettront en évidence notre approche orientée cas.

#### 2.2.4. La flexibilité de la recherche.

Bien que nous venons de voir que nous allons dépasser l'approche classique en nous focalisant plutôt sur des études de cas afin de comprendre des interactions de multiples variables dans un environnement complexe, ce quatrième point reste important à traiter car il permettra de renforcer notre décision. En effet, avec une approche qualitative, le chercheur bénéficie généralement d'une grande flexibilité (Baumard P. et Ibert J., 2007, p. 103) : « *La question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain (Stake, 1995). Le chercheur peut également intégrer des explications alternatives et modifier son recueil de données* » L'approche quantitative, quant à elle, n'offre pas cette souplesse, car elle implique un agenda plus rigide. (Baumard P. et Ibert J., 2007, p. 103) : « *Quand il s'agit d'enquêtes, l'échantillonnage et la construction du questionnaire sont effectués avant que ne commence le recueil de données.* » Rappelons que nous nous inscrivons dans une thèse exploratoire et donc que, dans notre méthodologie, la souplesse est un élément important à prendre en considération au moment de la réalisation du design de la recherche.

### 2.3 Approche de thèse suivie

Ce paragraphe va nous servir à décrire l'approche suivie dans notre thèse qui est déduite de l'orientation de notre recherche. Ce qui nous importe est de se servir de la complémentarité qui existe dans les différentes approches que nous venons de décrire. Nous allons donc nous inscrire dans une méthodologie duale plutôt qualitative en utilisant les « *opportunités méthodiques* »<sup>54</sup>. En effet, nous ne devons pas oublier que notre but est d'explorer l'articulation entre les trois domaines principaux que sont les CSP, le SI et l'alignement de ce dernier avec la stratégie de l'entreprise. Cette jointure n'a pas encore été étudiée et ne bénéficie donc pas encore d'un ancrage théorique fort. Ceci nous dirige ainsi vers une thèse exploratoire. L'approche qualitative, avec les réserves à peine décrites entre les deux méthodes, s'impose logiquement. De ce fait, nous aurons des données complexes, ouvertes et

---

<sup>54</sup> Terme repris de Baumard P. et Ibert J. (2007)

fortement liées aux contextes des entreprises. Paillé et Mucchielli (2003, p. 20)<sup>55</sup> présentent la donnée qualitative en soulignant ces mêmes concepts : « *une donnée qualitative est par essence une donnée complexe et ouverte. Ses contours sont flous, sa signification est sujette à interprétation et est inextricablement liée à son contexte de production, à sa valeur d'usage ainsi qu'à son contexte d'appropriation* ». Nous nous proposons donc de recourir à l'observation directe, c'est-à-dire d'observer les sujets d'étude dans leur milieu naturel normal, tout en évitant d'intervenir dans les événements observés et d'y participer. Ce mode de collecte de données a surtout été développé en anthropologie sociale (Miles et Huberman, 2003). Au sujet de l'assurance de la validité de la recherche qualitative que nous allons entreprendre, Drucker-Godard et al. (2007, p. 277), mentionnent ce qui suit : « *Pour reprendre les propos de Miles et Huberman concernant les recherches qualitatives (2003, p. 415), « le problème est qu'il n'existe pas de canons, règles de décision, algorithmes ou même d'heuristique reconnue en recherche qualitative permettant d'indiquer si les conclusions sont valables* ». Cela dit, l'approche qualitative permet aux chercheurs d'étudier les phénomènes sociaux et culturels et à comprendre les personnes et les organisations. A ce titre Myers M. D. et Avison D. (2002b, p. 57), donnent les avantages suivants : « *Les données qualitatives permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, nous pouvons respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles* » et à *de nouvelles intégrations théoriques* ». Nos recherches s'inscrivent totalement dans cet ordre d'idées vu le caractère exploratoire de notre thèse.

Enfin, il est important également de se limiter à la périmétrie décrite lors du chapitre précédant et au temps normal de réalisation d'une thèse. Cela signifie que la phase exploratoire qui a servi à définir les hypothèses et à sonder le terrain afin d'élaborer le cadre opératoire a également circonscrit le périmètre sur lequel nous allons focaliser nos travaux. Les retours que nous avons reçus lors de cette phase nous ont convaincu que l'approche qualitative la plus aisée à mettre en œuvre était l'étude de cas.

---

<sup>55</sup> Cité par GAVARD-PERRET M-L. et HELME-GUIZON A (2008, p. 248).

### 2.3.1. Approche et perspective philosophique

Nous venons d'opter pour une recherche qualitative. Avant d'aller plus loin dans notre méthodologie, ce paragraphe va servir à démarquer le fait que ce genre de recherche est adapté à la posture constructiviste que nous avons adoptée et décrite dans le chapitre précédent. A ce titre, Avison et Myers (2002a, 2002b) notent qu'une recherche qualitative peut être positive, interprétative ou critique en fonction des conceptions sous-jacentes du chercheur. Au niveau des chercheurs constructivistes, ils proposent la définition suivante : *« Les chercheurs critiques estiment que la réalité sociale est constituée historiquement et qu'elle se trouve être produite et reproduite par des personnes. Bien que les personnes puissent agir consciemment afin de changer leurs circonstances sociales et économiques, les chercheurs critiques estiment qu'une telle action est contrainte par diverses formes de domination sociale, culturelle et politique. La principale tâche de la recherche critique est perçue comme étant la critique sociale, explicitant les conditions restrictives et aliénantes du statu quo. »* (Avison et Myers, 2002b, p.7). Ils proposent que les chercheurs critiques se focalisent sur les oppositions, les conflits et les contradictions dans la société contemporaine. Nous verrons dans la suite de nos démarches que nous nous focaliserons sur ces mêmes termes.

## Section 3 : Etudes de cas

Notre choix d'exploiter nos investigations empiriques qualitatives, après les avoir présentées dans la section précédente, est donc justifié par le fait que ce matériau empirique ait joué un rôle prégnant dans l'orientation de notre démarche scientifique. En effet, dans l'optique d'une « première compréhension » académique du modèle des CSP, nos investigations « terrain » rentraient dans le cadre d'une recherche exploratoire visant à supporter des hypothèses de recherches construites. Parmi les quatre méthodes de recherches qualitatives présentées par Avison et Myers (2002a, 2002b) : la recherche action, l'étude de cas, l'ethnographie et la grounded theory, nous avons opté pour une étude de cas poussée vers l'ethnographie (ou plutôt une monographie) dans une entreprise et via des questionnaires et des interviews semi-directifs pour les autres.

Nous pouvons expliciter notre choix en décrivant d'abord ces méthodes. En ce qui concerne la recherche action, Rapoport (1970) la définit de la manière suivante : *«La recherche action a pour objectif de contribuer tant à la résolution des problèmes pratiques des personnes dans une situation problématique immédiate, qu'aux buts de la science sociale par le biais d'une collaboration à l'intérieur d'un cadre éthique mutuellement acceptable.»* (Rapoport, 1970, p. 499). Cette définition souligne l'aspect collaboratif de la recherche action ainsi que sur les possibles dilemmes éthiques qui pourraient en résulter lors de son utilisation (Avison et Myers, 2002a) . La « grounded theory », quant à elle, a l'objectif de développer une théorie fondée (grounded) sur des données systématiquement assemblées et analysées (Avison et Myers, 2002a). Martin et Turner (1986)<sup>56</sup> la définissent de la manière suivante : *« La grounded theory est une théorie méthodologique de découverte de théorie qui permet au chercheur de développer un inventaire théorique des aspects généraux d'un sujet tout en fondant simultanément cet inventaire dans des observations ou des données empiriques »*. Cette méthode diffère des autres approches par le fait qu'elle aborde spécifiquement le développement de la théorie. La grounded theory suggère qu'il doit y avoir un rapport constant entre la collecte des données et l'analyse. La troisième méthode, l'ethnographie provient de l'anthropologie sociale et culturelle (Avison et Myers, 2002b). Dans cas, le chercheur passe un temps significatif sur le terrain d'étude. A ce titre, Lewis (1985, p. 380)<sup>57</sup> décrit l'ethnographie comme : *« s'immerger dans la vie des personnes qu'il étudie »* et tente de replacer le phénomène étudié dans son contexte social et culturel. La quatrième méthode est l'étude de cas. Il s'agit de la méthode de recherche qualitative la plus communément utilisée en systèmes d'information (Myers et Avison, 2002b, Alavi et Carlson, 1992 ; Orlikowski et Baroudi, 1991). De nombreuses définitions de cette méthode existent, Yin (2009, p. 10) la définit de la manière suivante : *« une étude de cas est une investigation empirique qui analyse un phénomène contemporain en profondeur au sein d'un contexte réel, tout particulièrement lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes »* Giroux (2003, p. 43) voit un avantage à l'utiliser afin de décrire un phénomène dans toute sa complexité : *« selon une approche dite « compréhensive », en prenant en compte un grand nombre de facteurs... Comme le disait Mintzberg, qui dans ses cours m'a donné le goût de faire des études de cas, « quand on veut étudier les migrations des oiseaux, on peut les étudier à distance avec un radar; quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-unes de près » »*. Pour Benbasat et al. (1987), il apparaît clairement que

---

<sup>56</sup> Cité par Avison et Myers (2002a, p. 61)

<sup>57</sup> Cité par Myers et Avison (2002b, p. 9)

l'étude de cas est une méthode particulièrement bien adaptée à la recherche en SI quand cette discipline s'intéresse aux SI dans les organisations, et que « *la focalisation s'est déplacée des aspects techniques vers l'organisation* ». C'est particulièrement ce que nous avons démontré dans le chapitre consacré aux SI.

Si chaque méthode a ses qualités, nous avons, pour des raisons de facilité, dans l'approche du terrain et dans l'état de la connaissance dans ces domaines, opté pour l'étude de cas. Celle-ci sera poussée vers l'ethnographie dans un premier cas, une première entreprise. Ensuite, les résultats trouvés seront confirmés ou infirmés dans des études de cas beaucoup plus légères. En effet, la recherche –action demanderait un partenariat, une collaboration avec une entreprise que nous n'avons pas. Dans le même ordre d'idée, la « *grounded theory* » quant à elle demande une relation constante entre le terrain et la théorie, remettant ainsi en question les phases exploratoires que nous avons déjà réalisées. Cela dit, l'étude de cas est la plus indiquée dans notre recherche car, selon Schramm (1971, p. 2), elle serait utilisée afin d'éclairer une décision (ou un ensemble de décisions) sur les thèmes : « *pourquoi a-t-elle été prise, comment a-t-elle été implémentée et avec quel résultat* ». Dans le même ordre d'idées, afin d'asseoir notre choix lié à l'étude de cas, Yin (2009, p. 11) résume le choix méthodologique en se référant à la question de recherche : « *la condition première et la plus importante pour différencier parmi les diverses méthodes de recherche celle qui est la plus intéressante consiste à classifier le type de question de recherche. En général, des questions portant sur le « quoi » peuvent être soit exploratoire (en auquel cas, l'une des méthodes pourraient être utilisée) ou sur la prévalence (dans ce cas, des enquêtes ou l'analyse de documents d'archives seraient favorisés). Les questions portant sur le « comment » et « pourquoi » sont susceptibles de favoriser l'utilisation d'études de cas, des expériences ou d'histoires.* »

Les termes « comment » et « pourquoi » sont importants dans notre problématique, car ils correspondent à notre question de recherche. Nous allons en effet étudier d'abord pourquoi le recours à un CSP pourrait-il modifier l'alignement d'usages du SI et partant comment peut-il le modifier. Il est vrai que l'étude de cas n'est pas la plus indiquée dans une approche hypothético-déductive car il n'y a pas de généralisation statistique (Giroux, 2003, p. 43). Par contre, l'étude de cas permet de mettre à l'épreuve une théorie ou des propositions en dégagant des pistes de généralisation théorique (Snyder et Page, 1958; Yin, 1993<sup>58</sup>). Encore

---

<sup>58</sup> Cité par Giroux (2003).

une fois, c'est précisément ce qui nous importe, nous sommes dans une démarche exploratoire de découverte.

## Section 4 : Le modèle dual

Une fois la méthode qualitative utilisant le concept d'étude de cas définie, nous nous intéressons dans cette section au terrain sur lequel nous allons faire nos tests. Quel échantillon allons-nous prendre et ensuite quelle démarche allons-nous employer afin de collecter les informations. Cette section mettra en exergue notre approche duale qui s'explique essentiellement par une facilité de terrain que nous avons dans un cas. Ceci nous permettra de réaliser une monographie de ce cas et de valider les résultats obtenus par une démarche pluri-organisationnelle.

### 4.1. L'échantillon : un cas unique ou des cas multiples

Le choix des cas de l'échantillon dépend bien sûr de notre problématique, mais également de l'accessibilité des données. Pettigrew (1989), parle d'une démarche « d'opportunisme planifié » qui mélange une créativité intellectuelle, une énergie entrepreneuriale et une habilité à tisser des liens avec des entreprises. Nous allons dès lors choisir notre cas (ou comme nous le verrons nos cas) en suivant ces préceptes. Nous avons l'opportunité d'accéder directement au terrain pour un cas. Nous nous sommes donc interrogé sur le fait de savoir si ce cas était suffisant. En effet, certains travaux se sont concentrés sur un seul cas en l'enrichissant par différentes variations. Par exemple Giroux (1990) dans sa thèse de doctorat présentait le seul cas Visa-Desjardins en l'éclairant de diverses façons : des variations internes au fil du temps, des variations externes dans la réglementation, les conditions sociales et économiques et les positions des concurrents aux différentes périodes, des variations intra-organisationnelle dans les prises de position des acteurs de l'organisation et dans des variation inter-organisationnelle dans la position des diverses institutions canadiennes. Ainsi, l'auteur peut étudier, dans le cas d'une seule organisation, un phénomène qui change au fil du temps (variation temporelle) (Giroux, 1990). Il peut aussi, à l'intérieur d'une même organisation, étudier plusieurs cas enchâssés comme par exemple la réaction au changement des unités administratives (variation intra-organisationnelle). Nous nous sommes demandé si une telle

approche avec notre cas initial pouvait être suffisante. Nous avons en effet l'opportunité d'avoir accès à des documents internes, des réunions de travail... bref toutes une série de sources directes et indirectes sur une période de temps de plus de quinze ans. Cela dit, lors de nos enquêtes exploratoires avec des professionnels, lors de nos débats avec Monsieur le Professeur Fimbel, notre directeur de thèse et lors d'une rencontre du laboratoire LIRSA du CNAM à Paris (29 janvier 2010), nous avons débattu de cette approche avec un seul cas en réalisant une monographie d'une seule société. Tous nos interlocuteurs nous ont conseillé, si c'est de l'ordre du faisable (cf. l'opportunisme planifié de Pettigrew), d'étendre notre échantillon à d'autres cas. Ainsi, nous avons suivi la démarche d'échantillon asymétrique de Chandler (1962). Dans son étude sur la relation entre la structure et la stratégie il a d'abord rédigé quatre études en profondeur qui lui ont permis de générer des propositions. Ensuite, il a procédé à l'étude de nombreuses situations similaires. Cette façon de faire a pour objectif d'accroître la validité externe de la recherche (Giroux N., 2003). Dans nos recherches, nous nous proposons de réaliser un dispositif dual. C'est-à-dire que nous allons réaliser pour une entreprise initiale une étude de type monographique. Concernant cette société, nous allons l'étudier au niveau du périmètre de l'organisation globale, du CSP et même de plusieurs filiales (variation intra-organisationnelle). Nous aurons ainsi à l'intérieur d'une même organisation, la possibilité d'étudier plusieurs sous-cas enchâssés. Nous aurons à notre disposition en plus de nos interviews semi-directifs, toute une série de documents et de sources indirectes. Nous analyserons également l'implication du CSP au fil du temps (variation temporelle). Pour cette organisation, nous pensons également interroger des parties prenantes externes (clients et fournisseurs). Ensuite, nous allons avoir une démarche pluri-organisationnelle (EPO) où nous interrogerons certaines parties prenantes internes d'autres entreprises lors d'interviews semi-directifs. Ceux-ci serviront à élargir nos résultats provenant de l'étude monographique à plusieurs organisations différentes (utilisant toutes un CSP). Afin de trouver ces autres entreprises susceptibles d'être étudiées, nous pouvons suivre différents cheminements proposés par Berg (1990) ; c'est-à-dire choisir un (des) cas décrivant une anomalie ou alors un cas idoine, représentatif d'un phénomène ; ou bien encore le cas exemplaire (les cas de succès ou d'échecs retentissants) ou enfin les cas servant d'illustration des hypothèses. Cela dit, Giroux (2003, p. 51) résume bien la démarche : « *Dans l'élaboration du design de la recherche, le chercheur devra déterminer s'il veut faire un ou plusieurs cas. Quelle que soit sa décision, il devra s'assurer que sa sélection lui permet de bien observer ce qui l'intéresse et de pouvoir générer de la théorie en utilisant un des outils les plus importants*

*pour ce faire, à savoir la comparaison. Il devra donc se préoccuper de bâtir un échantillon offrant à la fois de la similitude et de la variance entre les situations observées.* » Dans nos travaux, nous allons rechercher des entreprises utilisatrices de CSP qui permettront de représenter ce type d'organisation et de vérifier nos hypothèses. La similitude dont parle N. Giroux que nous recherchons dans ces autres organisations sera que toutes utilisent un CSP depuis un certain temps afin de mettre en évidence son impact éventuel dans son utilisation et non de traiter les problèmes liés à son implémentation. Comme nous l'avions déjà laissé entendre lors du chapitre consacré à la périmétrie, nous nous focaliserons sur des sociétés présentes dans le monde francophone. Nous allons ainsi étudier plusieurs organisations où le phénomène-similaire se produit en essayant de mettre en évidence une variation inter-organisationnelle. Ces entreprises permettront également d'éprouver nos hypothèses ou les propositions d'étude comme Yin (2009, p. 28) les nomme : « *this proposition, besides reflecting an important theoretical issue, also begins to tell you where to look for relevant evidence* »<sup>59</sup>. En effet, la question de recherche est trop vaste et sommaire pour servir de fil conducteur lors de nos démarches terrain. Elle nous a servi, avec l'état de l'art initial que nous avons réalisé, à définir les études de cas comme la méthodologie la plus appropriée pour nos recherches. Les propositions (hypothèses) que nous avons définies lors de la phase exploratoire nous permettront aussi, en plus de refléter un problème théorique important, à nous dire où chercher les éléments de preuve pertinents dans chaque cas. La démarche de constitution de l'échantillon de sociétés sera déterminée en utilisant le principe de réplication. En effet, comme c'est le cas pour un échantillon destiné à une méthode quantitative, la confiance accordée aux résultats augmente avec sa taille. Trivialement parlant, la question de la taille d'un échantillon qualitatif est similaire ; c'est-à-dire qu'une augmentation des cas à analyser rendra les résultats plus généralisables ; l'inconvénient étant une augmentation de travail dû à la gestion des données et des cas.

Afin de déterminer la taille minimale qui permet d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats, le principe de réplication nous a aidé. Royer I. et Zarlowski P. (2007a, p. 219) le décrivent de la manière suivante : « *Le principe de réplication dans les recherches qualitatives est selon Yin (2003)<sup>60</sup> analogue à celui qui prévaut dans les expérimentations multiples, chaque cas correspondant à une expérimentation. Le nombre de cas d'une recherche dépend de deux critères qui sont proches de ceux existant pour les échantillons*

---

<sup>59</sup> Nous avons conservé cette phrase en anglais afin de ne pas transposer le signifié

<sup>60</sup> Dans notre bibliographie, cette référence reprend l'édition (Yin, 2009).



quantitatifs destinés à des tests d'hypothèses. Il s'agit du degré de certitude souhaité et de l'ampleur des différences constatées. Il existe deux critères de sélection des cas. Chaque cas est sélectionné soit parce qu'on suppose trouver des résultats similaires (cas de répllication littérale) soit parce que, selon la théorie, il devrait conduire à des résultats différents (cas de répllication théorique). Le nombre de cas de répllication littérale dépend de l'ampleur des différences consultées et du degré de certitude souhaité. Selon Yin (2003)<sup>61</sup>, deux ou trois cas de répllication littérale sont suffisants lorsque les différences mises en évidence entre deux théories sont importantes ou lorsqu'on ne souhaite pas un degré de certitude important. Dans la situation contraire, lorsque les différences sont seulement subtiles ou si l'on souhaite un degré de certitude plus important, cinq à six cas de répllication constituent un minimum. Le nombre de cas de répllication théorique dépend, quant à lui, des conditions supposées exercer une influence sur le phénomène. Ainsi, plus grand est le nombre de conditions différentes susceptibles d'influencer le phénomène, plus le nombre de cas de répllication théorique pourra être important. Pour faire un parallèle avec l'expérimentation, ces conditions de répllication théorique dans les études de cas multiples occupent la même fonction que les différentes conditions d'observation du plan d'expérience. Elles concourent donc à accroître la validité interne de la recherche. » Nos travaux de recherche de nature exploratoire couvrent un domaine neuf. Nous ne devons pas confirmer une théorie existante mais simplement explorer des pistes, valider (ou invalider) que des hypothèses convergent et qu'elles pourront servir dans d'autres recherches ultérieures. Nous avons dès lors opté pour une répllication de cas nous permettant d'accepter ou de réfuter les propositions. En d'autres termes, outre la monographie qui nous donnera des premiers résultats, les autres cas serviront à augmenter la confiance de ces premiers résultats. En effet, même si une étude de cas n'est pas totalement reproductible les résultats de l'étude pourront être reproduits (Lee, 2002, p. 158). La phase exploratoire (les pré-tests) et la monographie serviront à construire une validité interne tandis que la répllication des cas supplémentaires servira à augmenter la validité externe (Yin, 2009, p. 40).

Nous allons procéder à une constitution progressive des cas de l'échantillon. Chaque cas sera étudié et analysé avant de passer à un autre. Nous allons suivre la démarche réalisée par Glaser et Strauss (1967)<sup>62</sup> qui recommande d'étudier tout d'abord des unités similaires, de

---

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Cité par Royer I. et Zarlowski P. (2007).

manière à faire émerger une théorie substantive avant d'étendre les cas à d'autres sociétés présentant d'autres caractéristiques.

Attention, il ne s'agit pas d'une thèse comparative, nous ne devons pas comparer les résultats des cas et de la monographie, nous devons seulement démarcher les indices qui vont nous permettre de donner les 4 résultats suivants concernant les hypothèses (propositions) :

- Convergente (C)
- Non convergente (N)
- Muette (M)
- Résultat incertain (I)

Le terme « convergente » est considéré comme convergent vers le vrai, c'est-à-dire dans le sens où la proposition tend à être vérifiée. A l'opposé, « non convergente » signifie que l'hypothèse tend à ne pas être vérifiée.

#### 4.2. Le protocole utilisé dans l'étude de cas

Le tableau suivant (Tableau 14) présente un résumé de l'approche étude de cas que nous allons suivre<sup>63</sup>.

Activity	Case Study
What is traditionally studied? (sites or individuals)	A bounded system. such as a process, an activity, an event, a program, or multiple individuals
What are typical access and rapport issues? (access and rapport)	Gaining access through the gatekeeper, gaining the confidence of participants
How does one select a site or individuals to study? (purposeful sampling strategies)	Finding a "case" or "cases," an "atypical" case, or a "maximum variation" or "extreme" case
What type of information typically is collected? (forms of data)	Extensive forms, such as documents and records, interviews, observation, and physical artifacts
How is information recorded? (recording information)	Fieldnotes, interview and observational protocols

<sup>63</sup> Nous avons conservé ce tableau en anglais afin de ne pas transposer le signifié.

What are common data collection issues? (field issues)	Interviewing and observing issues
How is information typically stored? (storing data)	Fieldnotes, transcriptions, computer files

Tableau 14 : Vue synoptique de la construction d'une étude de cas.

Source : Creswell J. W (2007, p. 120-121)

Dans un premier temps, nous allons réaliser des pré-tests lors d'une phase exploratoire. Ceux-ci serviront également à définir le protocole que nous allons utiliser dans les études de cas. Dans un deuxième temps, nous allons réaliser la monographie de l'entreprise pilote. Le mode opératoire détaillé que nous utiliserons sera détaillé lors du chapitre suivant. Nous allons également, lors de la phase exploratoire, définir l'approche que nous devons employer afin de choisir les sociétés. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre consacré à la périmétrie, toutes seront des firmes utilisatrices d'un CSP. Nous mènerons des investigations dans les sociétés clientes du CSP et dans le CSP directement. Nous partirons d'un panel de cas (entreprises) similaires à celui qui va servir de modèle dans la monographie. Cela dit, nous essaierons de saisir les opportunités (Pettigrew, 1989) afin de trouver des sociétés qui acceptent cette étude. Nous adopterons également une approche pragmatique en ne nous focalisant pas uniquement sur des entreprises similaires mais en étendant le périmètre à celles qui seront plus facilement accessibles. Pour chacune d'entre-elles, nous allons procéder de la même manière.

Nous allons d'abord identifier l'entreprise, identifier l'organisation et définir quelles seront les personnes à interviewer, les documents et les sources d'information à consulter. Afin de réaliser le premier contact avec une entreprise, nous allons trouver un ou plusieurs relais interne et ou externe qui nous permettra de gagner l'accès et d'initier un rapport. Pour ce faire, nous allons utiliser nos contacts académiques et professionnels, les personnes que nous avons rencontrées lors des pré-tests (la phase exploratoire), internet, des associations comme le CIGREF, CIONET et SSON, diverses bases de données comme par exemple le fichier « Diane » et des répertoires comme le « Gamix » (2007)... Le tableau suivant (Tableau 15) donne une liste non exhaustive des livres et articles que nous avons consultés afin de connaître des sociétés utilisant des CSP capables de nous servir de cas.

<b>Auteurs :</b>	<b>Titres :</b>
CHRISSIS, KONRAD, SHRUM (2007)	CMMI, Guidelines for Process Intergration and Product Improvement
YSEBAERT (2003)	Decision Makers 2004
ANTONELLI (2004)	Balanced scorecard per l'area IT: Esperienze
ANTONELLI (2009)	Le professioni per l'impresa
IT NATION (2010)	Le guide outsourcing au Luxembourg
BARTON	Global IT Management a practical approach
SCHULMAN, DUNLEAVY, HARMER et LUSK (1999)	Shared services, adding value to the business units
Arthur Andersen (2008)	Report Shared Services Business Case
CIGREF (2007)	Management d'un centre de services partagés informatiques
STATEC (2007)	Le Luxembourg en chiffres
Statec (2011)	Statistiques en Berf Grande région
SSON (2011)	SSON European Week 2011
IT ONE (2010)	ICT Directory, All companies devoted to CIOs and ICT Managers in Luxembourg.

Tableau 15 : Principales sources initiales de recherches de sociétés utilisatrices de CSP.

Nous allons ensuite envoyer une lettre type (annexe 4) à nos contacts susceptibles de nous accueillir au sein d'une entreprise.

Lors d'une deuxième étape, nous allons réaliser la partie acquisition terrain et recueillir des informations sur les sociétés qui feront partie de notre panel. Nous allons avoir au maximum six sortes de données différentes liées à chaque cas (Yin, 2009) : de la documentation interne et externe sur la société, des archives, des interviews, de l'observation directe, de l'observation participative et des objets physique. Lors des interviews, nous allons utiliser un questionnaire afin de diriger nos interviews semi-directifs. Ceux-ci seront enregistrés à l'aide du logiciel Audacity 1.2.6. Le questionnaire quant à lui a été construit lors de notre phase exploratoire avec l'aide de professionnels que nous avons consultés. Nous décrivons cette étape et le questionnaire lors du prochain chapitre.

Les six types de données nous serviront de sources aux analyses de données que nous réaliserons qui permettront d'établir d'éventuelles conclusions et de valider ou de refuser nos hypothèses.

La figure suivante (Figure 44) présente un résumé des différentes étapes que nous allons réaliser lors de la démarche pluri-organisationnelle. En effet, l'étude de type monographique (d'une seule société) suivra un cheminement de recherche spécifique qui sera composé des points suivants. Nous nous proposons d'étudier le périmètre de notre recherche au niveau de l'organisation globale, du CSP et même de plusieurs filiales. Nous aurons à notre disposition des interviews semi-directifs et directifs, toute une série de documents et des sources indirectes. Pour cette organisation, nous allons également interroger des parties prenantes externes (clients et fournisseurs).

La démarche pluri-organisationnelle sera quant à elle plus succincte et sera essentiellement composée de deux des six sources décrites précédemment (documentation et interviews). Pour ces « entreprises cas », nous pensons interroger certaines parties prenantes internes lors d'interviews semi-directifs au cours desquels, nous élargirons nos résultats provenant de l'étude monographique à plusieurs organisations différentes (utilisant toutes un CSP).

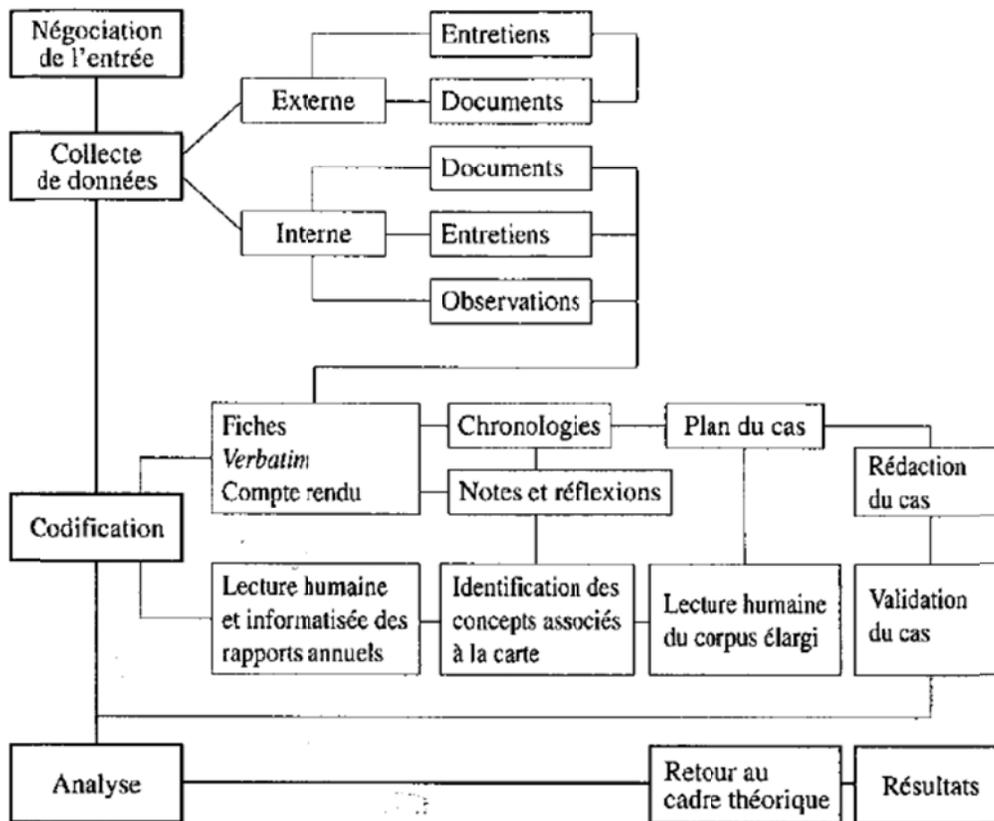


Figure 44 : Réalisation des étapes de la recherche pour la partie pluri-organisationnelle de la recherche.

Source : Giroux (2003, p. 73)

## 5. Conclusions de ce chapitre

Ce chapitre cinq a été dédié à la description de la construction de notre démarche expérimentale. De façon plus détaillée, nous avons traité l'approche expérimentale utilisée dans cette thèse. Comme l'ont proposé Royer I. et Zarlowski P. (2007), nous avons construit le design progressivement en le testant au préalable dans une démarche exploratoire. Cette approche s'inscrit pleinement, selon ces auteurs, dans la posture constructiviste. Ce chapitre a servi à décrire notre démarche qui est adaptée de Chalmers (1987). Nous sommes parti d'une méthodologie abductive qui nous a servi à construire les hypothèses (celles que nous venons de proposer dans le chapitre quatre précédent) et à définir de manière détaillée toute notre

démarche expérimentale. Ensuite, nous avons opté pour une logique déductive. Cette dernière s'est réalisée en effectuant des tests qualitatifs. En effet, nous avons analysé différentes approches possibles quantitatives et qualitatives. La construction de chaînes de preuves (Miles et Huberman, 2003) pour notre situation de recherche (terrain vierge) était intéressante car la collecte de données sur notre thème se fera ainsi de façon plus fouillée par une approche inductive servant à la création des hypothèses et une « confirmation » déductive via des cas. Le recours à des études de cas, quant à lui, s'est justifié par l'état des connaissances sur le domaine (nous parlons d'une thèse exploratoire de découverte) et pour des raisons de facilités à l'approche du terrain. Concernant celui-ci, nous avons la chance de pouvoir réaliser une étude monographique d'un groupe industriel utilisant des CSP. En addition aux résultats que nous obtiendrons lors de l'analyse de cette monographie, une étude de cas en profondeur se rapprochant de l'ethnographie, nous avons opté afin de renforcer notre dispositif expérimental par l'étude des cas supplémentaire (que nous avons définis comme étude pluri-organisationnelle). L'analyse des résultats de celle-ci pourra confirmer les premières considérations obtenue par l'étude monographique. Nous avons ainsi établi un dispositif dual.

Concernant l'étude monographique, nous nous proposons d'étudier le périmètre de notre recherche au niveau de l'organisation globale, du CSP et même de plusieurs filiales. Nous aurons à notre disposition des interviews semi-directifs et directifs, toute une série de documents et des sources indirectes. Pour cette organisation, nous allons également interroger des parties prenantes externes (clients et fournisseurs). La démarche pluri-organisationnelle sera, quant à elle, composée d'interviews semi-directifs au cours desquels, nous élargirons nos résultats provenant de l'étude monographique à plusieurs organisations différentes (utilisant toutes un CSP). La figure 28 représente schématiquement ce dispositif que nous avons décrit ici.

Ce chapitre est essentiel dans cette thèse, car il permet de montrer la robustesse de notre démarche empirique. Nous avons en effet pris les précautions nécessaires afin de définir la méthode et le dispositif. Nous les avons commentés lors de la phase exploratoire avec des professionnels et validés avec notre directeur de thèse et avec des personnes du monde académique. En effet, nous avons présenté ce dispositif lors de la séance du laboratoire doctoral du LIRSA au CNAM du 29 janvier 2010. A cette occasion, il a été validé par l'ensemble des professeurs présents.

Troisième partie  
Exploitation des données



# Présentation de la troisième partie

La troisième partie intitulée exploitation des données est dédiée à la description des démarches effectuées sur le terrain. Comment celles-ci ont été effectuées lors de la phase initiale avec les entretiens exploratoires, pour poursuivre par la description du recueil des données. Celui-ci sera divisé en deux sections. La première sera dédiée à l'étude monographique tandis que la seconde à l'étape poli-organisationnelle. Nous terminerons cette partie par l'analyse des données et une première conclusion

La figure suivante représente l'architecture mise en place pour cette troisième partie en reprenant une dernière fois comme modèle le cheminement scientifique de Royer et Zarlowski (2007b).

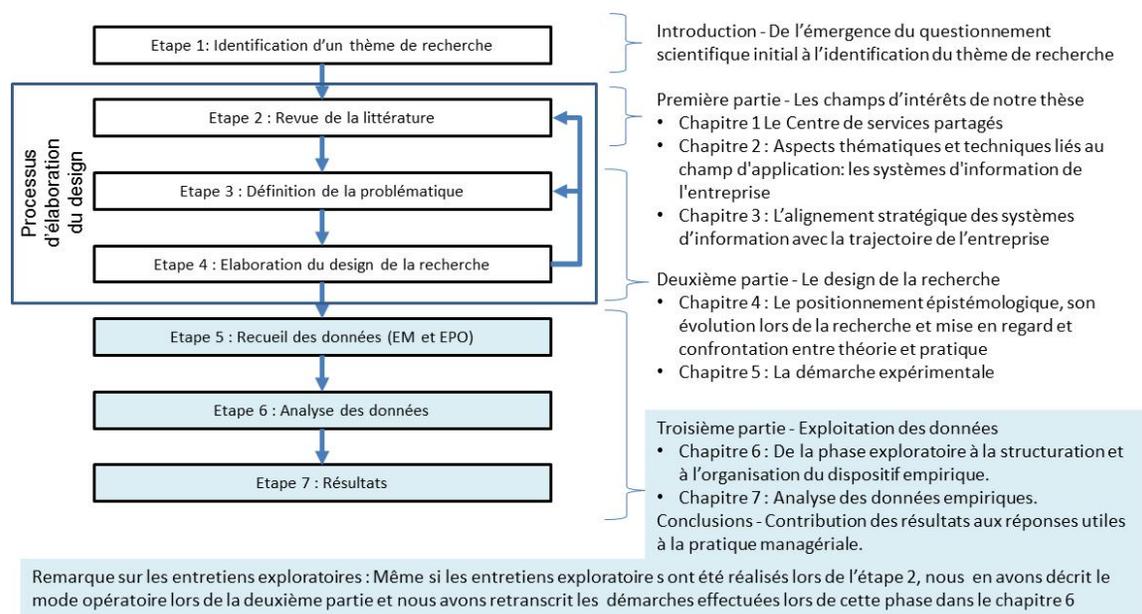


Figure 45 : Transposition du cheminement scientifique, de Royer et Zarlowski (2007b), en plan de cette thèse. Focus sur la troisième partie

Les deux chapitres qui composent cette partie sont représentés en bleu ciel sur cette figure. Bien qu'au niveau du déroulement temporel, la phase d'exploration se soit déroulée lors de la deuxième étape décrite sur cette figure, nous avons décrit son déroulement de manière détaillée au début du chapitre 6.

# Chapitre 6 : De la phase exploratoire à la structuration et à l'organisation du dispositif empirique.

« On fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres, mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierre n'est une maison »  
**H. Poincaré (1917)**

Ce chapitre sera consacré à notre approche utilisée sur le terrain. Dans la première section, nous décrirons la construction de notre dispositif empirique qui nous a conduit à valider l'ensemble de notre démarche, à formaliser notre questionnement et à établir les hypothèses de travail. Nous expliquerons ensuite dans une deuxième section notre monographie et plus spécifiquement les études de terrain que nous avons menées au sein d'une organisation. Dans la troisième et dernière section, nous présenterons notre démarche de validation via le dispositif d'études de cas.

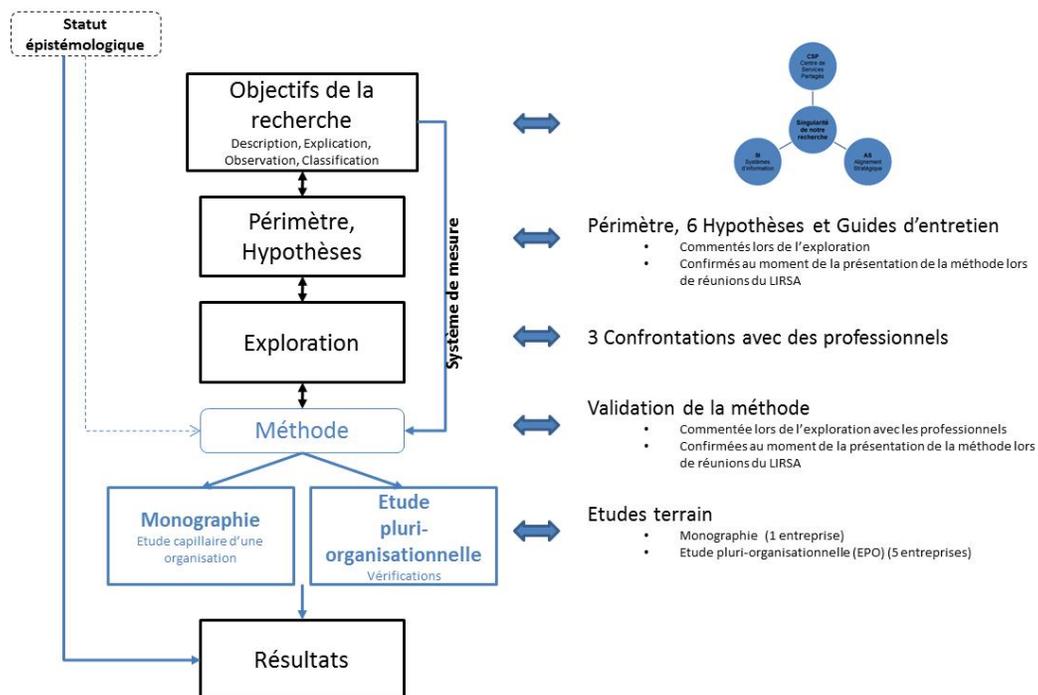


Figure 46 : Dispositif de notre recherche accompagné des différentes étapes.

La figure précédente (Figure 46) présente le dispositif expérimental global de notre recherche accompagné des différentes étapes présentées dans ce chapitre. Partant des objectifs de la recherche décrits dans les chapitres précédents et du trièdre SI, CSP et Alignement des usages, nous allons, via des allers-retours, définir les périmètres, hypothèses et deux guides d'entretien pour les études de cas (un global utilisé pour les enquêtes de la monographie et pour les études pluri-organisationnelles (que nous indiquerons par la suite EPO) et un approfondissement utilisé exclusivement lors de deux enquêtes de la monographie). Nous procéderons pour cette dernière étape par des questionnaires semi-directifs qui ont l'avantage de mettre en valeur les différentes perceptions (Yin, 2009). Ensuite, une fois cette phase exploratoire achevée, et la méthode validée par notre promoteur d'une part et durant les réunions du Lirsa du 30 janvier 2009 et du 29 janvier 2010, nous opérerons une démarche duale composée d'une étude approfondie (Monographie) et d'un panel de cinq cas (EPO). Ces six entreprises sont une banque, une administration et quatre sociétés industrielles. Cet échantillon est composé de deux petites entreprises (< 500 pers), deux moyennes (<5000 pers) et deux grandes (>20000 pers). Bien entendu, toutes sont utilisatrices d'un ou de plusieurs CSP. Quatre d'entre-elles sont fondatrices des CSP utilisés. Les deux autres ont intégré un CSP déjà en activité avec d'autres sociétés clientes. Nous n'allons cependant pas analyser les différences apportées par ce dernier aspect. Pour des raisons de confidentialité voulue par nos interlocuteurs, nous ne nommerons pas toutes ces entreprises. Il convient également de noter que nous serons essentiellement dans du déclaratif (sauf pour la monographie), c'est-à-dire que les cas seront essentiellement axés sur les interviews de parties prenantes. Finalement, nous tenons à souligner que les entretiens ont été réalisés en français, italien et en anglais mais bien entendu, nous retranscrivons de manière intégrale et littérale les résultats et verbatim que nous aurons récoltés. Pour des facilités de lecture, nous n'effectuerons uniquement qu'une traduction vers le français.

## Section 1 : Le dispositif exploratoire

Cette section décrira de manière explicite pour notre recherche comment nous avons effectué notre phase exploratoire, comment nous avons confronté notre périmètre et nos six hypothèses auprès de trois professionnels (KPMG, la Société objet de la monographie et P&G). Ceux-ci

ont approuvé notre démarche (même si l'hypothèse 6 a été sujette à discussion). Evidemment, toute notre démarche a également été soumise, discutée et validée par les professeurs membres du laboratoire LIRSA au CNAM à Paris lors de différentes séances au cours desquelles nos travaux ont été présentés. Nous expliquerons également dans cette section comment le questionnaire et le guide d'entretien ont été réalisés. Si pour la monographie, nous avons adopté une démarche singulière, ce guide d'entretien servira de canevas d'entretien lors de nos études de cas EPO. Nous avons également lors de cette phase rédigé notre grille d'analyse, défini les 21 sociétés « terrain » qui seront approchées. Parmi ces dernières, cinq ont répondu positivement à nos demandes d'analyse et ont été étudiées lors de l'étude pluri-organisationnelle. Nous avons également constaté lors de cette approche terrain que certains concepts n'étaient pas clairs ou n'étaient pas compris de la même façon par nos interlocuteurs. Nous avons de ce fait rédigé un lexique des termes fréquemment utilisés dans nos travaux que nous avons laissés aux personnes interrogées. A titre d'exemple, la notion de robustesse<sup>64</sup> du SI a généré des discussions vives quant à sa définition, la conviction de nos interviewés n'était pas totalement définie. Nous avons dû donner des informations complémentaires qui peuvent influencer la réponse des interviewés. A ce sujet, donner la définition de la robustesse ou proposer à nos interlocuteurs si pour eux, stabilité veut dire robustesse nous conforte dans notre posture constructiviste. De plus, l'utilisation de ce répertoire a permis ainsi à nos interlocuteurs de synchroniser les concepts et d'utiliser un même référentiel terminologique. Ce répertoire que nous avons appelé « aide-mémoire » fait l'objet de l'annexe numéro 10 de notre thèse.

Afin de définir notre dispositif exploratoire, nous nous sommes basés sur les études expérimentales de Broadbent et Weill (1993), Bergeron, Raymond et Rivard (2002) et Chan, Sabherwal et Thatcher (2006). Celles-ci nous ont servi d'exemple et de plus, nous avons aussi emprunté bon nombre d'idées aux travaux de Yin (2009), Giordano et al. (2003) et Thietart et al. (2007). Nous avons abordé notre phase exploratoire avec les 6 thèmes définis lors du chapitre 4. En effet, en partant de l'objet de nos recherches qui est d'explorer (de tester) la problématique qui met en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule), nous avons défini dans cette première

---

<sup>64</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » FIMBEL, E. 2007b, p. 306.

phase notre dispositif exploratoire en organisant trois rencontres avec des professionnels des systèmes d'information qui ont mis sur pied, utilisé ou conseillé le recours de centre de services partagés. Nous connaissions ces personnes par nos activités professionnelles antérieures. Tous les trois ont une expérience avérée dans la gestion des systèmes d'information. Le premier est Président des Global Business Services (GBS) et CIO de P&G. Le deuxième est Group CIO de la société qui fera l'objet de l'étude monographique. Le troisième est Associate Partner dans les services de Business Performance chez KPMG. Les deux premiers gèrent des services, des sociétés et des CSP de plus de dix mille personnes pour le premier et plus de mille pour le second. Ces deux premières personnes ont contribué à une première mise à l'épreuve de nos thèmes de recherche et à affiner nos hypothèses. La troisième a émis un avis sur les hypothèses mais également nous a aidé à discuter le dispositif exploratoire dans son ensemble et plus particulièrement le guide d'entretien pour les études de cas et la monographie que nous aborderons dans les deuxième et troisième sections de ce chapitre.

### 1.1. Premier entretien

Nous avons rencontré Monsieur F. Passerini, le 24 avril 2009 à Alba en Italie. M. Bloch, E. C. Lempers, (2008) le présente comme la personne qui a donné une visibilité forte aux SI chez P&G : *« Il a permis au CSP de s'imposer comme un partenaire stratégique avec les unités d'affaires de P&G ... faisant passer la back office dans la salle de réunion »*. Ce CSP, qui porte le nom de GBS, a joué un rôle clé dans la rapide intégration de Gillette que P&G a acquis en 2005. Bloch et Lempers (2008) décrivent le GBS comme : *« Un partenaire stratégique des unités opérationnelles du groupe mondial des produits de consommation en apportant des solutions innovantes dans les interactions avec les consommateurs et les clients et dans le développement des produits »*. Lors de l'entretien, nous avons dans un premier temps présenté nos travaux à Monsieur Passerini. Il nous a donné un avis positif sur le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation de l'alignement des usages du SI. Il a présenté son expérience et a insisté sur le fait que son passé de directeur général : *« avoir été par le passé directeur général d'un pays m'a servi énormément à faire du CSP (GBS) un partenaire d'affaires »*. Il convient de noter que ces propos sont similaires aux résultats apportés par l'étude du CIGREF (2007), c'est-à-dire qu'un CSP doit être préférablement géré comme une entreprise par un « manager » et non un « expert » des SI. Passerini F. a en outre insisté sur le fait que la CSP

n'est pas contraire à l'externalisation de services qui ne sont pas stratégiques : « *il convient de faire croître le niveau de partenariat entre le CSP et les sociétés clientes en externalisant par exemple ce qui n'est pas stratégique* ». Selon lui, le CSP a permis « *d'améliorer l'agilité* », c'est-à-dire la vitesse d'intégration de nouveaux arrivants dans le périmètre du CSP. Il illustre cette affirmation par l'exemple de la société Gillette qui a été intégrée en quinze mois dans le groupe P&G. Toujours suivant ces dires : « *Le CSP renforce la création de connections internes et externes avec des clients et des fournisseurs, améliore la prise de décision en temps réel via des outils mis à disposition du CSP, et finalement le recours à un CSP permet de réaliser des progrès dans la virtualisation et dans la modélisation de solutions* ». Il a une vue positive de l'impact qu'un CSP peut avoir dans l'alignement des usages et nous invite à approfondir nos 6 thèmes de recherche. Il voit quatre mesures de succès à l'utilisation du CSP. La satisfaction client (client pris au sens de l'entreprise) est placée en premier point : « *depuis le recours au CSP, la satisfaction client chez P&G a augmenté de 16 % par rapport à l'organisation initiale classique* ». Ensuite, il classe les « *Service Level Agreement* » (Communément SLA), que l'on pourrait traduire en français par "Contrat de Niveau de Service", passés avec les clients internes du CSP : « *Depuis la création de GBS, nous avons établi des SLA avec nos clients internes, créé des fonctions de public relation internes qui pouvaient mettre en évidence ces SLA et réaliser du marketing interne envers nos clients des business units* ». Un troisième facteur de succès des CSP proposé par lui est lié à l'innovation et à l'utilisation des ressources mises à disposition des BU par le CSP : « *Le nombre croissant de « user sessions » est représentatif des besoins mutualisés dans les développements réalisés par le CSP. En d'autres mots, cela signifie que l'utilisation d'un applicatif développé pour un client est souvent réutilisée avec profit par les autres clients internes du CSP permettant ainsi de générer une collaboration accrue entre GBS et les différentes BU. Le nombre de « user session » est uniquement un témoin de cette utilisation accrue des services du CSP. Celui-ci devient ainsi un facteur d'innovation pour les entreprises du groupe* ». F. Passerini emploie dans cette affirmation le terme mutualisation présenté par Fimbel E. (2007b) dans sa définition de CSP et celui de collaboration mis en exergue par Bergeron B. (2003). Il souligne également le caractère innovant qu'apporte GBS. Dans l'interview qu'il avait accordée à Bloch M. et Lempers E. C. (2008), il mettait également l'accent sur l'innovation : « *tout est sujet d'innovation. Au niveau opérationnel, dans la façon dont est structurée GBS et dans la conception de nos processus de travail. En amont, dans les solutions conçues et gérées par l'IT qui peuvent offrir un soutien aux marques de P & G* ». Le quatrième et dernier facteur de

succès qu'il a mis en évidence est la satisfaction des employés internes (à considérer comme individus cette fois). Lors de l'entretien, il lie la transformation des services de soutien dans un CSP qui contribue de façon importante à la croissance de l'entreprise, influence positivement la satisfaction du personnel et donne ainsi un rôle majeur au CSP. Cela dit, il ne nous a pas donné d'information qualitative ou quantitative concernant trois de ces quatre facteurs. Pour lui, la réduction de coûts éventuels liés à l'utilisation d'un CSP est un facteur habilitant de la jointure CSP, SI et alignement mais n'est pas le plus important. Il met l'accent sur l'usage de marketing interne avec les clients du CSP. C'est-à-dire qu'ils ont créé une structure de relation publique interne à GBS afin de « vendre » ses services aux unités d'affaires : « *Au sein de GBS, cent vingt personnes (des « Client Managers ») du CSP font le lien avec ces unités. Ce qui est important pour cet alignement est de servir au mieux les clients et cela n'a rien à voir avec une centralisation pure.* » Il opère ainsi de nombreuses passerelles avec nos hypothèses, soulevant du fait leur adéquation forte avec les buts que veut atteindre GBS.

## 1.2. Deuxième entretien

Nous avons rencontré à maintes reprises le Group CIO la société qui fera l'objet de l'étude détaillée. Nous avons débattu des 6 thèmes de notre recherche. Nous avons eu également l'occasion de partager ces vues avec le CEO du groupe lors de trois rencontres, le 2 avril 2008 et le 24 juin 2008 à Luxembourg et le 11 septembre 2009 à Bruxelles. Le CSP du groupe porte le nom de Global Enterprise Architecture (GEA). Selon lui : « *GEA permet d'améliorer les processus de l'entreprise, de palier à l'obsolescence des systèmes d'information, d'avoir une gouvernance centrale et de mieux approcher les changements organisationnels* ». En effet, à l'instar d'autres groupes industriels comme Nestlé, Unilever ou P&G<sup>65</sup>, GEA permet de réduire la complexité des systèmes d'information, offre un service d'achat centralisé, intègre des processus organisationnels et logistiques, supporte un rôle central de contrôle de gestion, permet la refacturation interne, centralise et améliore les processus de production, les outils de sales force automation du type CRM, TPM et finalement facilite les changements organisationnels. Il prend en considération la gestion des risques que permet le CSP : « *Pour le groupe, le CSP est un facteur de réduction de risques (par exemple, stabilité de l'entrepôt automatisé en Allemagne), il permet le dépassement de la vision locale mise en œuvre localement pour des besoins locaux, annonce une réalité du Groupe avec moins de complexité*

---

<sup>65</sup> SAP AG (2007); Company Reports; Management interview, cité par le Group CIO le 11 septembre 2009.

*organisationnelle / de taille et adopte les meilleures technologies (les meilleures pratiques d'alignement du marché) afin de créer la base de tous les développements informatiques du Groupe dans les années à venir* ». Cette dernière affirmation nous réconforte dans le thème portant sur la robustesse des SI. Pour appuyer davantage cet argument, P. Pasini, professeur de SI à la SDA Bocconi lors d'une formation intra-entreprise donné aux membres du comité de direction IT du groupe les 13 et 14 septembre 2011 cite Matteo Zucchi (CEO du groupe Zucchi et Bassetti), lui aussi favorable à l'utilisation de CSP : *« je vois en ce mode d'organisation un SI plus flexible aux changements organisationnels »*.

Comme nous le constatons, les deux premières visions que nous venons de décrire appuient les six thèmes de notre recherche que nous avons représentés par le tableau 12 décrivant un résumé des 6 hypothèses.

### 1.3. Troisième entretien

La troisième contribution professionnelle de cette phase exploratoire nous a surtout aidé dans la validation pratique des hypothèses, du dispositif exploratoire dans son ensemble et dans la rédaction du guide d'entretien. Nous avons rencontré un « Associate Partner » d'une importante SSII à sept reprises en 2009. Nous avons néanmoins brossé avec lui les thèmes de recherches et les hypothèses. Sur celles-ci, il a émis diverses réserves sur l'amélioration de la robustesse du SI. Pour lui, ce n'est pas lié à l'usage d'un CSP. Cela dit, comme nous l'avons déjà écrit lors du chapitre quatre consacré aux hypothèses et comme nous venons de le voir avec les deux autres intervenants, nous avons analysé les objections puis décidé de maintenir ce thème lié à la capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement (Fimbel, 2007b).

Concernant notre dispositif empirique, ce troisième intervenant professionnel a marqué son intérêt pour notre approche duale. Ceci nous a permis de nous focaliser sur les entreprises à approcher dans la monographie et dans l'EPO. Vu le périmètre de la monographie facilement délimitable, nous nous sommes focalisé sur les entreprises à approcher dans les études de cas (EPO). Nous avons dans un premier temps réalisé un descriptif synthétique des sociétés susceptible de rentrer dans nos études de cas. Le but était de recenser un nombre significatif de sociétés dans le périmètre fixé. Pour ce faire, nous avons cherché dans différentes bases de données les informations suivantes (Tableau 16) qui nous serviront à contacter ces entreprises



et à préparer au mieux nos entretiens. Nous avons partagé avec notre troisième interlocuteur cette méthode d'approche.

<b>Information recherchée</b>	<b>Description de l'information</b>
Organisation	Nom de la société ou de l'organisation
Création	Date de création de l'organisation
Création programme CSP	Date de création du CSP ou de l'intégration de l'organisation dans un CSP (objectif de contacter uniquement des sociétés ayant une situation stabilisée – alignement des usages)
Effectif	Effectif de l'organisation
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaire de l'organisation
Solutions mutualisées	Services et / ou processus de l'organisation mutualisés dans un ou plusieurs CSP
Mutualisation avec qui	CSP captif servant une seule organisation (donc des filiales) ou servant des sociétés indépendantes (ayant des participations dans ce CSP)
Marchés cibles	Organisation présente sur quels marchés
Principaux services associés	Secteur industriel de l'organisation
Interview	Personnes à contacter afin d'obtenir un rendez-vous ou un accord de participation et éventuellement personnes à interviewer

Tableau 16 : Informations initiales recherchées afin de constituer nos études de cas.

Nous avons ainsi créé une liste d'entreprises susceptibles de faire partie de notre recherche. Nous avons ensuite enrichi ce tableau initial par des champs supplémentaires qui nous ont servi à gérer nos contacts, valider nos appels et autres courriers et à organiser au mieux les interviews de la phase EPO. Le tableau suivant (Tableau 17) présente les champs additionnels que nous avons utilisé lors de nos contacts.

<b>Information recherchée</b>	<b>Description de l'information</b>
Organisation	Nom de la société ou de l'organisation
Panel	Organisation qui a accepté de faire partie des études de cas
Création	Date de création de l'organisation
Création programme CSP	Date de création du CSP ou de l'intégration de l'organisation dans un CSP (objectif de contacter uniquement des sociétés ayant une situation stabilisée – alignement des usages)

Effectif	Effectif de l'organisation
Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaire de l'organisation
Solutions mutualisées	Services et / ou processus de l'organisation mutualisés dans un ou plusieurs CSP
Mutualisation avec qui	CSP captif servant une seule organisation (donc des filiales) ou servant des sociétés indépendantes (ayant des participations dans ce CSP)
Marchés cibles	Organisation présente sur quels marchés
Principaux services associés	Secteur industriel de l'organisation
Interview	Personnes à contacter afin d'obtenir un rendez-vous ou un accord de participation et éventuellement personnes à interviewer
Accord	Retour aux sollicitations écrites et téléphoniques
1. Panorama situation cible	Informations détaillées sur l'organisation et le CSP utilisé (sources indirectes) i.e. site web de l'organisation, informations provenant du fichier diane, du Gamix, de la statec...
2. Accord client à interviewer	Accord de la personne qui va être interviewée
3. Stakeholders (personnes à impliquer)	Nom de la (des) personne(s) de l'organisation qui est (sont) interviewée(s)
4. Obligations	Demandes formulées par les parties prenantes (les contacts, la direction et les personnes interviewées), i. e. informations demandées sur les résultats et les publications liées à nos travaux, clauses de confidentialité...
5. Individuation des facteurs de risque	Risques liées à l'utilisation de cette organisation dans notre panel
6. Communication - Information	Communications et information à transmettre liées aux obligations prises
Date(s) interview(s)	Dates
Lieu(x)	Lieux des interviews (moyens de communication et d'enregistrement utilisés)

Tableau 17 : Informations supplémentaires ajoutées afin de constituer nos études de cas (EPO) et utilisées comme critères de recherche des entreprises cibles.

Ensuite nous nous sommes attaché à la réalisation du guide d'entretien dont une version se trouve en annexe 6 (Guide d'entretien EPO) et son prolongement pour l'étude monographique en annexe 7 (Guide d'entretien supplémentaire EM). Notre troisième interlocuteur nous a aidé à valider le principal (le Guide d'entretien EPO) qui reprend un inventaire des thématiques à aborder lors des entretiens. Nous avons dans un premier temps volontairement inséré dans le

document une préparation de l'enquête terrain incluant un résumé des contacts antérieurs à l'interview, un panorama de nos recherches et des thèmes abordés par nos hypothèses. Nous avons ensuite centré notre guide sur le sujet avec une partie introductive interrogeant l'organisation étudiée et ses centres de services partagés puis allant vers un approfondissement sur les six thématiques.

## Section 2 : La monographie

Pour des raisons de confidentialité, nous ne nommerons jamais ce groupe industriel cependant nous le décrirons de manière détaillée<sup>66</sup>. En effet, cette étude monographique (que nous noterons également par la suite E. M.) est une analyse détaillée d'une organisation particulière sur plusieurs années. L'entreprise a modifié son organisation afin d'incorporer en son sein depuis 2004 des centres de services partagés. Nous ne procéderons pas à une étude historique mais nous allons nous servir de certaines sources d'information qui vont nous permettre de mettre nos hypothèses à l'épreuve. Dans cette section, nous décrirons les contacts, les démarches, les sources directes et les documents indirects (comptes rendus, présentations, rapports internes...) qui nous ont servi à établir les analyses de la monographie.

Le périmètre de notre recherche est au niveau de l'organisation globale, du CSP et même de plusieurs filiales. Nous avons eu accès à de nombreux documents internes et à des sources indirectes. Pour cette organisation, nous pensons également interroger des parties prenantes externes (clients et fournisseurs). Nous aurons ainsi à notre disposition pour cette étude monographique des matériaux et des données internes et externes.

Cette section donnera une description des différents résultats obtenus dans cette EM. Nous en tirerons les conclusions qui nous donneront une première tentative de confirmation (ou d'infirmité) des hypothèses. Celles-ci seront associées aux résultats obtenus lors de la phase d'EPO.

---

<sup>66</sup> De même, nous nous permettrons de remplacer dans les citations le nom du groupe par groupe ou entreprise ou société.

## 2.1. Historique de la société

Le but de ce paragraphe n'est pas de se livrer à une étude détaillée de l'entreprise, mais de mettre en évidence certains points qui permettront de mieux décrire le contexte.

### 2.1.1. La genèse

Cette organisation agroalimentaire est née en 1946 d'une simple pâtisserie par une idée géniale de remplacer un certain pourcentage de fèves de cacao par des noisettes bien moins chères à l'époque. Le succès du premier chocolat à tartiner est immédiat (Fazzolari, 1996, p. 6) : « *En 1946, les 5 premiers ouvriers sont embauchés et les trois premiers quinquants de cette fameuse barre à tartiner sortent de la pâtisserie... Afin de répondre à une demande toujours croissante, le processus de fabrication s'industrialise, transformant l'entreprise familiale artisanale en une grande entreprise industrielle internationale* ». L'aventure européenne commence ainsi en 1956 quand, bien implanté en Italie il est décidé de réaliser une première fabrique à Allendorf en Allemagne. Ensuite, en 1959, l'entreprise s'installe en France, puis à Londres en 1966. Au fil des années, elle s'implante en Belgique, en Hollande, ainsi qu'au Luxembourg en 1980. Très rapidement, le groupe poursuit son développement en Europe, notamment en Autriche, Suisse, Suède, Irlande et Espagne. Et plus récemment en Hongrie, Pologne et en République Tchèque. C'est à la fin des années 60 et au début des années 70 que cette société implante ses filiales commerciales et sites de production en Amérique, en Australie et dans le Sud-Est asiatique. Dans les années 90, le groupe s'installe en Amérique du Sud avec la construction de deux usines en Argentine et au Brésil. En 2004, la société poursuit son expansion avec le développement d'une structure en Chine, en Afrique du Sud et au Sri Lanka ainsi que la construction d'une usine au Canada. Trois autres unités de production verront le jour en Russie, en Turquie et au Mexique.

Selon le CIO du groupe (Bertolini E., Domanda P., 2004, p. 73), le modèle de développement du groupe se base sur des produits mondiaux à haute valeur technologique réalisés de manière autonome sans avoir recours à des acquisitions : « *Le modèle de développement du Groupe de la monographie se base sur la création de nouveaux produits et sur la diversification géographique, en maintenant toujours solidement ancré l'objectif de croissance en interne, en évitant le recours à des acquisitions (de produits ou de sociétés)* ».

### 2.1.2. Nouvelle organisation

L'activité de recherche et de développement était intégralement centralisée. La stratégie d'approche aux marchés était distribuée localement, par pays comme le présentent Bertolini et Domanda (2004, p. 74) : « *La tactique locale dont la société objet de la monographie s'est servie a permis de mieux comprendre la particularité des marchés individuels, premièrement européens et successivement extra européens. Localement, donc, on a mis en action les stratégies adéquates pour rencontrer les goûts spécifiques des consommateurs, les techniques de communication qui s'adaptaient le mieux aux caractéristiques culturelles du pays, à la fin d'étudier la modalité de rapport avec la distribution qui peut varier suivant le degré de maturité du marché spécifique. Une telle stratégie délocalisée comporte donc diverses méthodes de rapprochement au marché, méthodologies de gestions différentes, modèles en d'interprétation et de contrôle du business diversifiés.* »

A la fin des années quatre-vingt-dix, après avoir atteint un volume d'affaires considérable en Europe avec essentiellement les positions de leader sur les marchés italien, allemand et français, qui attestent des niveaux de maturité, la direction générale du groupe s'est demandée quel pouvait être son futur modèle de développement. Le « CFO groupe » à l'époque donnait trois raisons expliquant ce changement (interview réalisée le 26 juin 2007) : « *La première raison propose de mieux répondre aux évolutions et développements du monde des affaires et des départements administration, finance et contrôle de gestion* ». Il explique cela par le fait que le monde évolue rapidement au travers d'une concurrence rude, de la mondialisation, de styles de vies modifiées, l'intégration et la connectivité globale sont en augmentation. Il explique également que les pratiques commerciales, c'est-à-dire les instruments et la gouvernance changent. « *La deuxième raison porte sur le besoin de processus et de langages communs associés à des normes de contrôle interne* ». Du point de vue financier, cela signifie que pour avoir des normes communes de langue commune, il est nécessaire d'acquérir des outils de contrôle et d'analyse qui sont en temps réel et basé sur des informations transactionnelles (intégration d'un ERP<sup>67</sup>). « *La troisième raison est plutôt une constatation qu'il n'y a pas d'alternative, les principaux concurrents misent sur des nouvelles organisations et sur des systèmes ERP de premier plan pour gérer la complexité et pour entrer dans cette nouvelle ère.* » A ce titre, il prend en exemple le fait que les principaux groupes compétiteurs au niveau mondial ont depuis longtemps entrepris des

---

<sup>67</sup> ERP pour Entreprise Resource Planning. Cet acronyme est traduit en français par PGI.

scénarios de développement et adaptés des modèles d'organisation basés sur une vision globale, en cherchant de maximiser les économies d'échelle réalisables sur les versants productifs, en combinant en outre une forte implémentation des différents marchés locaux et une capacité de gouvernance d'entreprise globale via des services intégrés. Nestlé est considérée par d'aucuns (CEO, group CIO, General Manager France) au sein de l'organisation du groupe comme générateur de bonnes pratiques, son projet GLOBE (Globe pour Global Business Excellence)<sup>68</sup> a servi de modèle au niveau du monde des affaires et au niveau des systèmes d'information à cette nouvelle entreprise que nous décrivons dans cette monographie. A ce titre, dans une interview, Peter Brabeck, le CEO de Nestlé à cette époque et Chris Johnson, son Deputy Executive VP déclaraient lors d'une interview que si dans le passé, la chaîne de valeur pour une entreprise alimentaire a été essentiellement basée sur la gestion correcte de matières premières de haute qualité, de processus de production efficaces et une commercialisation et une distribution efficace, le monde actuel et futur nécessite d'ajouter d'autres facteurs fondamentaux de la chaîne de valeur : la R & D et le développement des SI. Selon eux, la R & D sera la clé pour satisfaire les tendances des consommateurs vers une meilleure nutrition, une porte ouverte pour la santé et le bien-être. Les systèmes d'information, d'une manière très créative seront le juste facilitateur qui permettra de gérer ce changement et la complexité croissante des affaires. Du point de vue SI, afin de gérer cette complexité, Nestlé via son projet Globe a trois principaux objectifs. Premièrement, de mettre en œuvre les meilleures pratiques harmonisées. Donc, en d'autres termes, prendre les meilleures façons de faire des affaires de Nestlé dans le monde entier et de les partager. Deuxièmement, normaliser les données, la méthode de gestion de celles-ci et de les traiter comme un actif (considérer comme un investissement) de l'entreprise. Troisièmement, de soutenir et de l'appliquer au moyen de systèmes et de technologies standardisés (Brabeck, P. et Johnson, C. , 2006) Partant de cet exemple, qui pour rappel a été pris comme référence par la société dont nous réalisons la monographie, le nouveau modèle de fonctionnement du groupe devrait savoir conjuguer trois nécessités (Bertolini, Domanda, 2004, p. 74) suivantes : « *Maintenir le taux de développement des années passées, savoir valoriser les énormes compétences locales et agir dans une logique de marché global.* » Ce modèle voit ainsi le marché européen comme le marché domestique de l'entreprise et projette le défi de développement géographique sur le marché extra européen. « *Le groupe a donc déterminé un modèle "Glocal", qui interprète les valeurs spécifiques des produits*

---

<sup>68</sup> Une description des choix réalisés par Nestlé se trouve, par exemple, dans le livre : Global IT Management, a practical approach (Barton, 2003).

comme par le passé mais qui, pour le reste, développe de nouvelles méthodes et critères de gestion globalisée par processus » (Bertolini, Domanda, 2004, p. 75 ). Ce modèle valorise la particularité d'approche au marché local, mais à l'intérieur d'une gestion fortement globalisée et cohérente. Tout ceci est finalisé pour pouvoir affronter une concurrence globale sur une échelle internationale. « *Le groupe définit donc une série de processus généraux pour affronter les défis du marché, et met en marche des projets qui développent des méthodologies et des moyens communs à toutes ses entreprises* » (Bertolini, Domanda, 2004, p. 75)<sup>69</sup>. En effet, faisant suite à cette mondialisation, à une intensité concurrentielle toujours croissante, à des clients plus difficiles et à un passage de génération (de Michele (76 ans à l'époque) Pietro (décédé en 2011) et Giovanni comme CEOs), le « Groupe » a mis en route une série de processus et de changements qui permettront d'affronter ces nouveaux défis, en lançant une série de modifications méthodologiques qui développent pour l'ensemble des sociétés des instruments communs orientés vers une vision plus globale (Bertolini, Domanda, 2004). En d'autres mots, par le passé, l'entreprise était composée de diverses sociétés et fabriques relativement indépendantes qui avaient une autonomie de gestion et de manœuvre. La stratégie actuelle est de transformer cela en un groupe avec une nouvelle organisation, qui prévoit l'introduction au niveau global et à celui de chaque société (nationale en général), d'un ensemble de focalisations fonctionnelles qui sont basées sur les trois piliers principaux : Business Units, Staffs et Operations (Unités de production). Chacun aura la charge d'atteindre des objectifs clairs. Ainsi, le groupe en 2010 est organisé en trois activités opérationnelles : les « Business Units », les Operations (Unités de Production) et les Fonctions Supports. Les Operations gèreront toutes les unités productives comme un «*établissement*» unique composé de «*départements*» singuliers délocalisés sur le territoire mondial. (Faisant fi de la distance). Les « Business Units » présideront les besoins du marché local en se guidant des stratégies indiquées par le centre (la holding). Les « Management Services » (pour les diverses fonctions de services) supporteront le tout en procédant à un recentrage des responsabilités (*rapports hiérarchiques au Centre*). C'est-à-dire qu'ils définiront des modèles de gestion centraux avec des centres de services partagés (essentiellement pour l'administration et pour les systèmes d'information<sup>70</sup>). Les Business Units englobent les fonctions marketing et commerciale. Les Operations regroupent les

---

<sup>69</sup> Traduction du texte suivant en italien: « il gruppo quindi, mentre definisce una serie di processi generali volti ad affrontare le sfide del mercato, avvia anche dei progetti che sviluppino metodologie e strumenti comuni alle proprie aziende, orientati ad una sempre più attenta visione globale. »

<sup>70</sup> Il est à noter également que le CSP administratif est passé d'un mode captif à un Business Process Outsourcing (une externalisation pure et simple).

activités de l'ensemble des 19 usines dans le monde ainsi que différentes fonctions centrales : production, logistique, achat, qualité, développement technique et investissements. Les Fonctions Supports (Management Services) comprennent les activités de ressources humaines et d'organisation, les services juridiques, les directions administratives et financières et les systèmes d'information. Finalement, au-delà des trois pôles, la société « Soremartec » se consacre aux domaines de développement stratégique et de recherche et à la gestion des marques, brevets et autre législation alimentaire. La figure suivante (Figure 47) présente la représentation de l'organisation globale.

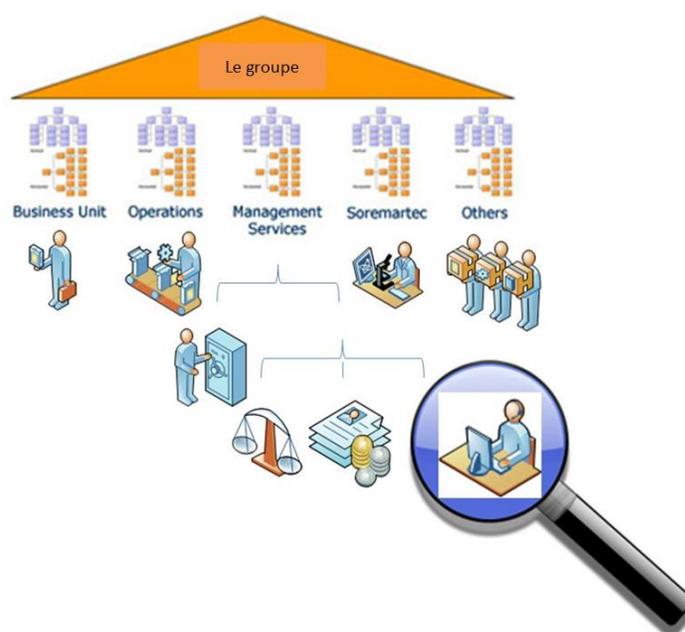


Figure 47 : Représentation du groupe.

Source interne : (Annual Report 2008/2009)

### 2.1.3. Les chiffres

En 60 ans, le Groupe est devenu la quatrième industrie productrice de confiserie. Cela s'est réalisé en croissance propre, sans rachat, sans acquisition. Toute la société appartient à son dirigeant. Les principales valeurs qualifiantes du groupe sont les suivantes :

- 1,1 millions de tonnes de produits vendus
- 9,2 milliards € de chiffre d'affaires en 2011-2012



- 24000 collaborateurs directs dans le monde
- 59 implantations commerciales
- 19 fabriques
- 3 principaux pays producteurs et une position de leader de marché dans ceux-ci :  
Italie, Allemagne et France

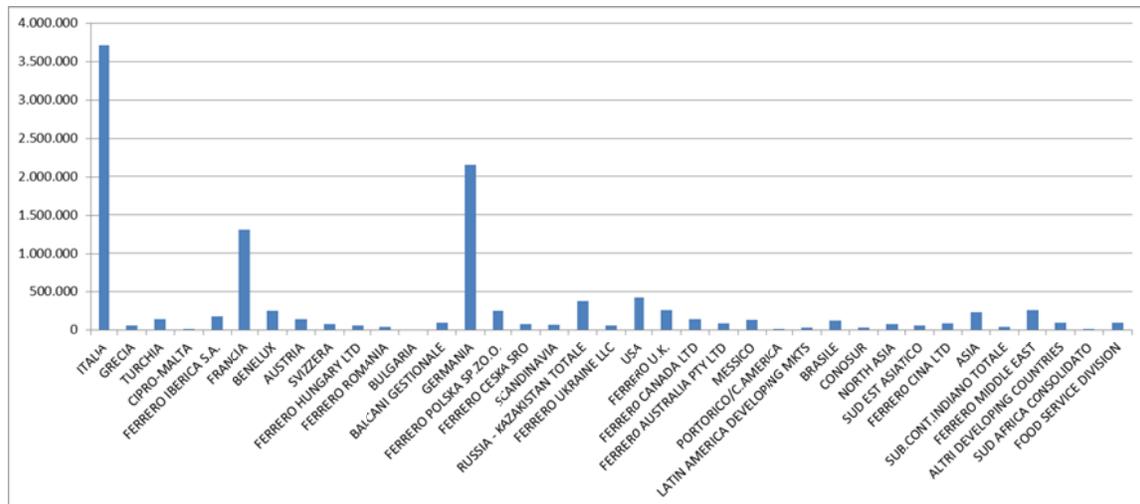
La figure suivante (Figure 48) représente les implantations du groupe en 2008.



Figure 48 : Implémentations dans le monde en 2008.

Source interne EM

Même si l'entreprise est leader sur ces marchés historiques, parmi les 59 sociétés commerciales, certaines sont petites. La figure suivante (Graphique 2) présente les ventes en volumes (quintaux) sur la période allant de début septembre 2011 à fin août 2012.



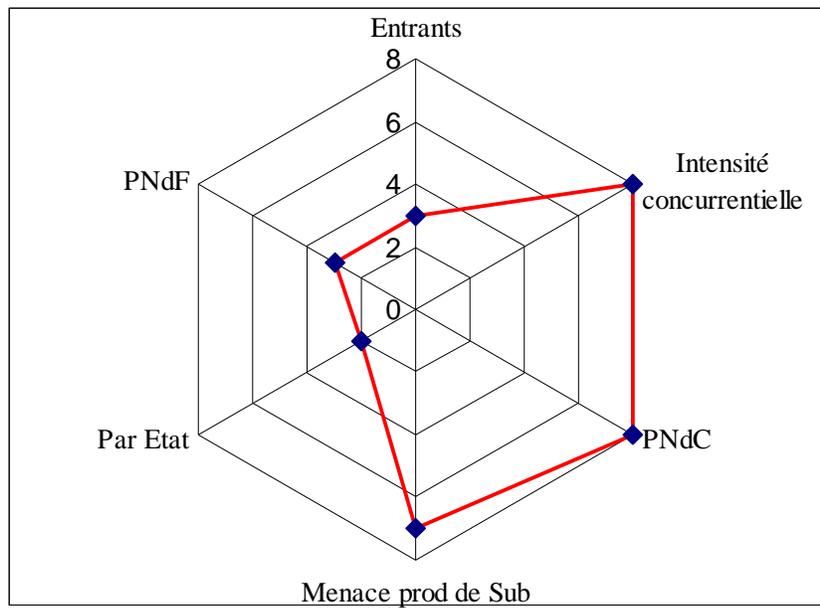
Graphique 2 : Ventes en volumes (quintaux) sur la période allant de début septembre 2011 à fin août 2012.

Source interne EM

Au niveau des systèmes d'information à ce titre, la mutualisation permet à ces sociétés de moindre importance d'utiliser des technologies et des processus (par exemple l'EDI, l'utilisation d'un ERP du type SAP) que seules elles n'auraient pas pu se payer.

#### 2.1.5. Hexagone sectoriel de la filiale française

Dans le cadre d'études antérieures, nous avons déjà été amenés à étudier ce groupe. Dans une première compréhension, nous avons été amené à interroger une partie du comité de direction de la filiale française en 2006 afin de réaliser différents états de l'entreprise dont l'hexagone sectoriel de cette société. Ce dernier est utile dans le cadre de nos recherches, car il met en évidence certains points que nous étudions dans le cadre de nos recherches. Partant de la figure suivante (Graphique 3), nous constatons que trois points ont un degré d'importance très élevé (maximum) : le pouvoir de négociation des clients (qui est noté PNdC), le pouvoir de négociation des fournisseurs (qui est noté PNdF) et l'intensité concurrentielle. Ceci est intéressant à souligner dans le cadre de notre hypothèse sur les parties prenantes externes.



Graphique 3 : Hexagone sectoriel filiale française du groupe

Source : Mathieu D.,(2006)

Avant de nous focaliser sur cette hypothèse, décrivons cet hexagone dans son ensemble. Partons des entrants potentiels, ceux-ci n'ont pas une grande valeur, en effet, le marché est assez fermé et le ticket d'entrée est important, les marchés sur lesquels est présente cette société sont bien définis et laissent peu de place à d'éventuels nouveaux. L'intensité concurrentielle par contre est plus importante. En effet, quatre grands compétiteurs (Nestlé, Mars, Ferrero et Kraft) luttent pour acquérir, conserver puis étendre des parts de marchés. Les menaces des produits de substitution sont également assez fortes, en effet, bien que la production de chocolat soit réglementée, de nouveaux produits commencent à arriver des pays émergents. La part de l'état est assez faible bien que comme en France par exemple, des lois comme celle sur l'utilisation de l'huile de palme peuvent générer des pertes de profitabilité. Cependant, ce ne sont que des initiatives locales qui grèvent le résultat d'une Business Unit mais qui n'ont pas un impact direct sur le groupe global. Considérant les parties prenantes externes que sont les clients et fournisseurs, nous constatons que les impacts les concernant sont très élevés. Le pouvoir de négociation des clients est très important. En effet, dans un monde toujours plus global et avec des clients qui deviennent plus importants que les fournisseurs (i. e. Walmart, Carrefour, Auchan, Aldi...), une lutte acharnée s'engage et elle est bien souvent à l'avantage du client. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est peu

important, le cacao et les autres matières premières ont des prix fixés qui sont assez stables. Cependant, dernièrement, la noisette a vu ses prix de ventes quadrupler, passant ainsi de 2 \$ à 8 \$ le kilogramme. Il faut savoir que le groupe que nous étudions est le premier acheteur de noisettes au monde, que par exemple, il y en a 16 % dans la composition de la célèbre pâte à tartiner... La meilleure réponse à ces deux derniers points est selon le CIO du groupe est de définir des processus et des moyens communs à toutes les sociétés du groupe (Bertolini E., Domanda P., 2004, p. 75).

#### 2.1.6. Les objectifs stratégiques du groupe

Il est intéressant de définir ce point car il servira de base à l'objectif de la nouvelle DSI et des CSP. Nous partons de la mission de l'entreprise en général qui servira de modèle à celui de la DSI dans une démarche d'alignement des usages comme nous l'avons décrit lors des chapitres précédents. La mission est donc la suivante : *« L'objectif de l'entreprise est de fournir aux consommateurs, des produits spécialisés qui satisfont un besoin voluptueux, dans un contexte d'attention nutritionnelle, avec des marques globales qui durent dans le temps et qui fournissent un niveau de services élevés (fraîcheur, disponibilité, confection). (Source interne, Code d'éthique, 2010).*

*Ces objectifs se réalisent par :*

- *Une constante activité de recherches et des innovations dans les produits et dans les processus*
- *Des matières premières de première qualité*
- *Une utilisation soutenue, efficace et opérante des ressources naturelles et économiques*
- *une implication attentive et un développement des ressources humaines*
- *un radical enracinement sur le territoire »*

## 2.2. Les systèmes d'information dans le groupe

Comme nous l'avons vu pour l'entreprise dans son ensemble, les standards de gestion comptable et les systèmes d'information qui supportaient chaque business local se sont développés en complète autonomie. Le groupe dans son ensemble a ainsi acquis au fil des ans des ERP différents et variés (tous les éditeurs majeurs étaient présents : SAP, Oracle Application, People soft, JD Edwards, BPCS, Navision...), qui collaient le mieux aux

diverses réalités locales présentes dans le monde. Mais, ces spécificités, qui maximisent les potentialités liées aux besoins locaux et optimisent une gestion pour un pays, ne permettent pas une gestion globale des données relatives à la renaissance du Groupe depuis la bascule ou le global prime sur le local. Dans ce contexte d'évolution d'entreprise de "Multilocal" à "Global", la nouvelle mission de la DSI a été également déclinée en 2003 : « *refondre les DSI des entreprises du Groupe en mode tel qu'elle devienne le levier au support du changement d'organisation du Groupe même.* » Ils soulignent que cette nouvelle mission comporte un défi important : « *Le défi est de réussir à dessiner dans une optique unitaire les DSI qui serviront à supporter les processus de business (et de change management), en sachant recueillir les besoins exprimés des nouvelles structures centrales de direction, et en même temps être capable de supporter au mieux les spécificités particulières qui subsistent dans la « nouvelle entreprise » au travers des diverses latitudes.* » (Bertolini, Domanda, 2004, p. 76). Comme nous l'avons déjà écrit, l'histoire des SI de ce groupe est une histoire d'absolue autonomie au niveau local qui arrivait à un tel point qu'au début de 2003, la société était équipée de 23 différents SI locaux de distribution de services, 7 différents ERP implémentés à différents niveaux de support au business et un volume considérable d'applications personnalisées (au moins dans les premières entités du Groupe : Italie, Allemagne et France). Le groupe avait une hétérogénéité significative entre les SI de chaque pays avec des applications adaptées aux standards technologiques et de support aux locaux. Il y avait donc des décalages et des distorsions avec les nouvelles priorités définies au niveau du groupe. Mais plus préoccupant, des sociétés utilisaient des applicatifs obsolètes à la nouvelle organisation du groupe et dans les échanges avec les tiers. Or, dans l'analyse que nous avons faite en utilisant l'hexagone sectoriel, nous avons justement mis en exergue l'impact important que peuvent avoir les clients et les fournisseurs. Tous ces points permettent au CIO du groupe de mettre en évidence la nécessité de créer une nouvelle DSI : « *Dans le panorama des moyens généraux de la transformation d'organisation du Groupe, en Mars 2003 est constituée la Direction Centrale de Systèmes d'information, avec la volonté déclarée d'utiliser la reconstruction des systèmes d'information comme clé de catalyseur et d'accélérateur de la transformation d'organisation du Groupe même. La Direction Centrale des systèmes d'information, en qualité de Fonction Centrale de services est dotée de l'autorité pour reconstruire sa structure, les règles de sa gouvernance et a également la mission de développer ou de faire développer les systèmes d'information des pays qui devront passer d'une réalité autonome locale à une structure capable d'actionner*

*des standards, des processus et des infrastructures communes et mutualisées. Cet ambitieux programme, (portant le nom de GEA (pour Globale Entreprise Architecture)), de transformation au niveau Groupe se traduit dans trois objectifs principaux :*

- *standardisation et mutualisation des pratiques*
- *intégration des instruments*
- *concentration des « CSP » qui dirigent les entités du groupe.*

*Pour réaliser une telle transformation, le groupe choisit d'adopter la solution d'un unique instrument centralisé complet (l'ERP de l'éditeur SAP). Un tel choix, en alternative à une solution best of breed, (utiliser pour chaque application, le produit le meilleur du marché) comporte un effort considérable dans une brève période. Cet effort implique des ressources économiques, l'organisation d'entreprise dans son complexe et en particulier, les ressources humaines et leurs capacités qui les rendent capable d'affronter et gérer un tel changement. » (Bertolini, Domanda, 2004, p. 76). En considération de ces objectifs et des points critiques, la direction centrale des systèmes d'informations (sous la responsabilité du « Group CIO ») a défini la structure de l'organisation de la DSI qui est représentée en italien dans l'annual report de 2008/2009 et qui est schématisée par la figure suivante (Figure 49)*

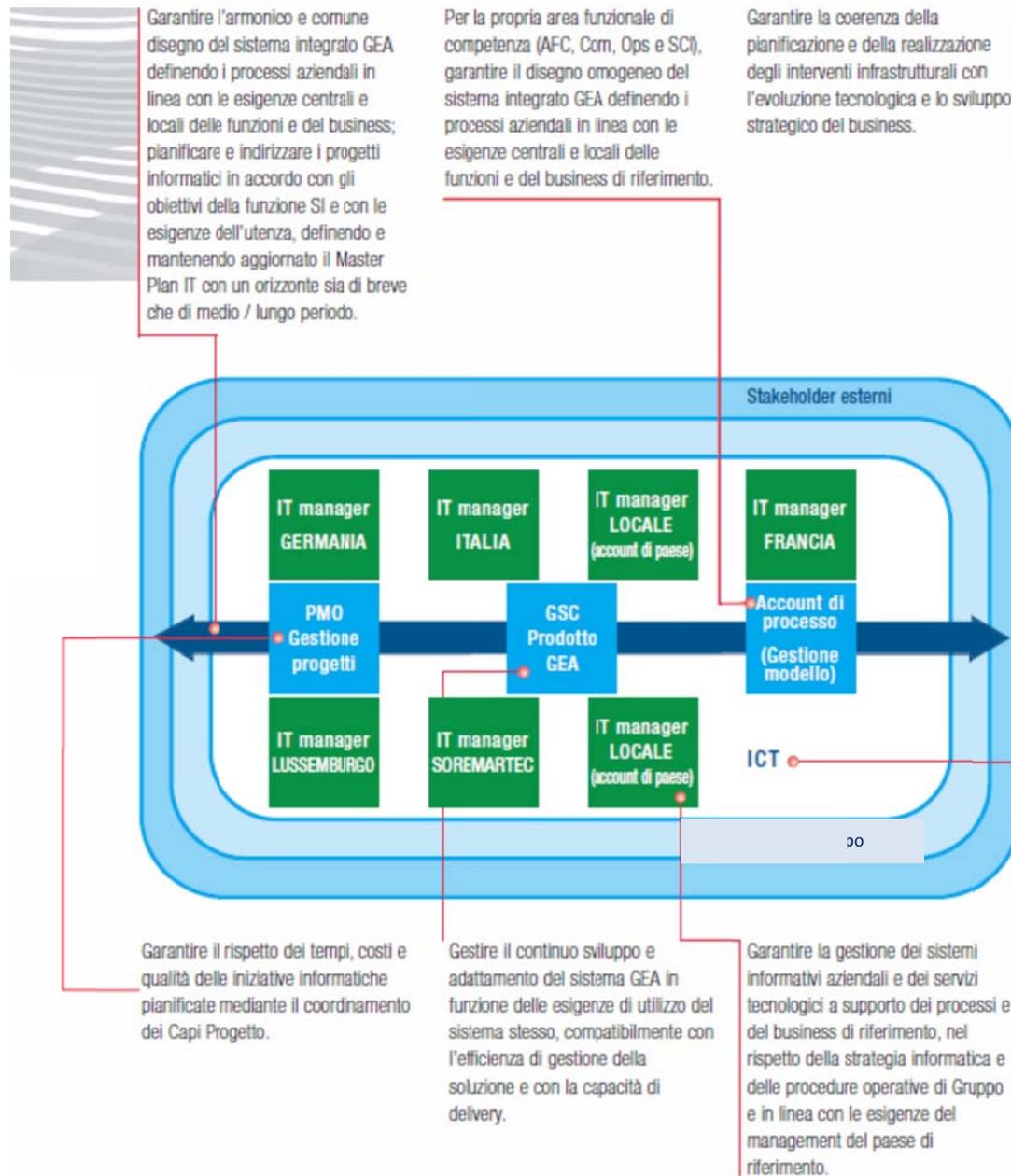


Figure 49 : Organisation de la DSI groupe en 2009.

Source interne : Annual report IT 2008-2009

Afin de rendre cette représentation plus claire, nous allons la reproduire en français et décrire les trois fonctions principales (décrite en bleu azur, vert et la structure ICT en bleu roi) comme le montre la figure suivante (Figure 50).

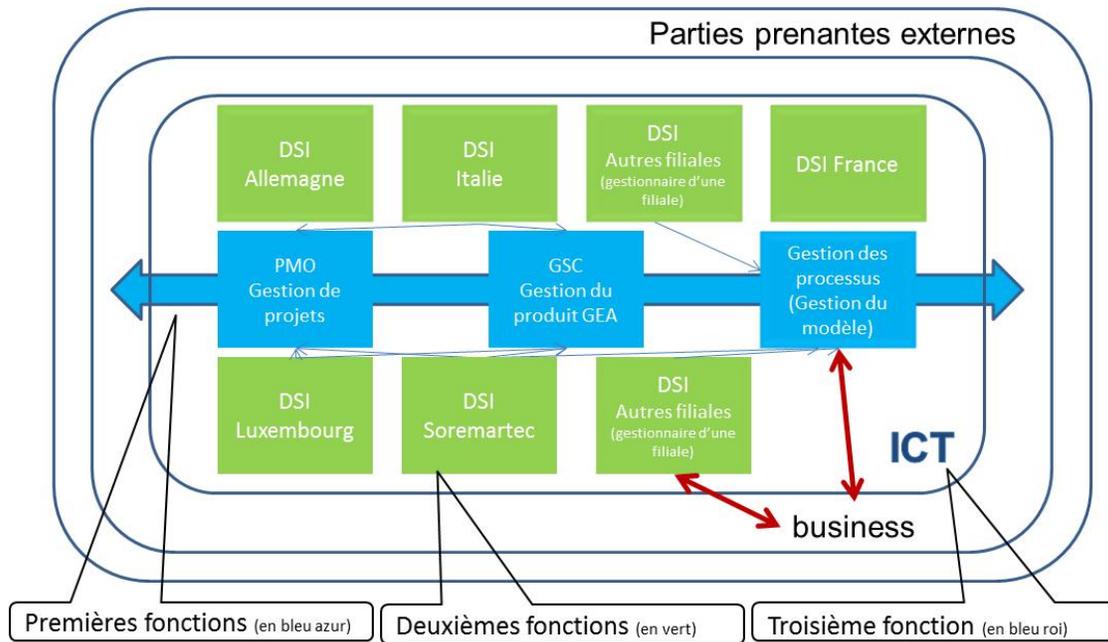


Figure 50 : Structure de l'organisation de la DSI groupe en 2009.

Source : traduction de l'annual report IT 2008-2009

La première fonction est centrale, elle s'occupe de la définition des politiques de gouvernance centrale, définit également les standards architecturaux, la télécommunication et les applications (SAP quand c'est possible). C'est à l'intérieur de cette fonction particulièrement importante qu'est assurée la gestion des ressources économiques en termes de dépenses globales, c'est également là que se trouve le contrôle dirigé des initiatives des différentes sociétés locales (initiatives qui doivent être en ligne avec les standards définis). Dans cette fonction, se retrouvent des personnes rattachées directement à la direction centrale et des personnes appartenant à certaines DSI (Italie, Allemagne, France, Luxembourg et Soremartec, la société de recherches et de développement du groupe) de filiales locales (ces ressources répondent, pour l'activité centrale, hiérarchiquement ou fonctionnellement à la DSI centrale). Elle traite également de l'informatisation des processus d'entreprise liés à la nouvelle structure d'organisation de groupe et au système ERP choisi (SAP). Cela consiste à substituer progressivement les anciens systèmes ERP par le nouveau dans les sociétés du groupe, en partant initialement de l'administration et du contrôle de gestion, pour ensuite s'occuper de la production et finalement remplacer la partie commerciale dans le respect des exigences spécifiques des marchés locaux. Cette activité se



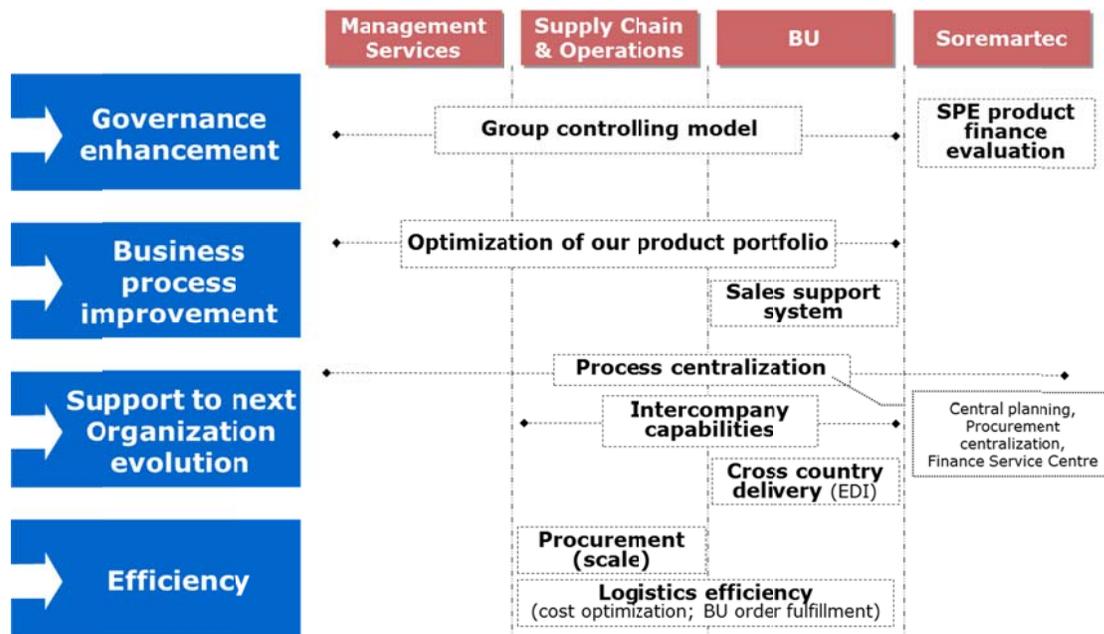
déroule sous la coordination de la DSI de groupe, à travers l'action de gestionnaires de processus, qui proviennent des différentes sociétés principales (Italie, Allemagne et France). L'objectif principal de cette fonction est celui de garantir le développement des nouveaux systèmes, en tenant compte des exigences locales et d'une unique vision des processus. Elle est également l'interface qui permet aux autres fonctions des SI du groupe et aux clients internes de pouvoir présenter les processus et les solutions déjà réalisées ailleurs dans le groupe. Cette première fonction va également intégrer le « GEA solution centre » (GSC sur les figures 49 et 50), un CSP, qui assure les missions de soutenir les utilisateurs sur tous les domaines couverts par le projet GEA, de développer des systèmes en fonction des besoins, d'aider les équipes projet (PMO sur les figures 49 et 50) à mettre en œuvre des solutions, d'en assurer la maintenance dans le monde entier 24 heures / jour et 7 jours / semaine. La deuxième fonction regroupe les DSI locales (structures locales IT) qui suivent et supportent les besoins et exigences locaux et assurent le lien avec les première et troisième fonctions. La troisième fonction, ICT, finalement, est liée aux structures technologiques IT présentes au niveau central et dans les divers pays.

La première fonction centrale est liée au programme GEA, c'est-à-dire GSC, PMO et gestionnaires de processus délivrent un travail pour toutes les filiales du groupe. Un contrat de service a de ce fait été réalisé et sert de base à une refacturation aux entités du groupe. Des procédures de support, maintenance opérationnelle et évolutive ont été réalisées. La gestion du changement, par exemple, fait l'objet d'un document entraînant la réalisation de travaux et une facturation inter-compagnie est associée. Nous avons inséré un exemple de ce document rédigé en langue anglaise en annexe 5.

### 2.3. Le programme GEA (pour Globale Entreprise Architecture)

Le projet GEA est comme nous venons de le voir, le programme de transformation au niveau Groupe de la standardisation et de la mutualisation des pratiques, de l'intégration des instruments et de concentration des « CSP » qui servent les entités du groupe. Le plus important des CSP est le GEA solution centre (que nous noterons également GSC par la suite). Le périmètre de ce programme est de couvrir l'essentiel des fonctions de base dans un premier temps (Annual report IT 2008/2009, 2009). C'est-à-dire que toute la partie Administration, Finances et Contrôle de gestion de toutes les sociétés du groupe seront migrées vers une installation commune de SAP. Il en ira de même pour la planification et la

gestion de production. Les modules Commerciaux (ventes et distributions) et CRM seront également installés mais auront un paramétrage qui variera d'un pays à l'autre en fonction des besoins locaux. Il y aura des mutualisations quand cela est possible. Par exemple, la plateforme EDI sera unique et permettra aux plus petites sociétés du groupe de bénéficier de ces systèmes onéreux que de façon isolées, elles ne se seraient pas permises d'utiliser. Les autres processus seront intégrés dans une deuxième phase (après 2009, ce périmètre évoluera en fonction des besoins des sociétés du groupe et des synergies possibles entre celles-ci). En résumé, ce programme consiste à permettre des changements importants au sein du Groupe comme le montre la figure suivante (Figure 51) qui a servi à expliquer au CEO les avantages de GEA. La première partie de cette figure représente l'originale tandis que la seconde est notre traduction.



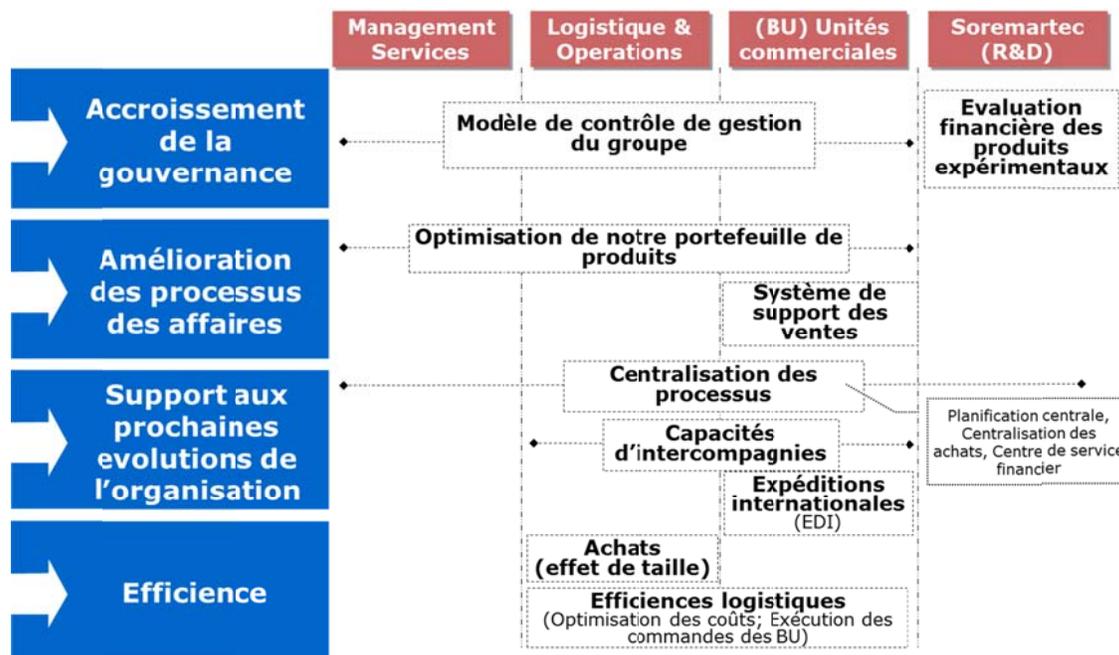


Figure 51 : Avantages du programme GEA.

Source interne 2007

A titre d'exemple, depuis la création du programme GEA jusqu'en 2009, plus de 150 mises en production (go live) de nouvelles applications ont été réalisées par le GSC (CSP du groupe). Au niveau des applicatifs de base, en 2009, 19 filiales qui représentent 5700 profils utilisateurs étaient gérées par le CSP. Cela représentait 65000 programmes standards SAP et 11000 programmes personnalisés (Source interne : Annual Report IT 2008/2009, 2009). Le programme GEA a également permis de donner l'accès à de petites filiales à certaines technologies. Nous illustrons cela par l'utilisation de l'EDI. Ainsi, le CSP gère quotidiennement 1050 messages dans un format électronique standard, avec plus de 200 partenaires commerciaux de 7 pays différents (Source interne : Annual Report IT 2008/2009, 2009).

### 2.3.1. Les avantages de GEA

Partant du principe que de nombreuses entreprises du groupe travaillent avec le programme GEA (SAP ECC, APO<sup>71</sup>, BW<sup>72</sup> ...), celui-ci veut donner des processus et des outils qui

<sup>71</sup> APO : SAP Advanced Planner and Optimizer est un outil développé par l'éditeur de logiciels allemand SAP qui sert de solution d'optimisation des réapprovisionnements (SAP, 2013).

<sup>72</sup> BW : SAP Business Information Warehouse (SAP, 2013)

permettent de générer une augmentation de valeurs pour le groupe et l'organisation. Cette génération a été présentée à tout le « middle management » et à tous les dirigeants de l'entreprise<sup>73</sup>, c'est-à-dire plus ou moins 1200 personnes, dans le rapport annuel (Source interne : Annual report IT, 2009) du programme GEA. Elle se décline suivant quatre vues comme le présente la figure suivante (Figure 52).



Figure 52 : Génération de valeur apportée par le programme GEA.

Source interne : Annual report 2008-2009(2009)

« Win with Consumer » signifie que : « *Le programme GEA permet de renforcer la capacité et la facilité de lecture des styles de vie, les goûts, les préférences de consommation pour correspondre exactement aux besoins de nos consommateurs.* » Dans ce rapport, plusieurs exemples ont été donnés ; le premier concerne un portail partageant les recherches faites dans le groupe.

« Win with Customer », c'est-à-dire :” *Fournir au groupe des outils « intelligents » qui l'aident à mieux comprendre la performance de nos clients et de nos produits à l'échelle*

<sup>73</sup> Pour ce groupe, cela signifie la population des cadres et des dirigeants.

*mondiale afin de renforcer la distribution* ». Un exemple de développement de ce type est le « Global Sales & Customer dashboard », un tableau de bord qui analyse les comptes de résultats et les ventes brutes pour les clients nationaux et pour les grands clients internationaux.

« Win against competition » veut dire : « *Comprendre rapidement le marché et être en mesure de répondre efficacement et rapidement, fournissant à chacun des points de vente le produit nécessaire dont il a besoin* ». Des réalisations de « sales force automation », des processus et des outils de gestion de la performance, de planification économique, planification de production...

« Win with Company » présente le fait de : « *Lire en temps réel les rendements des principaux processus du groupe qui permettent de prendre des décisions appropriées et d'appuyer le choix de tactiques et d'orientations stratégiques.* »

Bien évidemment, ces slogans et partant ces propositions sont destinées à faire la publicité du programme GEA. Ils mettent cependant en exergue le fait que le CSP du groupe met à disposition de ses clients tout un nouveau portefeuille de services et d'applications disponibles.

### 2.3.2. Le nouveau catalogue de services mis à disposition par le CSP

Le CSP a permis de bâtir un portefeuille (ou catalogue) d'applications, de services et de processus qui ont permis d'améliorer le quotidien des différentes sociétés et services. Chaque société utilisatrice du CSP peut en effet suivant ses besoins utiliser l'une ou l'autre des solutions proposées dans le portefeuille ou s'il y a besoin, demander au CSP un nouveau développement qui viendra à terme enrichir le portefeuille. En d'autres termes, un nouvel applicatif demandé par un des participants au CSP permet à celui-ci de construire la solution réclamée, de la stabiliser et de la mettre en exploitation. Une fois ces étapes réalisées, le CSP l'ajoute éventuellement à son portefeuille applicatif et les « process accounts », les gestionnaires des processus en français, peuvent l'utiliser afin de le proposer aux autres sociétés clientes. Ceci permet selon ces derniers d'améliorer l'alignement des usages en permettant de donner accès à des services intéressants dans un temps et avec un coût réduits. Cela dit, pour certains des clients du CSP, il y a dorénavant une flexibilité et une personnalisation moindre par rapport à la situation précédant l'implication de ce mode

organisationnel avec un CSP (interview d'un dirigeant d'une filiale qui veut rester anonyme).

Parmi ce portefeuille applicatif, de nombreux exemples ont été présentés lors de nos conversations avec les directeurs centraux et les dirigeants des différentes filiales. Les plus significatifs sont la suite SAP déclinée en une offre pour les sociétés du groupe importantes basée sur ECC et une solution SAP Business One, plus légère qui peut être installée en moins de quatre mois dans une société. Un cas nous a semblé intéressant de mettre en exergue car il est représentatif. Il s'agit de la « Corporate Digital Identity ». En effet, en 2007, de nombreuses sociétés du groupe se présentaient sur Internet à l'aide d'un site web individuel et avec une technologie propre ou alors même n'avait aucune présence sur ce média. Comme nous l'avons signalé dans l'organisation, de nombreuses sociétés du groupe sont petites et n'avaient pas les moyens de se positionner sur Internet. La figure suivante (Figure 53) représente les pages d'accueil de sites du groupe en 2007.



Figure 53 : Pages d'accueil de sites du groupe en 2007.

Source interne : Agenda Digital présenté au CFO CIO days de juin 2012, Stresa, (2012)

Le CSP a créé un service dans son portefeuille qui porte donc le nom de « Corporate Digital Identity » et qui est né de l'expérience qu'il a acquise lors de la création de premiers sites

internet pour le compte de ses clients. Un kit d'installation, de personnalisation et de maintenance a ainsi été développé pour le compte des autres clients du CSP. Celui-ci permet d'obtenir les résultats suivants qui ont été présentés à tous les dirigeants des filiales en juin 2012 : « Un outil commun qui bénéficie de toutes les mises à jour possibles. Cet outil est basé sur des modèles « templates » qui sont aisés à mettre en œuvre. Ceci permet à chaque société de standardiser son propre site web, de gérer des contenus spécifiques propre à chaque marché local avec une identité globale garantie (par exemple, une même taxonomie). » Un accent a également été apporté sur la facilité d'implémentation locale au travers de modèles (templates) d'installation. Du point de vue du GSC et de la gestion du projet, il a été choisi une approche pragmatique qui prévoit des lignes guides d'installation et de maintenance, un transfert de compétences vers les sociétés locales (comment peuvent-ils gérer le site localement), le partage de certaines informations présentes sur tous les sites web (historique du groupe, focus sur la qualité des produits...) Finalement, le CSP prévoit une fourniture complète de la gestion des sites via des outils mutualisés. La figure suivante (Figure 54) présente le portefeuille d'outils mis à disposition par le CSP pour gérer les différents sites web.



Figure 54 : Outils mis à disposition par le CSP pour gérer les différents sites web.

Source interne : Catalogue de services de GEA(2012)

Ainsi en quatre ans, un site central a été créé, 29 sites locaux (de pays) et 33 sites

thématiques qui drainent en moyenne 1,5 millions de visiteurs annuels. Tous nos interlocuteurs se sont félicités de cette initiative et ont loué l'approche mutualisée et le support d'un CSP. Les figure suivante (Figure 55) présente les pages d'accueil des sites grecs et français qui utilisent ces outils. Une uniformité a ainsi pu être créée.

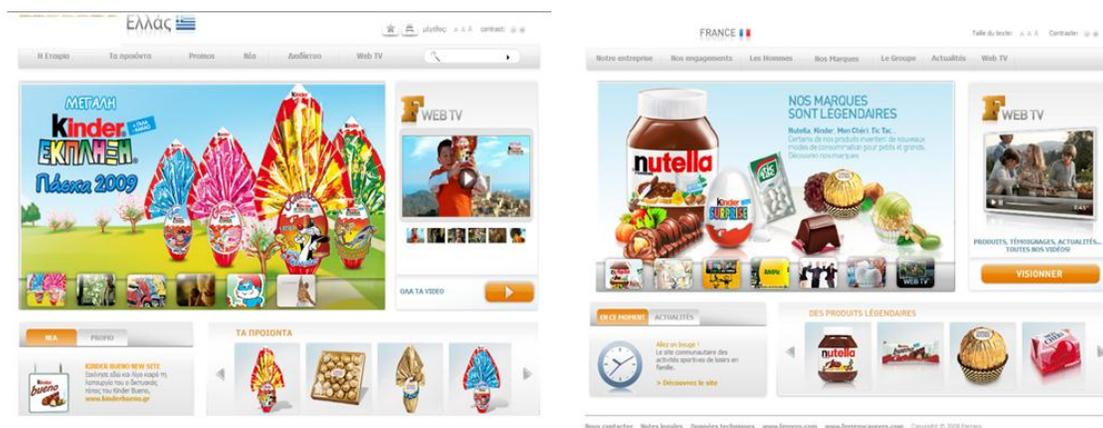


Figure 55 : Pages d'accueil de 2 sites nationaux mis en place par le CSP.

Source interne : Catalogue de services de GEA(2012)

## 2.4. Les démarches expérimentales que nous avons réalisées

Comme nous l'avons laissé entendre dans la première section de ce chapitre, nous n'allons pas seulement utiliser pour cette étude monographique les questionnaires semi-directifs définis précédemment. Ces derniers serviront pour les études de cas (EPO). Outre les commentaires que nous avons déjà présentés qui proviennent des « Group » CEO's, CFO et CIO qui nous ont servi lors de la phase exploratoire, nous allons dans cette section plutôt utiliser des déclarations de différents directeurs de fonctions centrales que nous avons recueillies. Nous avons également interrogé deux parties prenantes externes importantes (un client et un fournisseur). Afin de compléter notre étude, nous avons réalisé des interviews spécifiques dans une société cliente des services du CSP (du GSC), la filiale britannique et dans une division centrale, la logistique centrale. Nous avons inclus en Belgique également une enquête de satisfaction intégrant des personnes des différentes divisions.



#### 2.4.1. Déclarations de directeurs centraux

Lors d'une réunion à Alba en Italie le 26 juin 2007, trois questions ont été posées à quelques directeurs centraux. La première porte sur une description de leurs activités et ce qui existait avant le programme GEA, la deuxième sur les attentes du programme et la dernière sur d'éventuel facteur de succès qui sont le fruit de l'intégration dans ce programme.

##### 2.4.1.1. Directeur des filiales commerciales de la CIS.

Pour lui, la Russie est un pays complexe avec une croissance économique rapide. Il explique cela par le fait que La Russie est le plus grand pays du monde avec 11 plages horaires et seulement 143 millions d'habitants. Le marché complexe est connecté à la haute bureaucratie et comporte une législation instable et changeante qui impacte énormément les processus des affaires de la société. Cela dit, le marché est en forte progression : GDP<sup>74</sup> growth ~7%, production growth ~5%, la croissance de la filiale est à triple digit... GEA est important pour le développement et la croissance de cette filiale car son usage a apporté des processus administratifs intégrés et certifiés par le ministère des finances et a également permis d'améliorer les valeur du support IT. GEA a également permis de s'intégrer plus facilement au groupe en ayant des standards communs, des données communes, un langage commun et des procédures communes avec le reste du groupe. Finalement il a souligné que l'intégration de sa filiale a permis de bénéficier du meilleur système possible en Russie et du meilleur ERP. Ceci n'aurait pas été possible si la filiale avait agi de façon indépendante ; les coûts auraient été trop importants. Il note toutefois que la réussite d'un programme commun comme celui-ci est basé sur une réelle volonté d'implication et d'intégration dans le projet. Cette dernière s'est réalisée en six mois à peine et est due à l'implication et l'expertise fortes des équipes centrales (la première fonction de notre organisation DSI) associées à une motivation et une intelligence des équipes locales russes qui se sont également chargées de réaliser des développements locaux. Soulignons dès à présent que les déclarations de ce dirigeant sont en phase avec l'étude que le CIGREF avait menée en France sur le sujet des CSP (CIGREF, 2007).

---

<sup>74</sup> Gross Domestic Product

#### 2.4.1.2. Directeur de la filiale commerciale italienne

Le directeur de la filiale commerciale italienne du groupe, la plus importante en termes de chiffre d'affaires, voit en GEA une augmentation de l'efficacité et du contrôle des processus de vente. Selon lui, le système d'information est essentiel pour assurer à la force de vente de l'information opportune et cohérente. GEA permet d'atteindre les meilleures pratiques dans le domaine. Il voit également en cette approche la possibilité d'obtenir entre les différents clients de GEA des données communes et partagées à travers les différents départements (Ventes, Marketing, Trade Marketing...) qui permet d'augmenter l'efficacité et la cohérence dans la prise de décision.

#### 2.4.1.3. Le directeur de trois usines

Le directeur d'une société industrielle du groupe (qui gère trois usines comportant plus ou moins six mille personnes) voit en GEA la possibilité d'utiliser les meilleures pratiques et de partager des données. Pour lui, l'utilisation de GEA a permis que la qualité et la cohérence des données entre tous les processus augmentent considérablement. Ceci est intéressant pour toutes les fonctions. Pour la partie industrielle, selon lui, les délais de production sont réduits grâce à une intégration plus étroite des activités de manutention de matériaux en amont qui se traduisent par une plus grande disponibilité des matières premières et des emballages. Les niveaux de service de production ont augmenté grâce à l'intégration dans un système d'exécution de la production et de la maintenance des installations, qui permet une planification plus minutieuse et le contrôle des temps d'arrêt.

### 2.4.2. Le point de vue de fournisseurs et des clients

#### 2.4.2.1. Une société de conseil

Un fournisseur de service du groupe a été interviewé sur ce thème et nous avons obtenu l'enregistrement de cet entretien. Il s'agit du consultant en stratégie (partenaire de la société Bain & Company<sup>75</sup>) auprès du dirigeant du groupe. Au niveau de l'externalisation ou de la création d'un CSP interne (Shared Services Center on Captive Market), il y voit une tendance globale actuelle dans les sociétés de biens de consommation : « *Les grandes multinationales*

---

<sup>75</sup> Interviewé le 26 juin 2007

*(spécialement dans les biens durables et dans les biens de consommation) font l'expérience d'une accélération du processus de mondialisation et centralisent les fonctions de recherche et de produit tout en laissant les opérations à l'échelle globale. Les entreprises régionales se développent sur des niches construites autour des goûts locaux ou des habitudes de consommation spécifiques à travers une gamme de produits plus souples adaptés à la demande locale (spécialement dans le secteur de l'alimentation). » Sur le sujet des systèmes d'information, les centres de services partagés et plus particulièrement sur son rôle, il les voit comme un instigateur d'amélioration de l'efficacité : « Le CSP doit entraîner l'efficacité et permettre aux entreprises de faciliter des prises de décision qui entraînent une augmentation des ventes et de la marge brute (plutôt que de se concentrer uniquement sur l'efficacité et la réduction des coûts). L'IT devrait être pleinement intégré pour gérer la complexité et les besoins des clients. Les distributeurs (retailers) exigent une intégration plus étroite comme par exemple l'EDI sur les questions commerciales telles que le merchandising, les promotions et les prix ». Cela dit, il attire également notre attention sur le fait que le CSP ne doit pas être une focalisation sur l'efficacité et la réduction des coûts d'une part et sur l'importance de la gestion du changement lié à l'approche mutualisée d'autre part : « la focalisation excessive sur l'efficacité et la réduction des coûts peut conduire le projet à passer à côté des objectifs d'efficacité et d'augmentation de la marge brute (prise en charge système afin de développer les ventes). Il faut faire attention également à l'incapacité à gérer le changement (par la communication et la réorganisation) qui peut entraîner une augmentation des coûts / temps et les processus sous-optimisés. »*

#### 2.4.2.2. Le point de vue d'un client

L'interaction avec un distributeur a été mentionnée dans l'entretien précédent. Nous avons également évalué la relation avec un de ceux-ci, Carrefour en France, qui est un client du groupe. Nous avons vérifié comment les systèmes d'information de l'entreprise étaient perçus. Nous avons focalisé nos questions sur les échanges logistiques entre les deux entreprises sur le territoire français et il est apparu que les relations étaient excellentes. En effet, en 2008 (année de notre étude « terrain »), l'ensemble des produits de la filiale française sont entreposés dans un des 13 dépôts, avant d'être redistribués dans les différents canaux de vente. Près de 50 personnes œuvrent chaque jour au respect des délais de réception et d'expédition des marchandises, grâce à l'aide d'une technologie informatique de pointe en matière de logistique. A ce sujet, tous les ans, Carrefour effectue un classement de tous ses

fournisseurs. La filiale française du groupe (Supply Chain et Informatique) est notée dans divers domaines : achat - flux logistique - opérationnel - ECR : traçabilité, communication, performances logistiques. En 2006 et en 2007<sup>76</sup>, c'est-à-dire une fois la filiale française intégrée dans le programme GEA, l'entreprise qui fait l'objet de l'étude monographique est classée première dans l'épicerie sucrée avec une note de 88 points sur 100... Les systèmes d'information mutualisés ont permis l'échange et l'intégration de nombreux flux logistiques (EDI, GPA...). Le savoir-faire dans ce domaine est reconnu en France où les outils SI font référence comme le rappelle le classement de Carrefour présenté sur la figure suivante (Figure 56).



Figure 56 : Classement des fournisseurs de Carrefour.

Source interne : Carrefour (2007)

Les meilleures solutions informatisées dans ce domaine en termes de gestion des entrepôts, de pilotage des flux (gestion des stocks - in et out – avec les livraisons et les tournées des camions) et de prise de commande via des outils de Sales Forces automation ont été développées. Ces trois outils développés au sein du programme GEA ont été reliés aux systèmes centraux des clients via un EAI<sup>77</sup> en offrant des connexions EDI<sup>78</sup> et une GPA<sup>79</sup>.

<sup>76</sup> Nous n'avons considéré que ces deux années, nous n'avons pas les informations concernant les années ultérieures.

<sup>77</sup> EAI (Enterprise Application Integration)

« Plate-forme qui permet d'intégrer les applications existant dans une entreprise autour d'un moteur d'intégration d'applications commun. Il se charge des échanges de données, de l'interopérabilité et de l'organisation de la circulation de l'information entre des applications hétérogènes, c'est-à-dire faire communiquer les différentes applications de l'entreprise, voire même celles des clients, des partenaires ou des fournisseurs. Un projet d'EAI consiste donc dans un premier temps à mettre en place une architecture dans laquelle les différentes applications communiquent entre elles et de développer des connecteurs permettant d'interfacer des applications utilisant des protocoles de communications différents. » (WOODGATE S. , MOHR S. et LOESGEN B, 2004)

<sup>78</sup> EDI (Échange de Données Informatisées)

Il convient également de souligner que le catalogue de services délivré par le CSP de l'EM (GSC) permet de délivrer à des clients internes en moins de trois mois un système global qui gèrera toutes les transactions incluant :

- la prise de commande (en manuel, via EDI ou GPA)
- la réception de la marchandise en interne
- la gestion dans les entrepôts de cette marchandise
- la livraison aux clients avec création de bons d'expédition, de livraison, de réception

Finalement, le catalogue de services du CSP prévoit également En période saisonnière, pour renforcer la capacité d'approvisionnement des entrepôts sur tout le territoire français et les besoins à l'export, le service logistique pilote également des entrepôts secondaires temporaires qui peuvent être installés en 8 semaines (racks, picking, informatisation via flux radio...)

Le directeur de la logistique groupe déclare que le volume, la complexité des données et l'intégration étroite du processus n'a pas pu être gérée qu'à l'aide de systèmes d'information de pointes (interview du 2 septembre 2009).

#### 2.4.2.3. Le point de vue d'un fournisseur

Au niveau interne, GEA a permis également d'obtenir une centralisation des processus d'achat en consentant, par exemple, à une négociation globale mais également à une distribution (au sens de logistique) globale (du moins européenne dans un premier temps). Cela a débouché sur une chaîne d'approvisionnement intégrée avec, par exemple, la planification centrale (SAP AOP : DP, SNP, PPDS) qui génère des livraisons efficaces et des stocks optimaux. Il n'y a

---

*« Protocole d'échange de données structurées et normalisées entre applications informatiques indépendantes, utilisant les réseaux de télécommunication. De fait, en l'absence de sécurisation des échanges (PKI) et de normalisation des données (XML), l'EDI repose sur des accords entre partenaires, appelés accords d'interchange. » (PAQUEL N., 2002)*

<sup>79</sup> GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements)

Système utilisé dans les hypermarchés, où certaines grandes marques (Coca-Cola, Danone, Ferrero, ...), assurent elles-mêmes le réapprovisionnement. L'objectif est d'améliorer la disponibilité du produit en linéaire en réduisant les coûts et les stocks sur l'ensemble des maillons de la chaîne d'approvisionnement. Pour Ferrero France, on est passé avec la GPA de la réception traditionnelle d'une commande passée par un client (le distributeur) à un processus de réapprovisionnement en continu. Pendant la nuit, les distributeurs communiquent par EDI l'état de leurs stocks ainsi que les sorties consolidées vers les points de vente, les encours de livraisons et ce qui est appelé les "manquants", c'est-à-dire les produits en rupture de stock, qui peuvent être assimilés à des ventes négatives. Tous les matins, sont générées des propositions de commande à destination des clients qui les valident et les renvoient. Le délai de réapprovisionnement est de J+2 (J+4 heures pour les produits frais !)

plus de sur-stockage d'une part et de rupture de stock d'autre part. GEA a permis d'obtenir une vision à plus long terme.

Du point de vue de la gestion des achats, le GSC a permis également de construire des processus centralisés et ensuite de développer des outils permettant une gestion intégrée des achats et de la logistique des matières premières servant à la confection des produits finaux. Le projet SNC (pour SAP Supplier and Network Collaboration) et ECC, par exemple, a servi à tracer toute la filière d'approvisionnement de matières premières depuis le fournisseur initial jusqu'à l'arrivée dans les entrepôts des usines de fabrication du groupe. Les deux figures suivantes (Figures 57 et 58) présentent cet outil et les différentes collaborations qu'il permet de réaliser.



Figure 57 : Présentation de l'outil SAP SNC qui permet de tracer les approvisionnements

Source interne, (2011)

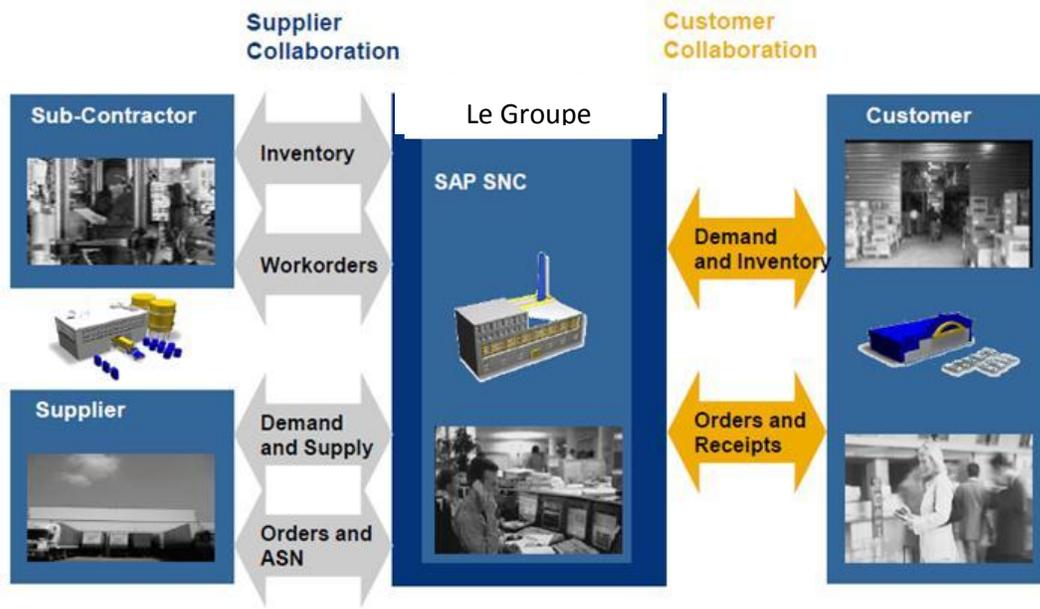


Figure 58 : Présentation des relations que l’outil SAP SNC permet de tracer entre les prestataires, les agences d’import-export, les sociétés logistiques des fournisseurs et du groupe lui-même.

Source interne, (2011)

La figure suivante (Figure 59) met en exergue un flux des matières premières qui est géré par les systèmes d’information. Le projet SNC et ECC a permis de tracer, dans le SI des filiales du groupe, toutes les étapes représentées sur la première ligne de la figure. Cela entend également que les parties attribuées aux vendeurs sont également couvertes dans les systèmes de GEA.



Figure 59 : Un flux de matières premières.

Source interne (2012)

Par exemple, concernant les achats de cacao, une des matières premières fondamentales pour le groupe, celui-ci a en 2012 quatre sous-traitants. Ils sont représentés par le deuxième icône

de la figure précédente. Ceux-ci vont gérer les stocks pour l'ensemble du groupe et nettoyer les fèves provenant d'Afrique et d'Amérique du Sud. Un audit interne commandité par le groupe a mis en exergue la faiblesse des contrôles réalisés en son sein et chez ses fournisseurs pour toutes les activités d'achat, d'entreposage et de nettoyage des fèves de cacao. Le GSC a dès lors développé en 2012 un système (basé sur les outils SAP SNC et ECC) et mis en place un processus qui a permis de contrôler toute la chaîne d'acquisition de ces matières premières depuis l'achat chez le fournisseur jusqu'à l'arrivée dans les unités productives. Les quatre sous-traitants ont directement pris part au projet et ont ainsi bénéficié des compétences du groupe (et du GSC) et de l'implémentation afin de pouvoir utiliser ce nouvel outil intégré sans devoir créer un système propre. Ils ont obtenu un instrument développé pour leurs besoins sans devoir gérer un projet d'implémentation de manière autonome. Ils peuvent également utiliser ainsi un outil SAP onéreux (le coût du projet était de 1 million d'euros – source interne) sans devoir déboursier la totalité des frais et finalement, ils peuvent mutualiser les meilleures pratiques réalisées par le groupe et les quatre fournisseurs.

#### 2.4.3. Etude détaillée

Toutes les démarches internes au groupe effectuées et décrites lors du point précédent sont déclaratives et il y a un risque de passer à côté de la vérité. Le terrain est en fait sensible. Nous entendons par ce terme de recherche sensible, la définition de Lee et Renzetti (1993)<sup>80</sup> : « Une recherche revêtira une dimension sensible si elle est susceptible de générer une menace pour les personnes étudiées, pour le chercheur ou son entourage direct » Il convient dès lors de se pencher sur les questions méthodologiques et de les examiner des points de vue des chercheurs et des participants (Lee, 1993). Hennequin (2012, pp. 33-34)<sup>81</sup> décrit quatre facteurs sensibles parmi les menaces pour les répondants : « ...celles qui émanent de l'étude d'un domaine relevant de la sphère privée ou d'expériences extrêmement personnelles, celles qui proviennent de comportements considérés comme déviant par la société, celles liées à des personnes puissantes disposant d'un pouvoir de coercition ou de domination et celles qui concernent des problématiques considérées comme sacrées par les personnes étudiées. » Les interviews des dirigeants de l'entreprise que nous avons réalisés sont tous forts positifs envers les choix opérés et l'usage de CSP. Nous sommes dans le cadre du troisième facteur que nous venons de décrire. Hennequin (2012, p.34) l'explique de la façon suivante : « Les élites

---

<sup>80</sup> Cité par Hennequin, 2012b, p. 33.

<sup>81</sup> Citant Lee et Renzetti, 1993, p. 6.



*détiennent le pouvoir de s'opposer aux études trop critiques envers elles, faisant ainsi peser une menace politique sur le chercheur (Sachet-Milliat, 2009) en utilisant des stratégies d'intimidation ou de flatterie pouvant contrarier ou modifier le cours de la recherche* ». Dans le cadre de nos recherches, dans cette monographie et aux vues des résultats de ces premiers interviews, nous sommes plutôt dans un problème de confiance. Dans ce cadre, le secret, la méfiance, les dissimulations ou les omissions sont probables Ceci risque de porter un préjudice à la fiabilité et à la validité de nos recherches (Hennequin, 2012a). Les personnes interviewées peuvent craindre d'exprimer une idée qui soit à contre-courant de l'opinion générale et taire certains propos négatifs (Noelle-Neuman E, 1984) ou alors vouloir faire une bonne impression en minimisant les résultats déviants (Brannen, 1988).

Afin de réduire ces problèmes, nous avons adapté notre méthodologie. Lee (1993) préconise notamment de générer un lien de confiance. En effet, c'est une méthode permettant de se faire accepter en diminuant la distance sociale. Nous avons dès lors opté pour une analyse détaillée de deux entités du groupe en adaptant notre méthode d'approche. La première concerne la filiale britannique et la seconde se focalisera sur les processus logistiques de tout le groupe.

#### 2.4.3.1. La méthode utilisée dans ces deux filiales

Nous avons étudié ces deux entités en réalisant des enquêtes de satisfaction se basant sur les objectifs suivants :

- comprendre la situation et les besoins du client (BU, division...)
- identifier les critères de jugement de la part de clients
- identifier les contributions déclarées possibles des SI dans les priorités d'affaires
- construire une vision plus objective de la prestation fournie par le CSP (et les systèmes d'information en général) en accord avec le client des paramètres de l'évaluation

La méthode d'approche pour les deux entités est similaire, elle se divise en quatre étapes :

- la preparation
- l'enquête terrain
- l'analyse des résultats et sur les approfondissements possibles
- le partage des résultats

Nous avons réalisé ces étapes en un peu plus de trois mois, d'avril à juin 2009 pour la division logistique et de juin à septembre de la même année pour la filiale britannique. Notons

également que nous avons employé la même méthode lors des études de cas (EPO) que nous décrivons dans la section suivante et que nous avons testé notre dispositif expérimental au préalable auprès de collègues des filiales belge et française afin de contrôler si celui-ci était suffisamment robuste pour être utilisé dans l'environnement britannique et dans celui de la logistique centrale.

La phase de préparation se divise en plusieurs étapes. La première consiste en une réalisation d'un panorama de la situation de notre terrain cible où nous allons recenser des macros informations sur l'objet de l'analyse. Ceci sera un des facteurs du choix de la zone d'intervention de l'enquête. (Le facteur de la facilité de l'accès au terrain est bien entendu important.) Nous allons par exemple recenser quelques informations clés comme le nombre de kilogrammes de produits vendus, le chiffre d'affaires en euros, le classement de notre cible par rapport à ses compétiteurs sur le marché domestique. Le budget local IT et le nombre de personnes locales qui supportent encore les systèmes d'information. Une fois ces données acquises, nous nous sommes attachés à obtenir l'accord du dirigeant local sur la réalisation de cette étude. Nous sommes parvenus à un consensus et avons créé de la motivation dans l'espace client à l'initiative de l'analyse et de l'étude, en expliquant le but et les objectifs pouvant créer de réels bénéfices (collaboration, spirale d'amélioration...). Nous avons ensuite inventorié les parties prenantes (au sens de témoins de la relation entre la filiale et le CSP), c'est-à-dire les personnes impliquées par l'enquête (Direction centrale du CSP, les « accounts » de processus / filiale, le dirigeant local (pays / processus) et les responsables des principales fonctions utilisatrices (pays / processus). Nous devons également prendre en compte les contraintes et détecter d'éventuelles limitations ou restrictions de l'intervention (calendrier, les personnes à interviewer, les pics de travail, les préjugés, les peurs, les expériences négatives...) et identifier des facteurs de risque du projet. Dans cette étape, nous énumérons les risques possibles de l'échec du projet, qui sont qualifiés en termes d'impact et de la probabilité d'occurrence. Pour les risques les plus importants nous avons envisagé des scénarii alternatifs comme par exemple des personnes de remplacement à interviewer en cas de désistements. Cela dit, nous avons dans les deux cas le sponsor et l'intérêt du dirigeant local qui nous a ouvert les portes. Pour finir, la phase préparatoire, nous avons convenu avec nos différents interlocuteurs, une phase d'information et de communication. Afin de souligner le début du projet à la DSI (GSC, locaux) et aux clients, nous avons réalisé une réunion de lancement et planifié différents checkpoints d'avancement des activités et de présentation des résultats.

La deuxième étape est consacrée au travail sur le terrain. Elle suit la méthodologie que nous avons définie précédemment avec une check-list des points et matières à aborder et le guide d'entretien semi-directif. Ce dernier réalisé lors de la phase exploratoire est ici enrichi par une série de demandes que nous avons jointes en annexe 7. En effet la méthodologie est adaptée à la situation spécifique des deux terrains et comprend en plus des demandes réalisées lors des entretiens EPO des questions spécifiques sollicitées par les dirigeants du groupe et qui couvrent à chaque fois les scénarii, la situation et les objectifs prioritaires du client du CSP. Cela signifie comprendre ses activités et terme de la logique de son activité spécifique, les problématiques passées et actuelles qu'il connaît et son évolution au cours du temps, ses préoccupations majeures, les faits marquants de l'année dernière et les objectifs de la prochaine période. Nous allons également analyser les données économiques et les éléments techniques caractéristiques du client étudié. Bien que les éléments économiques ne fassent pas partie de notre étude, certains clients du CSP nous ont demandé de les intégrer. Nous avons dès lors considéré ceux-ci uniquement pour ces clients mais nous n'en tiendrons pas compte dans le reste de notre thèse et dans le présent document. Ensuite, nous allons vérifier la situation actuelle, l'offre IT et les budgets associés (même remarque que précédemment concernant les budgets). Nous allons réaliser une évaluation du niveau de service perçu et du statut (comme sentiment, nous sommes dans du déclaratif) de la relation client / fournisseur entre la filiale, L'IT locale et l'IT du CSP. Nous allons également nous intéresser de manière plus approfondie aux thèmes présentés sur la figure suivante (Figure 60) en réalisant une analyse du portefeuille IT des clients dont les grandes lignes sont présentées par le tableau suivant (Tableau 18).

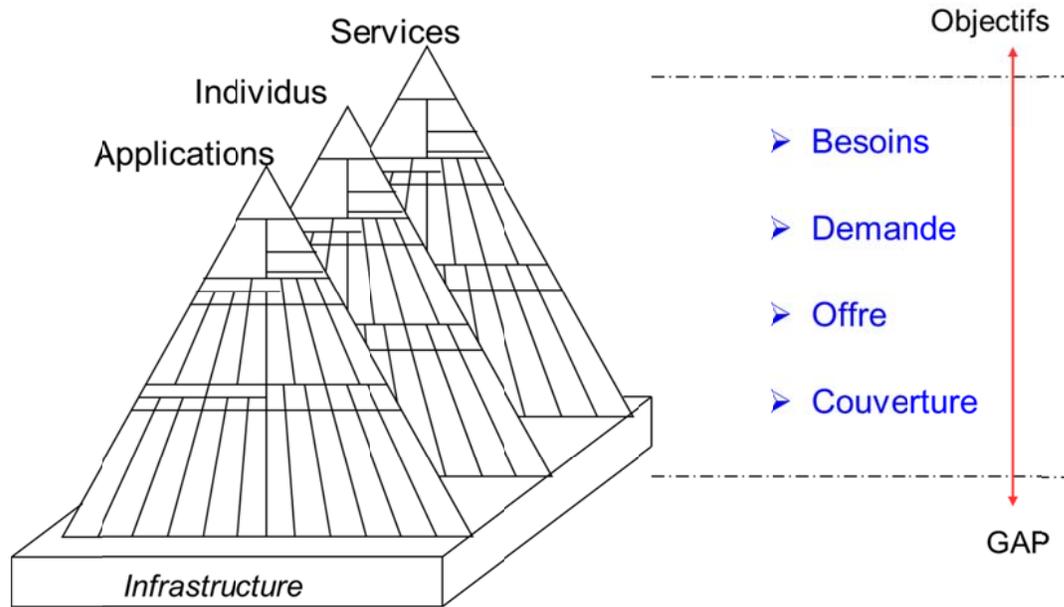


Figure 60 : Analyse du portefeuille IT chez le client "XY".

Index	Contenus
Introduction	Présentation de l'initiative
Scenario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changements dans la logique organisationnelle</li> <li>- Lignes guides fonctionnelles</li> </ul>
CSP (GEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilité pour le groupe</li> <li>- Utilité pour vous</li> <li>- Données / Informations et outils de gestion</li> </ul>
Support LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partie technologique (ICT)</li> <li>- Partie développement</li> <li>- Support utilisateur (help et service desk)</li> </ul>
Support du CSP (GEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partie technologique (ICT)</li> <li>- Partie développement GSC / Projets et développements (PMO)</li> <li>- Support utilisateur (help et service desk)</li> </ul>
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables d'évaluation</li> <li>- KPI et autres indicateurs</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prochaines étapes / Commentaires</li> </ul>

Tableau 18 : Thèmes de l'analyse IT chez le client "XY"

Nous allons mettre en évidence les caractéristiques fines du client étudié, montrer l'évolution des coûts informatiques de ces dernières années et décomposer ceux-ci en mettant en évidence la partie locale et la partie du CSP. Finalement, nous énumérerons les macro-projets IT du client analysé. Nous allons ensuite étudier le support local et celui réalisé par le CSP et utilisant comme base d'information les problèmes (incidents) liés à la maintenance applicative (GSC et PMO) et technologique (ICT). Nous allons également prendre en compte les demandes de changement issues de ces clients (modifications et améliorations des programmes déjà en cours d'utilisation). L'entreprise utilise un outil qui trace toutes ces actions de support (logiciel HP Open View). A chaque problème ou demande, un ticket est créé. Nous allons prendre en compte le nombre de tickets (de maintenance et d'évolution) générés sur une certaine période. Lors de cette étape, nous voulons mettre l'accent sur le niveau d'importance du problème (de l'incident ou de la demande de modification), sur le temps de réponse et les performances associées et finalement sur les types de problèmes rencontrés. Ces détails seront bien entendu limités aux deux études que nous décrivons pour le moment. Les études de cas ultérieures (EPO) seront axées uniquement sur les interviews semi-directives et sur du déclaratif. En outre, ce panorama réalisé, nous allons réaliser les entretiens semi-directifs auprès des personnes des différents services des deux entités que nous avons identifiées lors de la phase préliminaire. Nous les interrogerons sur le service local et celui réalisé par le CSP.

La troisième étape sera consacrée à l'analyse des résultats. Il est vrai que ceux-ci serviront à notre recherche académique, mais comme nous l'avons laissé entendre précédemment, nous nous sommes engagé à donner une communication et un retour (quatrième étape) sur notre enquête rapidement après avoir réalisé le travail sur le terrain. Nous allons traiter les entretiens et tous les éléments de preuve recueillis. Ensuite, nous identifierons et interprèterons ce qui est vérifié et partagé avec le client. Puis, nous réaliserons une analyse de contenu des interviews semi-directifs réalisés et des questions à choix multiples avec modalité finale ouverte. Ceci permettra une détermination des facteurs critiques perçus en étudiant des éléments importants pour le succès à long terme de l'organisation du point de vue de ses acteurs (De Vaujany, 2007). Finalement, nous illustrerons le tout par des verbatim. Par analyse de contenu, partant de la définition un peu restrictive et contraignante donnée par

Berelson (1952)<sup>82</sup> : « *une technique de recherche pour une description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter* », nous allons l'étendre à celle proposée par Bardin (2003, p. 9) : « *L'analyse de contenu est une méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte.* ». Nous allons pouvoir ainsi comparer les réponses des différents intervenants lors de ces deux études détaillées et celles venant des cas (EPO). Nous allons également nous servir de verbatim recueillis lors de nos interviews. A ce titre, Gavard-Perret et Helme-Guizon (2008, pp. 259-260) donnent l'avantage suivant : « *Une analyse qualitative gagne à être illustrée le plus précisément possible par des citations, ou verbatim, extraits du corpus et qui reflètent non seulement les idées/contenus des catégories issues de l'analyse, mais aussi leur formulation. Par ailleurs, ces illustrations animent et rendent le rapport d'analyse plus concret. C'est aussi, dans une certaine mesure, une assurance fournie quant à la qualité de l'analyse de contenu réalisée.* »

La quatrième et dernière étape consistera à préparer un document contenant un rapport de résultats d'analyse et la liste des initiatives possibles. Les documents de synthèse présentés aux responsables locaux et à la direction du CSP des deux cas sont insérés en annexe 8. (Malheureusement, nous n'avons pas eu la possibilité d'annexer le compte-rendu synthétique des interviews de l'EM). Ces synthèses serviront de support afin d'informer les décideurs (CSP, directeur et directions métiers des deux filiales étudiées), sur les conclusions de l'enquête et de sensibiliser le choix des priorités à apporter afin d'améliorer l'alignement des usages. En effet, il nous a été demandé de poursuivre notre travail pour ces deux entreprises et d'être à la fin de cette étude, force de proposition. Cela permettra de créer des processus d'amélioration de l'alignement des usages de ces deux filiales. La figure suivante (Figure 61) illustre le processus demande que nous avons appliqué. Il va de soi que dans la présente thèse, nous nous limiterons à la phase d'analyse et aux conclusions.

---

<sup>82</sup> Cité par Cité par GAVARD-PERRET, M-L. et HELME-GUIZON, 2008, p. 252.

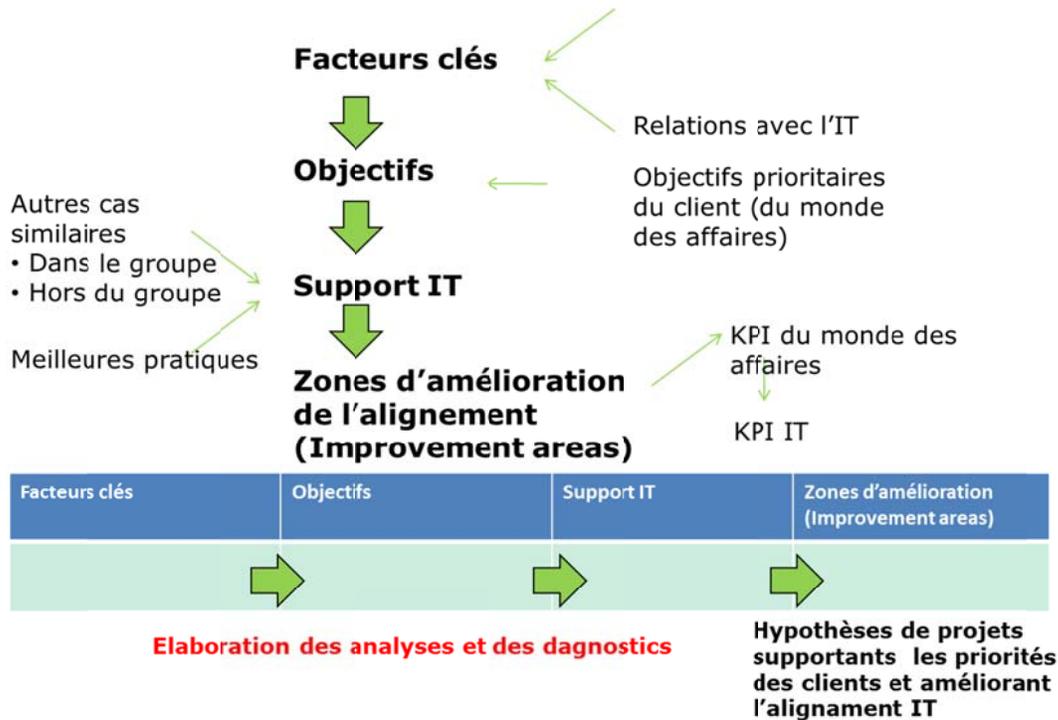


Figure 61 : Processus logique de conception d'initiatives d'amélioration chez le client "XY"

#### 2.4.3.2. La filiale britannique

L'enquête terrain s'est déroulée au printemps 2009. Suivant le mode opératoire défini lors du point précédent, nous nous sommes interrogé sur les caractéristiques de cette filiale. Nous avons analysé les rapports d'incidents applicatifs et technologiques d'une part et d'autre part, les demandes de modifications survenus lors de la période allant du premier septembre 2008 jusqu'au 30 avril 2009. Nous avons séparé les solutions obtenues localement de celles résolues par le CSP. Ensuite, nous avons interrogé les personnes de cette filiale ayant les responsabilités suivantes :

- The Managing Director
- The Sales Director
- The IT & Supply Chain Director
- The Primary Supply Chain Manager
- The Customer Development Controller
- The IS Project Manager

- The Finance Director
- The IT Manager

Au niveau du CSP, nous avons rencontré et interrogé le gestionnaire IT des processus (« IT process account ») (voir Figures 49 et 50) en charge de cette filiale qui est comme nous l'avons déjà dit, l'interface centrale entre d'une part les besoins et problèmes locaux et d'autre part, les instances centrales du CSP.

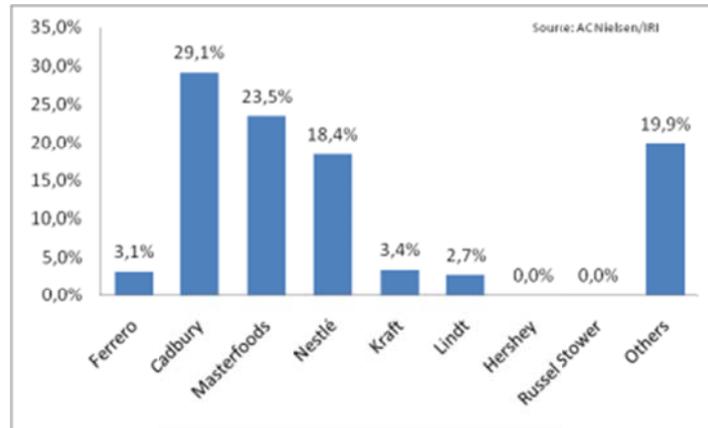
A tous, nous leur avons demandé de décrire les priorités du moment et de montrer dans quelle mesure le CSP pouvait les aider (ou comment il les a déjà aidés). Nous leur avons demandé une évaluation (à considérer également comme un sentiment) sur la relation qu'ils entretiennent avec la DSI (locale et le CSP). Nous avons questionné sur ce que la DSI pourrait faire afin d'améliorer le service délivré et inversement ce qu'elle devrait arrêter de faire. Finalement, nous leur avons demandé d'évaluer le support applicatif et technologique (relatifs aux incidents et à la maintenance évolutive) fourni localement et par le CSP sur une échelle d'Osgood à cinq niveaux. Nous nous sommes servi du questionnaire d'entretien défini lors du dispositif exploratoire (qui servira également pour la partie EPO) (Annexe 6) et celui spécifique demandé par certains acteurs du groupe lui-même (le CIO et le dirigeant de la filiale) (Annexe 7).

Comme nous l'avons laissé entendre, nous avons réalisé une communication (Annexe 8) et une présentation des résultats obtenus à Londres, en Angleterre, le 8 septembre 2009 en présence de toutes les parties prenantes interrogées, de la direction locale et de la direction centrale (le group CEO et le BU area director). Les résultats seront décrits dans le prochain chapitre.

#### 2.4.3.2.1 Description de la filiale britannique

Au moment de notre enquête, la filiale britannique vendait 219556 quintaux de produit sur son marché domestique et avait un chiffre d'affaire de 165 millions de livres (Source interne, Avril 2009). Ceci en faisait le cinquième opérateur sur ce marché avec 3,1 % de part de marché en valeur (Source Nielsen année 2008, 2009). La figure suivante montre le classement des principaux concurrents et la part de marché de chacun (Graphique 4).





Graphique 4 : Classement des principaux compétiteurs et la part de marché de chacun.

Source Nielsen année 2008 (2009)

Le budget IT de fonctionnement était de 1,8 millions d’euros dont 69 % étaient consommés par le CSP et le reste par l’IT locale. L’organisation de cette IT locale était composée de sept individus (source interne). Du point de vue du support utilisateur qui comprend la partie de résolution de problèmes et de petites maintenances évolutives, l’IT locale s’occupe essentiellement (et le résout localement) des problèmes liés à la gestion des messages EDI. Lors de la période allant du premier septembre 2008 au 30 avril 2009, 482 problèmes ont été transférés au CSP central (GSC) dont 98 % sont des demandes d'assistance liées à des problèmes de sévérité moyenne ou faible (à l'exception de la partie EDI) (Source interne, Corporate Service Desk, 2009). Dans 83 % des cas, le temps de résolution est conforme avec les délais proposés par le contrat de services signé avec le CSP. La figure suivante (Graphique 5) nous donne la répartition des appels sur la période et la classification des problèmes rencontrés<sup>83</sup>.

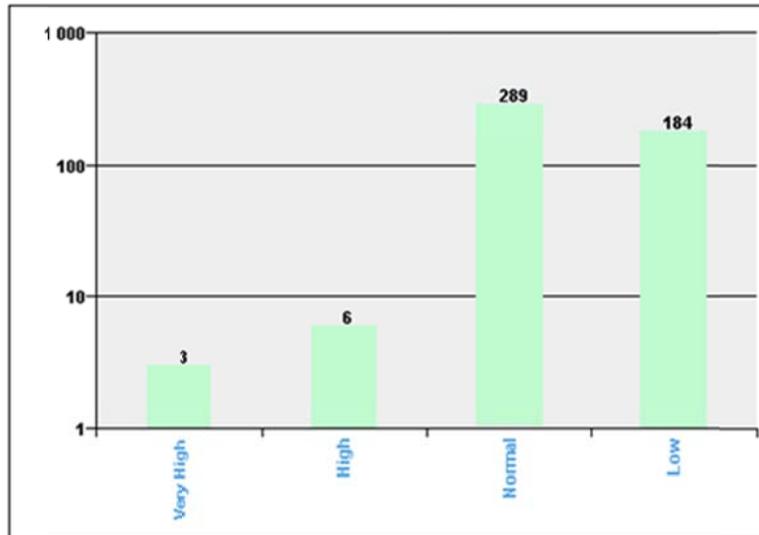
<sup>83</sup> La classification des problèmes est la suivante (Source interne, contrat de service entre le CSP et les sociétés clientes, 2004) :

Very high (très élevé) = 'impact le plus élevé, utilisé uniquement lorsque la production est gravement affectée, ou en cas de blocage complet des systèmes informatiques critiques. Temps maximum de résolution agréé entre le CSP et ses clients = 2 heures.

High (élevé) = utilisé lorsque des systèmes informatiques critiques sont impactés. Temps maximum de résolution agréé entre le CSP et ses clients = 8 heures.

Medium (moyen) = utilisé lorsqu’un utilisateur ne peut plus travailler. Temps maximum de résolution agréé entre le CSP et ses clients = 16 heures.

Low (faible) = utilisé lorsqu’un utilisateur ne peut pas employer une fonction ou un service particulier. Temps maximum de résolution agréé entre le CSP et ses clients = 40 heures.



Graphique 5 : Classification des problèmes rencontrés.

Source interne EM année septembre 2008 à avril 2009

Enfin, 15 demandes de changement (maintenance évolutive) ont été traitées en 8 mois et toutes ont été gérées dans les délais prévus avec les utilisateurs finaux. Lors de nos enquêtes sur le terrain, il nous a été rapporté par nos personnes interrogées que ces niveaux de service liés aux résolutions d'incidents et à la maintenance évolutive sont meilleures que ce qui existait avant la création de GEA et du GSC. Cela dit, il n'existait aucun système local de gestion des incidents. Dès lors, nous ne pouvons pas comparer des taux, cependant l'impression venant des clients est là et est positive par rapport à l'intégration du CSP. Nous verrons lors du chapitre suivant que les clients des filiales (en l'occurrence, ici britannique) demandent essentiellement au CSP plus de proactivité et d'améliorer le fonctionnement entre l'IT locale et le CSP. Le tableau suivant nous donne un résumé des souhaits exprimés par nos interlocuteurs de cette filiale de ce que la DSI (locale et le CSP central) devait commencer à faire et cesser de faire d'autre part.

Ce que la DSI doit commencer à faire	Ce que la DSI doit cesser de faire
Précision dans les travaux de finition	Ne pas avoir de problèmes relationnels ou d'échange de responsabilité entre l'IT locale et le CSP
Comprendre les priorités des clients et raisonner par priorité	Réduire la part de réactivité (de 65% à 25%)
Améliorer la proactivité (tous nos	

<p>interlocuteurs ont exprimé ce désir)</p> <p>Améliorer la planification des ventes et les outils de CRM</p> <p>Réduire les outils et les sources de données</p> <p>Soutenir les processus d'affaires dans les nouveaux processus</p> <p>Acquérir des outils de planification intégrée (même avec des données externes)</p> <p>Augmenter (améliorer) la flexibilité (uniquement pour l'IT locale, le CSP est plus apprécié à cet égard)</p> <p>Proactivité dans la formation des utilisateurs</p> <p>Proposer au CSP d'avoir 2 façons différentes de concevoir le support informatique, une qui supporte les grandes filiales et une autre plus adaptée pour les petites.</p>	<p>Etalonner mieux le ratio qualité / coût</p> <p>Ne plus réaliser des développements sans une information adéquate sur les raisons et sur les retours sur investissements liés</p> <p>Faire profiter aux autres clients du CSP des choses (développements, processus et outils) qui ont été réalisées pour d'autres clients.</p>
--	---

Tableau 19 : Souhaits exprimés par nos interlocuteurs de cette filiale de ce que la DSI (locale et le CSP central) devait commencer à faire et cesser de faire d'autre part.

Nous nous servons de ces informations dans le chapitre suivant afin de poser un avis sur les hypothèses que nous avons émises. Nous pouvons néanmoins mettre en évidence que la communication entre les clients finaux, l'IT locale et les structures du CSP est un thème récurrent dans toutes les conversations que nous avons eues concernant la filiale britannique.

#### 2.4.4.3. La logistique centrale intégrée

Dans le même ordre des choses que pour la filiale britannique que nous venons de décrire, nous avons éprouvé notre dispositif auprès de la logistique du groupe. En effet, il nous semblait intéressant au-delà d'une autre unité d'affaire locale, de vérifier si un processus transversal pouvait être bien supporté par les DSI et par le CSP. Nous avons réalisé notre enquête durant la période de mai à septembre 2009. Nous avons suivi le même canevas ; c'est-à-dire que nous avons analysé les flux principaux de la logistique. Nous avons analysé les rapports d'incidents applicatifs et technologiques d'une part et les demandes de

modifications d'autre part qui concernaient trois processus stratégiques pour la logistique sur la période allant du premier septembre 2008 au 27 août 2009. Ces trois processus sont APO, la gestion des entrepôts de marchandises et les flux de ventes et distributions de produits finis. Ces trois processus sont gérés au niveau des systèmes d'information directement par le CSP. Ensuite, nous avons interrogé les personnes de cette filiale ayant les responsabilités suivantes :

- Le Group SCI director
- Le French and BeNeLux SCI director
- Le Emerging market SCI director
- Le planning manager
- Le Raw Material SCI manager
- Le South Europe SCI director
- Le SCI/IT interface

Nous avons également interrogé le gestionnaire des processus IT (« IT process account ») de GEA (le CSP) en charge de cette fonction.

Comme c'était le cas pour la filiale anglaise, nous leur avons demandé de décrire les priorités du moment et de montrer dans quelle mesure le CSP pouvait les aider (ou comment il les a déjà aidés). Nous leur avons demandé une évaluation (à considérer également comme un sentiment) sur la relation qu'ils entretiennent avec la DSI (nous avons axé les questions uniquement sur le CSP vu que nos interlocuteurs proviennent de régions différentes et qu'un point de vue local aurait été difficilement intégrable). Nous avons questionné sur ce que la DSI pourrait faire afin d'améliorer le service délivré et inversement ce qu'elle devrait arrêter de faire. Nous avons réalisé une présentation des résultats de l'étude en Italie le 2 septembre 2009. Comme pour le cas de la filiale britannique, nous n'avons pas reçu la permission d'annexer les résultats bruts mais par contre, nous insérons cette présentation en annexe (Annexe 8).

#### 2.4.4.3.1 Description de la logistique intégrée

La logistique intégrée est une structure transversale du groupe indépendante des différentes unités d'affaires (Business Units) commerciales et unités productives. Elle a été créée à la fin

de l'année 2008 afin d'offrir une vision globale à toute la chaîne d'approvisionnement (source interne EM, 2009). Les objectifs généraux de cette division sont les suivants :

- Approvisionner sans ruptures de stock
- Réduire les coûts
- Optimiser le stock
- Optimiser les niveaux de service
- Minimiser la variabilité du programme de production

Standardiser les processus et les outils à l'échelle mondiale et présenter des indicateurs de fonctionnements sont les objectifs opérationnels internes que cette structure logistique s'est auto-attribuée. Selon les personnes interviewées, les systèmes d'information sont fondamentaux et indispensables pour soutenir et permettre l'existence de cette nouvelle organisation interne logistique. A titre d'exemple, le directeur de cette nouvelle organisation a présenté le système logistique SAP APO, un système intégré mis à disposition par le GSC qui couvre pratiquement toutes les sociétés du groupe (87 % des besoins des volumes commerciaux et 97 % des volumes de la production) permettant les processus de planification. Cette nouvelle structure interne gérant l'ensemble de la chaîne logistique présente dans le groupe a un budget annuel IT de fonctionnement qui s'élève à 3,5 millions d'euros (de septembre 2009 à août 2010, source interne) qui est totalement employé par le CSP. En effet, cette division nécessite un investissement adéquat, étant donné qu'un des buts de cette nouvelle structure est de mettre en œuvre et de gérer des processus cohérents et mondiaux qui exploitent les données et les éléments de contrôle dans les principaux domaines d'intérêt suivants : les transports, les réseaux de distribution, les entrepôts, la gestion des matières premières et des produits finis et les indicateurs clé de performances. Un regard sur le support donné par les SI montre que du premier septembre 2008 au 27 août 2009, 3646 résolutions d'appels (tickets) ont été effectuées par le GSC sur seulement trois des outils IT utilisé par la division logistique (APO, la gestion des entrepôts et la partie distribution). Ces interventions se répartissaient en résolutions d'incidents pour 69 % et en maintenances évolutives pour les 31 % restants.

Les personnes interviewées ont évalué le travail fourni par le CSP et par l'IT locale. Ils ont tous mis en exergue que le support du CSP était plus efficace. En effet, pour le CSP, les compétences sont bonnes, bien que plus élevées lors d'un projet que pendant l'assistance lors de la phase de maintenance normale. Le temps de réponse est faible mais est dû à la quantité

de projets concurrents. Par contre, la communication vers les utilisateurs est médiocre alors que la formation donnée est bonne. En ce qui concerne l'IT locale, les personnes interviewées mettent en exergue que le niveau de support donné par les IT locales d'Italie, d'Allemagne et de France est similaire à celui fourni par le CSP. En revanche, il est bien plus faible pour tous les autres services IT locaux. Cela s'explique par l'effet de masse ; c'est-à-dire que ces trois pays ont un support IT local conséquent (plus de 20 personnes internes en France et plus du triple en Italie et en Allemagne (source interne EM, 2009)).

Du point de vue organisationnel, nos interlocuteurs mettent en avant l'importance d'avoir recours à un ou des gestionnaires de processus (au moins un pour les systèmes d'information et un pour la logistique) afin de permettre d'avoir un alignement rapide, cohérent et partagé. Ils veulent faire croître la fonction de gestionnaire dédié (SI et logistique) par laquelle tous les contacts devraient passer comme l'indique la figure suivante (Figure 62). Les rencontres techniques à thème devront bien entendu faire intervenir également les spécialistes des deux fonctions (SI et logistique).

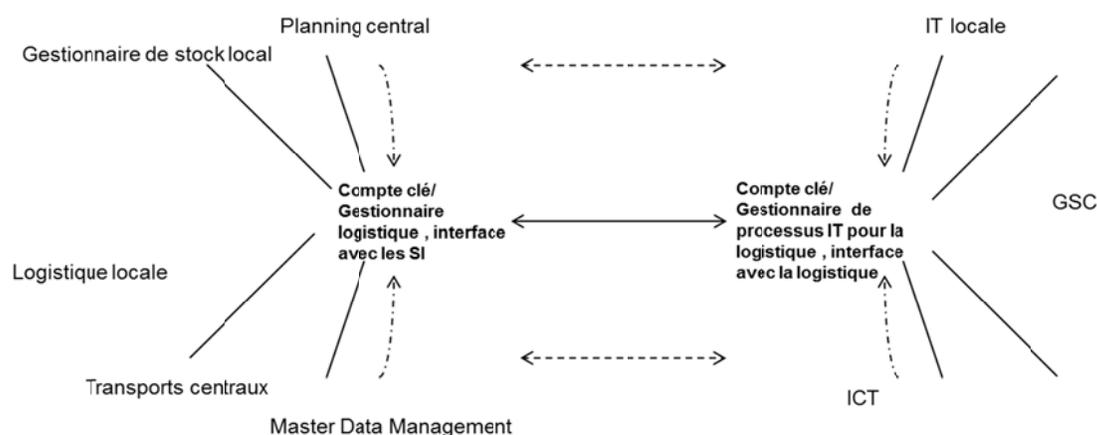


Figure 62 : Organisation et communication avec l'aide de comptes clé, de gestionnaires SI et logistique .

Source interne EM : IT Value (2009)

L'organisation représentée par cette figure mettant en exergue l'importance de ces « process account », ces comptes clé, gestionnaires de processus est importante. Elle avait déjà été soulignée dans le chapitre 3 de la première partie de notre thèse (Figure 17) par les travaux de Reich et Benbasat (2000) et dans l'étude du CIGREF (CIGREF, 2002)

Les résultats obtenus par ces deux enquêtes serviront de base à la vérification de la convergence des six hypothèses que nous avons émises. Nous compléterons cette vérification par celles ultérieures réalisées lors des études de cas que nous avons appelées étude pluri-organisationnelle (que nous noterons également EPO par la suite).

### Section 3 : Les validations par les études de cas (étude pluri-organisationnelle)

Cette section est consacrée aux démarches que nous avons entreprises afin de trouver des sociétés utilisatrices d'un (ou de) CSP et à la méthode que nous avons employée sur le terrain. Certaines entreprises nous ont demandé une certaine confidentialité et dès lors, nous ne le citerons pas mais nous les nommerons par leur secteur d'activité. Nous les décrirons sommairement et nous indiquerons le dispositif terrain (expérimental) que nous avons mis en place pour chacune d'elles. Les résultats des différentes interviews seront bien entendu décrits dans le chapitre suivant.

#### 3.1. La recherche de sociétés idoines pour nos études de cas.

Se basant sur des récoltes d'informations obtenues lors de différentes rencontres et présentations glanées lors d'une participation à la semaine des entreprises dédiées à l'externalisation et aux centres de services partagés (SSON)<sup>84</sup> premièrement et à l'aide de divers documents (Statec (2007), Statec (2010), Gamix (2007)) et bases de données (Le fichier Diane<sup>85</sup> en France par exemple) ensuite, nous avons créé la base de données (un fichier Excel) reprenant les informations et les données relatives aux sociétés en suivant les champs présentés dans le tableau 16. Nous avons ainsi déterminé un certain nombre de sociétés utilisatrices de CSP. Nous nous sommes ensuite mis en adéquation avec la périmétrie que nous nous étions fixés et que nous avons décrit dans le chapitre 5 de notre thèse en rejetant certaines entreprises qui se trouvaient hors de notre périmètre. Nous avons également écarté certaines entreprises dont nous n'avons pas trouvé une personne de contact interne ou externe

---

<sup>84</sup> <http://www.ssonetwork.com/shared-services-centres>, consulté en février 2009

<sup>85</sup> La base DIANE restitue la situation économique et financière d'une entreprise sur plusieurs années, selon les normes du plan comptable, ainsi que les comptes d'exploitation et de résultat.

qui nous aurait permis d'initier nos rapports avec celles-ci. Finalement, nous sommes arrivés à une liste de 21 sociétés. Nous les avons toutes contactées via un courrier papier et électronique. Un exemple de lettre d'introduction se trouve en annexe 4. Mis à part l'entreprise objet de la monographie, sept organisations nous ont répondu et cinq d'entre-elles ont accepté de participer à notre étude.

### 3.2 Les sociétés du panel

Via le dispositif dual que nous avons créé, outre l'étude de type monographique qui avait son mode d'approche et son guide d'entretien supplémentaire (annexe 7), la démarche pluri organisationnelle nous a permis de réaliser des interviews semi-directives à l'aide du guide d'entretien initial (annexe 6) dans 5 études de cas. Au total, nous avons eu donc un panel de 6 entreprises en incluant l'EM. Celles-ci se composent d'une banque, une administration et 3 sociétés industrielles. En terme de personnel interne, deux ont moins de cinq cents personnes, deux sont moyennes (entre 500 et 5000 personnes) et une est grande avec plus de 218000 personnes (chiffre interne en 2009). Le tableau suivant (Tableau 20) présente ces cinq sociétés qui toutes, sont utilisatrice d'un ou de plusieurs CSP. Même si le secteur ou la taille des entreprises peuvent influencer nos résultats (Cragg P., King M., Hussin H., 2002), il était important à nos yeux, vu que nous sommes dans une recherche exploratoire de les conserver toutes. Des études ultérieures pourront certainement se focaliser sur un secteur particulier ou une taille particulière.

<b>Société # (nom) : secteur, nationalité de la holding, effectif interne</b>
Société 1 (Groupe d'entreprise installant des modules de climatisation) : entreprise d'installation de chauffages, société luxembourgeoise, 350 personnes.
Société 2 (Gestionnaire des affaires maritimes) : gestion de pavillon luxembourgeois, société luxembourgeoise, 30 personnes.
Société 3 (Groupe actif dans le secteur de l'énergie) : secteur énergie, société française, 219100 personnes, CA 84,5 milliards €
Société 4 (Société active dans la logistique militaire) : secteur logistique, société luxembourgeoise, 1100 personnes.



Société 5 (Banque faisant partie d'un groupe français, belge et luxembourgeois) : secteur bancaire, société luxembourgeoise, 1800 personnes.
--

Tableau 20 : Panel des sociétés faisant l'objet des études de cas.

### 3.2.1 La première société

La première société est une société de gestion de l'énergie réalisant des installations de chauffage et de climatisation composée de 350 personnes. Il s'agit d'une société entrepreneuriale luxembourgeoise qui est également présente en France. Le CSP sert trois sociétés différentes. Selon le responsable du CSP que nous avons rencontré à plusieurs reprises en juin 2010 : « 60 % des ressources sont partagées entre les sociétés A, B et C. Ils ont une stratégie métier différente mais il y a une base de business similaire, l'infrastructure, l'ERP et le CRM sont mutualisés. Chaque fois qu'un outil est pris pour une société, il est également proposé aux autres sans obligation d'utilisation. » Le réseau informatique joins les 3 sites principaux, 3 sites secondaires et 10 bureaux sont également connectés. L'ERP et les outils CRM sont communs, les projets IT sont suivis par les membres du CSP. Le CSP n'est pas un mode transitoire vers une externalisation. Durant une des interviews, notre interlocuteur nous a déclaré : « L'idée est de faire des synergies, de la mutualisation et du développement en interne. Il n'y a aucune intention d'aller vers l'outsourcing. »

### 3.2.2. La deuxième société

La deuxième société est le gestionnaire aux affaires maritimes liées au pavillon luxembourgeois. Il s'agit d'une société cliente d'un CSP. Ce commissariat est en charge de toutes les questions maritimes du Grand-Duché de Luxembourg. Il gère les problématiques liées à la navigation de plaisance et commerciale au niveau des voies hydrauliques fluviales et maritimes. Il exerce également un certain nombre de fonctions statutaires et dépend du ministère de l'Economie et du Commerce extérieur. Il est composé d'un personnel réduit composé de 30 personnes. Dans ce contexte, des synergies ont été développées entre les différents acteurs des secteurs financiers et d'assurance et le secteur du transport maritime. Ces efforts ont abouti à la création d'une grappe, Luxembourg logistique maritime (<http://www.maritime.lu/presentation>, 2013)<sup>86</sup>. Ces partenaires utilisent un CSP (le personnel

<sup>86</sup> (<http://www.maritime.lu/presentation>, consulté le 12 avril 2013)

du CSP ne fait pas partie de celui de la société 2) qui est en charge de la gestion des systèmes d'informations applicatifs. Nous avons rencontré à plusieurs reprises en février 2011 deux membres du personnel du CAM, les deux conseillers techniques et le directeur du CSP. Un des deux conseillers a la responsabilité de toutes les questions qui ont trait aux systèmes d'information. Lors d'un entretien, il nous a expliqué la raison de l'utilisation de ce mode organisationnel : *« Dans notre commissariat, un audit de la maturité informatique a été demandé en 2004. Il s'avère que les résultats n'étaient pas bons et que la mutualisation du système d'information en compagnie d'autres PME pouvait être une solution d'amélioration. Cette remarque fut acceptée et le commissariat a donc intégré un CSP. Pendant un certain temps, le CSP a compté jusqu'à 7 sociétés clientes. Aujourd'hui 4 en sont toujours parties prenantes et utilisatrices. Notons également qu'il s'agit d'un CSP de maintenance et applicatif. L'achat du matériel du CAM ne passe pas par le CSP. »* (Société 2, premier intervenant, 2011).

### 3.2.3. La troisième société

La troisième société est en fait un groupe industriel très important actif dans le monde entier dans les secteurs de l'électricité, du gaz naturel et les services à l'énergie et à l'environnement. Nous avons rencontré trois personnes de ce groupe industriel, le Vice-Président, Intégration, Synergies & Performance Department qui est en charge des centres de services partagés internes, le responsable du CSP infrastructure et le responsable de métier transport au sein du groupe. Ils nous ont demandé de ne pas citer le nom du groupe pour des raisons de confidentialité. Le recours aux CSP a été réalisé et renforcé suite à une fusion. Le responsable de métier transport nous en a donné la raison suivante : *« Tout cela est né de la fusion entre deux sociétés. L'une était centralisée à l'extrême et l'autre était décentralisée mais avait déjà entamé une mutualisation de ses systèmes. Une fois la fusion approuvée, il est apparu l'idée que mutualiser les SI était un mode approprié pour la recherche de synergies et la consolidation du groupe afin de gérer efficacement 6 Business Lines et 45 Business Units qui représentent 200000 employés. »*

### 3.2.4. La quatrième société

La quatrième société est agence de soutien logistique intégré et de services d'une organisation internationale. Elle fournit à cette organisation des solutions multinationales efficaces. Elle est présente au Luxembourg, en Hongrie en France et en Italie. Elle assure également des

missions sur tout le continent pour l'organisation internationale qu'elle sert. Comme pour le cas précédent, il nous a été demandé de garder une confidentialité et de ne pas citer de nom. Nous avons rencontré à trois reprises entre février et mars 2011 le responsable de CSP qui gère les systèmes d'information pour cette agence. Il mutualise l'infrastructure, les développements applicatifs et la maintenance pour 10 unités d'affaires qui ont des missions et des bureaux sur tous les continents de la planète.

### 3.2.5. La cinquième société

La cinquième et dernière société est une banque internationale présente à Luxembourg. Formée de plus de 2000 collaborateurs uniquement sur ce marché, elle faisait partie au moment de l'enquête d'un groupe franco-belge. Nous n'avons également pas eu l'autorisation de communiquer le nom de cette organisation. Concernant ce dernier cas, nous avons interviewé deux personnes à trois reprises pour la première et à deux pour la seconde entre septembre et décembre 2011. Une est le responsable des systèmes d'information d'une banque cliente (la filiale luxembourgeoise) et le second est le responsable infrastructure du CSP qui sert cette dernière. Le CSP employait en 2011 quelque 650 personnes dont 350 en Belgique et environ 150 au Luxembourg. Il servait des entités en France, en Belgique, au Luxembourg et au Canada. Pour des raisons qui ne sont pas liées à l'usage du CSP, ce groupe a depuis lors été scindé.

### 3.3. Les entretiens semi-directifs

Nous avons ainsi interviewé une personne ou plusieurs personnes pour chaque société. Le tableau suivant (Tableau 21) présente les fonctions des personnes interrogées pour chaque société et le nombre d'interview réalisés pour chaque personne et la date (ou la période si plus qu'un entretien a été réalisé). Ces entretiens ont tous été enregistrés à l'aide du logiciel Audacity et se sont déroulés sur la période allant de juin 2010 à décembre 2011. Chaque interview s'est déroulé en deux ou trois phases, un contact téléphonique préalable afin de fixer finement les modalités et d'acquérir certains renseignements, l'entretien semi-directif proprement dit (toujours physique) et un (au moins) compte-rendu ultérieur prévu afin de présenter le rapport d'interview et de combler éventuellement certaines lacunes. Nous avons rencontré à quatre reprises chaque personne des sociétés 1, 4 et 5.

<b>Entretien</b>	<b>Société</b>	<b>Fonction de la personne interviewée</b>	<b>Date de l'entretien semi-directif (ou période si plus qu'un seul rendez-vous)</b>	<b>Lieu de l'entretien</b>
1	Société 1	Responsable CSP	3 rendez-vous en juin 2010	Arlon
2	Société 2	Responsable interface IT et client CAM		Luxembourg
3	Société 2	Responsable CSP		Luxembourg
4	Groupe actif dans le secteur de l'énergie	Responsable business	23/07/2010	Paris
5	Groupe actif dans le secteur de l'énergie	Vice-Président, Intégration, Synergies & Performance Department	24/02/2011	Bruxelles
6	Groupe actif dans le secteur de l'énergie	Responsable infrastructure d'un CSP	17/08/2011	Paris
7	Société active dans la logistique militaire	Directeur CSP	3 rendez-vous en 2011	Luxembourg
8	Banque	CIO client	3 rendez-vous de septembre, à novembre 2011	Luxembourg
9	Banque	Responsable CSP infrastructure	19 et 20/12/2011	Luxembourg

Tableau 21 : Fonctions des personnes interrogées pour chaque société, nombre d'interviews réalisés pour chaque personne et date (ou la période si plus qu'un entretien a été réalisé).

Nous avons obtenu également une série de documents internes comme par exemple des contrats de gestion entre une société cliente et le CSP. Des KPI et SLA d'utilisation et certains comptes rendus de projets impliquant les CSP. Malheureusement, tous nos interlocuteurs nous ont demandé de garder ceux-ci confidentiels.

## 4. Conclusions

Ce chapitre est le premier de la troisième partie qui couvre l'exploitation des données. Nous avons lors de ce chapitre décrit les actions que nous avons menées sur le terrain. Nous avons, en premier lieu, décrit la phase d'exploration qui a servi à donner les premières validations du dispositif empirique d'une part et des hypothèses d'autre part (la validation définitive s'est réalisée lors de présentations au laboratoire doctoral du CNAM à Paris). Durant celle-ci, nous nous sommes confronté au regard de trois professionnels des systèmes d'information lors de trois entretiens afin qu'ils nous commentent notre démarche. Nous avons également profité de leurs connaissances pour défricher la liste de sociétés idoines disponibles à servir d'étude de cas (EPO). Nous avons ensuite décrit de manière détaillée l'entreprise pour laquelle nous avons réalisé la monographie. Nous sommes parti d'une illustration générale du groupe pour se focaliser ensuite sur son organisation globale d'abord et sur celui de la DSI ensuite. L'objectif de cette description était de comprendre les objectifs et les besoins qu'avait cette société de se structurer de la sorte et quel était le besoin de la DSI de gérer un programme de centralisation et de mutualisation (GEA) avec un centre de services partagés (GSC). Nous avons également décrit le portefeuille applicatif mis à disposition par le CSP afin de montrer quelques exemples qui pouvaient servir à illustrer des avantages de ce type d'organisation mutualisée. Nous avons ensuite recueilli des commentaires de la part de directeurs de filiales, de clients et fournisseurs concernant ce mode organisationnel. Cela dit, nous avons également réalisé une étude détaillée de deux filiales du groupe afin de permettre de comprendre plus en profondeur l'impact de ce mode organisationnel et de s'astreindre de la sensibilité du terrain (Hennequin, 2012a). Pour ces dernières, nous avons interviewé tous les responsables du monde des affaires et de la DSI (CSP et IT locale), nous avons ainsi obtenu un panorama global en termes de services, individus et applications du portefeuille de service proposés par le CSP (comme nous l'avons indiqué sur le figure 60). Le point fondamental qui a émergé lors de cette analyse de détail est l'importance de l'interface organisationnelle entre la filiale et le CSP. Ceci fera l'objet de considérations ultérieures dans le chapitre suivant et lors des conclusions générales. Finalement, nous avons décrit l'approche que nous avons utilisée lors de l'étude pluri-organisationnelle en décrivant les sociétés qui seront analysées.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de décrire le terrain dans le cadre de la phase initiale exploratoire, de l'étude de type monographique et des enquêtes poli-organisationnelles. Cette

démarche nous permet de mettre en œuvre le dispositif que nous avons exposé lors du chapitre cinq et de préparer l'analyse l'objet du chapitre suivant. En effet, les résultats empiriques de cette approche duale et ces multi-méthodes seront traités dans le chapitre sept. Nous intégrerons les retours obtenus par la monographie à ceux issus des études de cas (EPO). Cette approche multiple donnera à notre recherche une robustesse plus importante (Snow et Thomas, 1994, p. 463). Notre dispositif empirique est ainsi apte à nous permettre de mieux comprendre le questionnement.



## Chapitre 7 : Analyse des données empiriques.

*« In the Quantum Mechanical world, the idea that we can measure things exactly breaks down. Let me state this notion more precisely. Suppose a particle has momentum  $p$  and a position  $x$ . In a Quantum Mechanical world, I would not be able to measure  $p$  and  $x$  precisely. There is an uncertainty associated with each measurement, e.g., there is some  $dp$  and  $dx$ , which I can never get rid of even in a perfect experiment!!!. This is due to the fact that whenever I make a measurement, I must disturb the system. (In order for me to know something is there, I must bump into it.) The size of the uncertainties are not independent, they are related by :  $dp \times dx > h / (2 \times \pi) = \text{Planck's constant} / (2 \times \pi)$  »*

*Heisenberg, Uncertainty Principle (1927)*

*Heisenberg's uncertainty paper, traduit en anglais par Archibald-Wheeler J.et Zurek H.(1986<sup>87</sup>)*

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des résultats récoltés sur le terrain. Dans le dispositif empirique, nous nous sommes efforcés de mettre en évidence la part du CSP dans l'alignement des usages des SI. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre ? Afin également de mettre à l'épreuve l'influence du CSP, nous avons décliné la grille d'interview sur différents aspects ciblés constitutif des SI comme par exemple, les applicatifs, le support opérationnel, la gestion des risques... Nous avons partitionné les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP. Il convient également d'attirer encore une fois l'attention sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un travail comparatif, nous ne comparons pas les résultats de la monographie et des cinq cas (EPO), nous cherchons à identifier les indices qui vont nous permettre de vérifier si nos hypothèses (nos propositions) convergent positivement ou pas. En effet, nous allons employer ce terme pour mettre en évidence les tentatives de confirmation. Cette expression fut proposée par Monsieur le Professeur Garel (CNAM) lors d'une défense de thèse le 2 juillet 2012 au CNAM à Paris. Pour chaque hypothèse, nous allons émettre quatre propositions possibles

- Convergente (C)
- Non convergente (N)
- Muette (M)

---

<sup>87</sup> Cité par Basdevant (1986).



- Résultat incertain (I)

Nous avons également opté pour des méthodes qualitatives dont le processus a longuement été décrit dans les chapitres précédents. Nous aurons à notre disposition des conversations enregistrées lors de nos entretiens et des textes additionnels. Comme le soulignent A. Perakyla et J. Ruusuvoori (2011, p. 529 ), « *Il y a deux différents types de matériaux empiriques très utilisés mais distinctement dans la recherche qualitative : des interviews et des matériaux d' "occurrences naturelles". Les interviews constituent des informations données au chercheur sur les questions pour lesquelles il ou elle est intéressé. Le thème de la recherche n'est pas l'interview elle-même, mais plutôt les points abordés dans l'interview. En ce sens, la recherche qui utilise le matériau empirique d' « occurrences naturelles » est différente; dans ce type de recherche, les matériaux empiriques eux-mêmes (par exemple, les enregistrements des interactions banales, les textes écrits) constituent des spécimens du sujet de la recherche. Par conséquent, le chercheur est en contact plus direct avec l'objet même qu'il étudie* »<sup>88</sup>. Dans notre recherche, nous allons nous baser sur des interviews et comme le dit cette citation, nous intéresser spécifiquement aux points abordés lors des entretiens. Les mêmes auteurs expliquent également que : « *La plupart des recherches qualitatives est probablement basée sur des entretiens. Il y a de bonnes raisons à cela. En utilisant des entrevues, le chercheur peut atteindre les zones de la réalité qui, sinon, resteraient inaccessibles telles que les expériences et les attitudes subjectives des gens. L'entrevue est également un moyen très pratique de surmonter les distances dans l'espace et dans le temps, les événements passés ou des expériences lointaines peuvent être étudiés en interviewant des gens qui ont participé à ceux-ci.* »<sup>89</sup>. En effet, si les interviews représentent le cœur de la partie empirique de notre recherche, nous avons également récolté une quantité importante de données directes et indirectes qui se composent de plus de trois mille documents équivalant à plus de cinq gigabytes de données. La grande majorité de ces derniers est confidentielle et ceux-ci ne pourront donc pas être insérés directement. Nous n'allons donc pas retranscrire

---

<sup>88</sup> Traduction du texte suivant : « *There are two much used but distinctively different types of empirical materials in qualitative research: interviews and "naturally occurring" materials. Interviews consist of accounts given to the researcher about the issues in which he or she is interested. The topic of the research is not the interview itself but rather the issues discussed in the interview. In this sense, research that uses "naturally occurring" empirical material is different; in this type of research, the empirical materials themselves (e. g., the tape recordings of mundane interactions, the written texts) constitute specimens of the topic of the research. Consequently, the researcher is in more direct touch with the very object that he or she is investigating.* »

<sup>89</sup> Traduction du texte suivant : « *Most qualitative research probably is based on interviews. There are good reasons for this. By using interviews, the researcher can reach areas of reality that would otherwise remain inaccessible such as people's subjective experiences and attitudes. The interview is also a very convenient way of overcoming distances both in space and in time; past events or faraway experiences can be studied by interviewing people who took part in them* ».

tous les interviews et tous les documents annexes mais nous servir d'informations recueillies et de verbatim qui illustreront les relations avec les hypothèses que nous avons émises. Nous allons créer une grille des thèmes communs rencontrés lors d'une phase d'analyse transversale. Nous allons suivre la méthode proposée par S. Alami, D. Desjeux et I. Garabuau-Moussaoui (2013, p. 108) : « *Une première phase de préparation et d'ordonnement des données repose sur une analyse de contenu au travers d'une analyse thématique transversale de l'ensemble des données collectées. A l'issue de la phase de terrain, il s'agit d'établir une grille de thèmes communs à tout le corpus, permettant de coder puis de classer les données recueillies relatives aux pratiques et aux représentations, non plus entretien par entretien, mais transversalement. Cette grille est établie en lisant une partie des entretiens et en notant les thèmes évoqués. La grille obtenue enrichit la liste des thématiques définies au début de l'étude dans la mesure où elle intègre le contenu des réponses apportées par les enquêtés.* » Nous allons ainsi relier les entretiens réalisés lors de la monographie et des EPO et les autres sources avec les hypothèses. Cela dit, nous allons devoir également réaliser une analyse descriptive car comme-le commentent S. Alami, D. Desjeux et I. Garabuau-Moussaoui (2013, p. 109) : « *il ne s'agit pas uniquement de lister des éléments descriptifs, mais de montrer les liens qui existent entre ces éléments, qui constituent les indicateurs concrets de la structure sociale sous-jacente qu'il faut mettre à nu.* » Nous allons donc découper, catégoriser nos sources afin de mettre en évidence les similitudes et les distinctions observées. Nous allons également quand c'est possible, relier nos données empiriques avec des références académiques ou professionnelles que nous avons décrites dans la première partie de notre thèse. Ceci nous permettra de mobiliser l'empirique dans la démarche et de faire ainsi une analyse croisée entre nos hypothèses et les résultats empiriques. Nous pourrons ainsi voir quels sont les éléments qui vont nourrir l'alignabilité. Nous pourrons ainsi conclure que sur la base de l'empirique, nous constaterons qu'il n'y a pas de lien entre le CSP et l'alignement stratégique des usages (ou l'inverse).

Ce chapitre sera ainsi divisé en sections dédiées chacune à une des six hypothèses. Nous proposons de réaliser, hypothèse par hypothèse, un tableau récapitulatif se basant sur le modèle suivant (Tableau 22) :

Résultats empiriques concernant l'hypothèse						
Entreprises	Monographie	Société 1	Société 2	Société 3	Société 4	Société 5
Résultat global pour cette hypothèse concernant l'entreprise de la ligne précédente .	Pour chaque hypothèse, nous pouvons avoir un des 4 résultats suivants : Convergente (C) Non convergente (N) Muette (M) Résultat incertain (I)	Choix parmi les résultats suivants : C N M I	Choix parmi les résultats suivants : C N M I	Choix parmi les résultats suivants : C N M I	Choix parmi les résultats suivants : C N M I	Choix parmi les résultats suivants : C N M I

Tableau 22: Tableau récapitulatif d'une hypothèse des résultats issus de l'analyse des données empiriques.

Tous les résultats des six hypothèses seront insérés dans ce chapitre. Nous y indiquerons également les comparaisons entre les résultats terrains (les interviews) et la théorie académique et professionnelle. Nous pourrions conclure que le sens empirique est éclairé par la théorie. De nos conclusions, des études ultérieures pourront se faire et seront abordées dans le chapitre suivant qui sera en fait la conclusion de notre thèse.

**Section 1 : La dimension temporelle. Focalisation des résultats et analyse des hypothèses 1.1 et 1.2 sur le thème temporel de l'alignement des usages.**

Avant de parcourir les différentes hypothèses, lors de nos interviews nous avons au départ posé deux questions directes à nos interlocuteurs. La première est de comprendre, pour eux ce qu'est l'alignement des usages et la seconde est d'avoir leur impression sur le fait que le CSP qu'ils utilisent améliore l'alignement des usages de ses sociétés clientes. Qu'est ce qui atteste de l'alignement du SI en lien avec le choix du CSP comme formule organisationnelle ? Le but est de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement et la variation de l'alignement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. La réponse à la question « pour vous que signifie un SI aligné » est fort différente suivant les divers

interlocuteurs que nous avons rencontrés mais se concentre surtout sur la satisfaction des sociétés clientes. A ce sujet, il est important de noter également que De Vaujany (2007) voit dans la satisfaction client un des indicateurs principaux d'un tableau de bord centrés sur les valeurs d'appropriation des outils informatiques.

Pour les personnes de la Monographie : un alignement est obtenu lorsque les équipes du CSP comprennent la situation et les besoins du (des) clients (BU, division...). Quand elles arrivent à identifier les critères de jugement de ceux-ci. Quand elles formulent des hypothèses et proposent des contributions des SI en relations avec les priorités déclarées des sociétés clientes. Quand elles construisent une vision plus objective de la prestation fournie par le CSP, en accord avec les clients sur les paramètres d'évaluation (des SLA ou des OLA<sup>90</sup>). Les projets doivent faire l'objet de plans d'action et les paramètres d'évaluation doivent être structurés dans un reporting régulier. Pour arriver à un alignement fin, les personnes interrogées demandent que les SI soient proactifs, innovants, flexibles et qui puissent donner une rapidité de réponse (réactivité) fiable. Afin de réaliser cela, un de nos interlocuteur, le « Group SCI director » de l'E. M., met en avant le rôle essentiel que doivent avoir à l'intérieur des CSP les personnes ayant la responsabilité d'interface de processus client : *« Il est utile d'avoir des responsables de processus clients (du GSC et du monde des affaires) forts, bien préparés et en quantité suffisante pour suivre tous les clients et tous les processus couverts. Ces ressources tiendront compte correctement des processus et seront mieux préparés aux besoins des entreprises. »* Cette dernière remarque est en phase avec les considérations émises lors des chapitre 3 et 6 sur le lien fort qui doit exister entre le CSP et ses clients (Reich et Benbasat, 2000, CIGREF, 2002).

Pour la Société 1, notre interlocuteur décrit un SI aligné quand la satisfaction de ses clients (les clients sont considérés comme l'entreprise et non l'individu de l'entreprise en particulier (Fimbel, 2007b) est bonne : *« Tout le SI a été développé en suivant les besoins des clients. Des études de satisfaction sont réalisées et celles-ci montrent une forte amélioration depuis 4 ans. Il y a également des demandes d'autres sociétés qui désirent bénéficier des services du CSP. »* Cela dit, il convient de discriminer ce qui est la part du CSP dans ce propos qui est souvent plurifactoriel.

---

<sup>90</sup> OLA pour « Operational Level Agreement ». Il s'agit d'une forme interne d'un SLA. D'après ITIL (le « OGC IT Infrastructure Library, un ensemble de bonnes pratiques pour la gestion opérationnelle des SI), OLA signifie : « un accord interne couvrant la fourniture de services qui supporte l'organisation des SI dans leur prestation de services » (Cartlidge A. (Editor), 2004, p. 151)

Pour la société 2, le premier interlocuteur décrit l’alignement dans le développement d’outils métiers : « *Au fur et à mesure que les outils informatiques se développent, nous développons également des outils métiers qui se doivent de répondre aux besoins du business et donc en quelque sorte, qui vous obligent à avoir un IT aligné. Ces outils sont spécifiques à nos besoins et donc nécessitent cet alignement s’ils veulent être efficaces.* » Pour le second interlocuteur par contre, c’est quand les objectifs et les pratiques du monde des affaires et du CSP sont similaires : « *les objectifs et les pratiques de l’IT sont alignés (calquées) sur celles du business. Cela vaut également pour les pratiques courantes* ».

Concernant la Société 4 notre interlocuteur parle également de la satisfaction client : « *Il y a un bon alignement lorsque les clients paient sans se plaindre et sans demander des comptes au CSP* ».

Pour la Société 5, nos deux interlocuteurs mettent en exergue la satisfaction des entreprises clientes.

Concernant la seconde question préliminaire, les principaux aspects importants qui attestent de l’alignement du SI géré par un CSP sur la stratégie de l’entreprise cliente (indicateurs déclarés matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>91</sup>) recueillis lors de nos enquêtes terrain sont représentés dans le tableau (Tableau 23) suivant. Nous avons émis des propositions que nous avons demandé de valider et de commenter.

<b>Aspects importants qui attestent de l’alignement du SI en lien avec le choix du CSP comme formule organisationnelle et éventuels verbatim représentatifs de la réponse</b>	<b>Nombre d’entreprises de notre panel en accord avec l’aspect proposé</b>
<p>Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI</p> <p>Société 2, premier interlocuteur : « <i>le DG était content car il ne devait pas embaucher de personne supplémentaire, c’est le CSP qui devait s’en charger</i> »</p> <p>Société 3, premier interlocuteur : « <i>Oui, le responsable du CSP qui</i></p>	6

<sup>91</sup> Liste inspirée de Fimbel, Alignement stratégique, 2007b, p 132.

<i>est un manager plutôt qu'un informaticien, se positionne et fait partie de comités de directions des sociétés clientes. Plus trivialement, c'est également intéressant que le responsable du CSP donne des supports technologiques et des avancés au point de vue de « personal automation tools » au DG et aux DM. »</i>	
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitivité Société 1 : <i>« Oui, des outils ont été donnés afin d'améliorer la compétitivité. Je pense par exemple à des tableaux de bords accessibles via des Blackberry »</i>	2
Lorsque le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise. Société 5, deuxième intervenant : <i>« Le CSP ralentit la prise de décision mais la qualité du service rendu est meilleure »</i>	1
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants Société 2, deuxième intervenant : <i>« Quand le CSP devient force de proposition »</i> Société 3, deuxième intervenant : <i>« Oui, via des services providers et des services managers internes au CSP qui sont les interfaces avec les clients »</i>	5
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	2
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation. Société 2, premier intervenant : <i>« Nous avons via le CSP la possibilité d'avoir de meilleures pratiques dans le domaine et de meilleures technologies, c'est un atout »</i>	3
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA) Société cinq, deuxième intervenant : <i>« Nous avons des OLA en interne et SLA en externe »</i>	5
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un	4

avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	
Lorsque les budgets sont maîtrisés	1
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain, ROI...) Société 2, premier intervenant : « <i>Le CSP permet de mieux formuler ses demandes et les besoins car de bonnes procédures sont mises en place afin de faciliter la communication et l'échange d'information entre le CSP et les clients. Celles-ci permettent de guider le client et de réaliser lors de l'expression de besoins et du « business case » une première analyse sur les bénéfices réels attendus par un futur nouveau projet.</i> »	1
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	1
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	1
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes Société 2, premier intervenant : « <i>Des enquêtes de satisfaction sont réalisées régulièrement et sont conformes à nos attentes</i> »	6
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés Société 2, premier intervenant : « <i>Oui, mais ce n'est pas fondamental</i> »	1
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés Société 2, second intervenant : « <i>Lorsqu'une société veut rejoindre le CSP, une évaluation est faite. Cette évaluation favorisera l'abandon de pratiques et usages redondants ou déviants.</i> »	2
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations » Société 5, deuxième intervenant : « <i>le CSP a un poids plus important qu'une DSI isolée</i> »	2
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	2
Lorsque la communication est structurée Société 2, premier intervenant : « <i>Oui, il y a des communications plus structurées et c'est un atout car cela permet de mettre en évidence</i>	3

<i>les besoins et les problèmes réels. »</i> Société 5, deuxième intervenant : « <i>Il est fait usage de tableaux de bord et de formulaires prêts à l'emploi »</i>	
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	3
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	1

Tableau 23 : Tableau récapitulatif des principaux aspects importants qui attestent de l'alignement du SI géré par un CSP sur la stratégie de l'entreprise cliente

Ce tableau met en évidence que ce sont les satisfactions des sociétés utilisatrices qui recueillent le plus de suffrages. En effet, les six entreprises sondées ont mis cet aspect comme important. Ensuite, cinq d'entre-elles s'entendent pour montrer l'importance de la compréhension de la part du CSP du « schéma culturel » des dirigeants des sociétés clientes d'une part et lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs (au travers de SLA ou d'OLA) d'autre part. Comme nous l'avons déjà souligné, l'importance de la satisfaction client se confirme et est en phase avec les constatations de De Vaujany (2007).

En venant plus précisément à la dimension temporelle, l'objectif est de se demander dans quelle mesure l'alignement évolue au fil temps (Sabherwal, Hirschheim and Goles, 2001) ? Le CSP a-t-il un impact dans l'évolution de cet alignement ? Au niveau académique nous nous sommes fortement intéressés aux travaux de Reich, B.H. et Benbasat, I. (2000, p. 81). Ils décrivent dans l'alignement à court terme une compréhension mutuelle et dans l'alignement à long terme un ajustement des visions : « *Le modèle de recherche comprenait quatre facteurs qui pourraient potentiellement influencer l'alignement : (1) la connaissance du domaine partagé entre les entreprises et les responsables IT. (2) des succès dans la mise en œuvre de solutions informatiques. (3) la communication entre les responsables IT et ceux du monde des affaires. (4) Les connexions entre les processus de planification du monde des affaires et IT. Le résultat, l'alignement a été opérationnalisé de deux façons, le degré de compréhension mutuelle des objectifs actuels (alignement à court terme) et la congruence des visions IT (alignement à long terme) entre les entreprises et les responsables informatiques ... / ... Tous les quatre facteurs dans le modèle (connaissance du domaine partagé, succès de la mise en œuvre de solution IT, la communication entre les entreprises et les responsables informatiques et les connexions entre planification des entreprises et de l'IT) ont été mis en*



*évidence dans l'influence de l'alignement à court terme. Uniquement, la connaissance partagée du domaine a une influence sur l'alignement à long terme. Un nouveau facteur, les plans stratégiques de l'entreprise, a une influence sur l'alignement à la fois à court et à long terme. Les résultats suggèrent que les chercheurs et les professionnels devraient faire des efforts importants à la fois vers la compréhension directe de la connaissance du domaine partagé, le facteur qui a eu la plus forte influence sur l'alignement entre l'IT et les dirigeants d'entreprises. Ceci est également un appel à poursuivre les recherches sur la création d'une vision IT. »<sup>92</sup>*

S'inspirant de cette étude et des résultats qu'elle a démontrés, nous avons questionné nos interlocuteurs sur l'influence du CSP dans l'alignement à court et à long terme.

### 1.1. Vérification concernant le long terme

Concernant la monographie, le DG de la filiale met en exergue la flexibilité que peut apporter un CSP en insistant sur une communication et une compréhension élevée entre les équipes locales et celles du CSP: *« Les changements organisationnels et de stratégies doivent avoir un parallèle dans le cadre des solutions informatiques et des systèmes d'information. Les CSP contribuent à avoir cette flexibilité. Cela dit, il convient d'avoir toujours une représentation (une ou plusieurs personnes) locale (du monde des affaires et des systèmes d'informations) qui a un lien fort avec les personnes du CSP. »*

Toujours dans la monographie, un directeur métier de la logistique abonde dans le même sens concernant la connaissance du domaine partagé entre les entreprises et les responsables IT : *« Il est important d'avoir une équipe d'utilisateurs clés et des membres des SI locaux afin de soutenir les besoins de la filiale et d'assurer la mise à jour continue des SI locaux au sein des*

---

<sup>92</sup> Traduction de la citation suivante : “The research model included four factors that would potentially influence alignment: (1) shared domain knowledge between business and IT executives. (2) IT implementation success. (3) communication between business and IT executives, and (4) connections between business and IT planning processes. The outcome, alignment, was operationalized in two ways the degree of mutual understanding of current objectives (short-term alignment) and the congruence of IT vision (long-term alignment) between business and IT executives.../... All four factors in the model (shared domain knowledge, IT implementation success, communication between business and IT executives, and connections between business and IT planning) were found to influence short-term alignment. Only shared domain knowledge was found to influence long-term alignment. A new factor, strategic business plans, was found to influence both short and long-term alignment. The findings suggest that both practitioners and researchers should direct significant effort toward understanding shared domain knowledge, the factor which had the strongest influence on the alignment between IT and business executives. There is also a call for further research into the creation of an IT vision.” (Reich, B.H. et Benbasat, I., 2000).

*CSP, car il y a un risque important de n'avoir aucune implication dans les décisions prises par le CSP. »*

Lors des études de cas (EPO), le premier intervenant de la société 2 pointe l'importance de la connaissance partagée et la communication structurée : *« Nous avons via le CSP et les autres sociétés clientes du CSP des conseils et des bonnes pratiques que nous pouvons employer au niveau des outils et des processus mis en œuvre. De plus, la mutualisation nous permet de faire des économies d'échelle. »*

D'un point de vue plus négatif, le deuxième intervenant de la société 3, met en évidence le risque de centralisation (au contraire de la mutualisation) que le CSP peut générer. A force de vouloir unifier le tout, il y a un risque de perte de fonctionnalité : *« Nous devons faire attention au périmètre de l'entreprise. Le CSP doit voir ce qui peut être intéressant pour l'entreprise cliente et ne pas s'intéresser au reste. Il faut également accompagner le changement en supportant au maximum la société cliente (elle ne doit pas voir que le service est mutualisé) car sinon, il y a un risque de désalignement. »* Pour cette personne, il y a un risque important que le CSP soit un facteur de désalignement s'il veut mutualiser tout et n'importe quoi entre ses différents clients. Il doit au préalable bien comprendre les besoins spécifiques de chacun et proposer des services en conséquence. Or, pour notre intervenant, il y a un risque de proposer des solutions communes, mais non adaptées à certains clients du CSP. Il apporte également un argument à la communication : *« Il faut également que le SI (mutualisé dans un CSP) soit vu et partagé sans clivage entre le DG, les DM et la direction du CSP »*. Selon lui, les communications entre ces parties doivent être bien structurées et comprises mutuellement.

Le premier intervenant de la société 3 met en exergue l'importance de la communication et du partage des connaissances entre membres du CSP et de sociétés clientes. Il est fondamental selon lui que le CSP ait en interne les compétences fonctionnelles de ses clients : *« Le responsable du CSP (qui est un manager plutôt qu'un informaticien) se positionne et fait partie de comités de directions des sociétés clientes. Plus trivialement, c'est également intéressant que le responsable du CSP donne des supports technologiques et des avances au point de vue de « personal automation tools » au DG et aux DM. A l'opposé, si le CSP s'éloigne du métier des clients et de leur SI pour s'enfermer dans des procédures et dans de la bureaucratie, il y a un risque important de désalignement à long terme. Il faut garder une certaine proximité avec les clients internes.»* Il continue en mettant en avant le partage

d'expériences : *« L'intérêt est d'avoir une continuité et un apprentissage constant dû aux mutualisations. Il faut se servir du partage de compétences. »*

Finalement le CSP peut permettre d'abandonner des usages et des pratiques redondants ou déviantes et d'autre part d'avoir accès à certaines pratiques et à certaines technologies par effet de masse. A ce titre, le deuxième interlocuteur de la société 2 décrit ceci : *« Lorsqu'une société veut rejoindre le CSP, une évaluation est faite. Cette évaluation favorisera l'abandon de pratiques et usages redondants ou déviantes. »* La personne interviewée appartenant à la société 4 quant à elle insiste sur l'effet de masse : *« Le CSP permet de mutualiser des connaissances, de l'expérience et également via l'effet de masse, d'avoir recours à des technologies que cet effet permet ».*

## 1.2. Vérification concernant le court terme.

Il y a un certain consensus sur le fait qu'il n'améliore pas l'alignement des usages à court terme. Au contraire, il installe une distance et un changement qu'il faut gérer. Cela prend du temps et ne permet pas de répondre par l'affirmative à cette sous-hypothèse.

Ainsi, un directeur de filiale de la monographie interrogé parle de rigidité accrue qu'impose le CSP : *« Les CSP imposent des périodes de transition plus importantes. Par exemple, pour l'implémentation des modules commerciaux et logistiques de l'ERP SAP, celle-ci a duré plus de 18 mois. Avant cette période, il n'y avait que complexité et la rigidité. Bien entendu, c'est peut-être l'ERP qui impose cette rigidité (notons que la personne interrogée dans cette filiale qui fait partie des SI locaux parle de rigueur plutôt que rigidité), mais la mutualisation nous impose des choix demandés par d'autres qui ne nous conviennent pas toujours totalement. Il faut le temps de s'adapter. »*

Par contre, le CSP pousse à une meilleure maîtrise des processus de communication comme le souligne un directeur métier de la monographie : *« la mutualisation nous pousse à être plus ordonné dans nos demandes car il faut bien expliquer à nos interfaces locales et à celles des CSP ce que nous désirons car il y a un risque fort en cas de mauvaise communication d'avoir des solutions non conformes à nos attentes, de devoir les adapter et ainsi de retarder la pleine utilisation de celles-ci. Cela dit, si une solution existe déjà ailleurs pour un autre client du CSP, nous pouvons en bénéficier dans un délai très court. »*

L'interlocuteur de la société 1 parle de désalignement à court terme dû aux différences entre les différentes sociétés clientes que le CSP doit gérer : « *Un désalignement peut se constater car à court terme, il y a des choses différentes à gérer entre les différents clients du CSP* ». Il explique cela par le fait que le temps de tout mettre en place et de gérer le changement, la satisfaction d'un client et partant un déséquilibre peut se constater. Celui-ci s'estompe au court du temps. Il cite en exemple, l'ERP Navision qui n'était pas désiré au départ par l'un des clients. Le temps d'implémentation et de mise en route a généré pour ce client un désalignement mais ce désalignement engendré s'est estompé quand le client a profité des avantages que ce nouvel ERP mutualisé pouvait consentir.

Dans le même ordre d'idées, le premier intervenant de la société 2 parle de déséquilibre : « *L'entrée d'une nouvelle société cliente du CSP peut créer un déséquilibre qui peut créer ainsi un désalignement.* » Le second intervenant de cette société abonde dans le même sens en insistant sur le rôle de la communication : « *Il faut avoir une communication correcte, régulière et structurée entre le CSP et ses clients. Les deux parties doivent se comprendre mutuellement et avoir des compétences propres afin d'interpréter correctement le travail de l'autre. Par contre, au niveau du désalignement nous devons voir comment assurer les contacts et parfois, il y a des mésententes entre les clients du CSP. En effet, des contradictions peuvent apparaître et créer ainsi un désalignement global.* »

Le deuxième intervenant de la société 3 met en exergue l'effet d'erre qu'entraîne la manœuvre d'un CSP comme facteur favorisant le désalignement à court terme : « *Même si le CSP apporte des avantages compétitifs, le CSP est plus difficile à gérer car avec le CSP nous sommes dans une plus grande organisation et si nous faisons l'analogie avec un bateau plus important (comme le CSP) nous aurons un effet d'erre plus important (inertie)... Avec le CSP, il y a une inertie et il convient d'être plutôt proactif. De plus, il faut avoir des intermédiaires (interfaces entre la technique et les clients internes) qui doivent anticiper le plus possible les besoins de l'organisation cliente. Ceci écrit, nous allons également avec cette structure anticiper le plus possible mais nous allons également tirer profit des besoins des autres clients internes et ainsi utiliser l'effet d'expérience. Le CSP est un groupe homogène de gestion des clients.* » Afin de supprimer cette inertie, pour lui, le CSP doit être proactif, comprendre les clients et surtout proposer un catalogue de services disponibles ouverts afin de ne pas créer de divergence ou d'interdépendance entre les clients.

Si nous n'avons eu aucun commentaire au point de vue de l'alignement à court terme de la part de la société 4, le deuxième intervenant de la société 5 pointe la qualité du service rendu et tente de démontrer que le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise : « *le CSP ralentit la prise de décision mais la qualité du service rendu est meilleure* ». Le premier intervenant de la même société voit en ce point un avantage car cela permet de réaliser un filtre sur des demandes inconsistantes : « *Pour la direction car cela permet de filtrer les demandes « stupides »* ».

En conclusion de cette section, nous présentons le tableau suivant (Tableau 24) :

Résultats empiriques concernant l'hypothèse 1 (dimension temporelle)													
Entreprises		Monographie		1		2		3		4		5	
Court terme (CT)	Long terme (LT)	CT	LT	CT	LT	CT	LT	CT	LT	CT	LT	CT	LT
Choix parmi : C, N, M ou I	Choix parmi : C, N, M ou I	N	C	N	C	M	I	N	C	M	M	N	C

Tableau 24 : Tableau résumé de l'hypothèse 1 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain)

La définition intuitive d'un SI aligné pour nos interlocuteurs n'est pas claire. Par exemple, un responsable d'un CSP nous dit que quand un client du CSP paie sans demander des comptes, cela signifie que le CSP est aligné... Il n'y a pas de réel consensus sauf sur le fait qu'un nouveau client du CSP peut être asservi plus rapidement que sans l'utilisation de ce dernier mais cette entrée peut également perturber les anciens autres membres. De plus certains processus sont proposés à des clients qui n'en ont pas besoin, mais c'est fait quand même dans un but d'uniformisation au détriment d'une mutualisation de choses vraiment nécessaires. A court terme, il n'y a pas de convergence de l'hypothèse. Il y a un déséquilibre qui est obtenu par le fait de la différence entre les demandes et les besoins des clients et de par l'inertie du CSP lui-même. Cela dit les connaissances partagées des domaines fonctionnels des processus des entreprises clientes et l'organisation de la communication avec l'aide de comptes clés, de gestionnaires SI et du monde des affaires des clients (voir figure 62 par

exemple pour la monographie) permet d'obtenir un meilleur alignement sur le long terme. L'hypothèse sur le long terme devient ainsi convergente.

De plus, comme Reich H.-B. et Bensabat I. (2000) le préconisaient, notre étude a mis en évidence que la connaissance du domaine partagé entre les entreprises et les responsables IT (locaux et du CSP) est importante pour le long terme. Cela dit, contrairement à leur étude la communication entre les responsables IT et ceux du monde des affaires est importante et également cruciale pour le long terme. Le court terme met en exergue l'importance des 4 propositions (1) *la connaissance du domaine partagé entre les entreprises et les responsables IT.* (2) *des succès dans la mise en œuvre de solutions informatiques.* (3) *la communication entre les responsables IT et ceux du monde des affaires.* (4) *Les connexions entre les processus de planification du monde des affaires et IT* mais il n'y a pas de consensus positif sur l'utilisation d'un CSP.

## Section 2 : La dynamique d'alignement et l'effet contributeur du CSP dans le réalignement

### Focalisation des résultats et analyse de l'hypothèse 2 qui est liée à la dynamique d'alignement et à l'effet contributeur du CSP dans le réalignement

Cette section veut mettre en évidence l'impact éventuel du CSP dans la dynamique de réalignement suite à un désalignement. Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 4 sur les figures 31 et 32, nous allons étudier l'impact de l'usage d'un CSP dans le processus de réalignement à la suite d'un désalignement. L'angle de réalignement est-il plus important avec son utilisation ou sans le recours à un CSP ? Est-il le facteur qui a permis un réalignement plus rapide ou est-il simplement une variable de second ordre ?

Les verbatim et les conclusions que nous avons énoncées dans la partie court terme de la section précédente nous laissent pronostiquer une convergence faible pour cette hypothèse consacrée au réalignement. Cela dit, voyons les commentaires laissés par nos interlocuteurs des études terrains

Le premier aspect que nous avons étudié concerne les fusions et / ou acquisitions. Au niveau théorique, notons qu'il s'agit d'un des modèles d'organisation du CSP selon Walsh, McGregor-Lowndes and Newton (2008). En effet, lors de notre exploration, nous avons constaté avec le cas P&G et l'intégration de la société Gillette dans ce groupe que l'organisation via des CSP permettait une accélération de l'incorporation des systèmes dans le nouveau groupe. Les documents et les interviews que nous avons obtenus concernant l'étude de cas (EPO) de la société 4 vont dans le même sens. L'usage des CSP permet une unification plus rapide.

Notre question porte sur le fait qu'une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP) ? Est-elle plus rapide ? Tous nos interlocuteurs ont répondu par l'affirmative.

La monographie ne permet pas de donner des indications fines sur ce thème car le groupe n'a, à ce jour, pas procédé à de fusions. Cela dit, une série de collaborations ont été entreprises entre le groupe et des partenaires. De plus, au niveau logistique, des synergies et des mutualisations sont réalisées pour obtenir des logistiques communes en Amérique du Nord avec un partenaire et en Amérique du Sud avec un autre. Le directeur de la logistique du groupe met l'accent sur les comparaisons entre les systèmes plus aisées permis par l'usage de CSP : « *Le fait d'avoir recours à des centralisations ou à des mutualisations permet d'une part d'avoir les meilleures pratiques mais aussi de documenter tous les processus. Ceux-ci sont également couverts par des indicateurs clés (KPI) qui permettent un reporting élaboré. Bien documenté, déjà prévu pour être mutualisés, ils sont plus facilement intégrables avec d'autres venant d'un autre groupe. Le CSP permet de « benchmarker » (classifier) les processus et d'avoir une meilleure vue des bonnes pratiques à suivre.* »

Au niveau des études de cas (EPO), certains ont déjà eu recours à des fusions acquisitions et ont fait l'expérience de l'usage dans ce cadre de CSP. Le tableau suivant (tableau 25) illustre les réponses que nous avons obtenues sur le sujet.

Société 1 : « C'est certain, nous avons fait l'expérience avec Ecoteq. *Par exemple, le contrôle de gestion est différent mais le CSP a facilité l'intégration* »

Société 2, premier interlocuteur : « *Oui* »

Société 2, deuxième interlocuteur : « *Oui* »

Société 3, premier interlocuteur : « *Oui, c'est une organisation commode (recourir à des CSP) »*

Société 3, deuxième interlocuteur : « *Oui, c'est une partie de mon travail ainsi que celui de mes équipes de réaliser cela. Nous avons pu ainsi anticiper l'uniformisation de deux groupes qui ont fusionné et nous avons organisé ainsi des supports communs »*

Société 3, troisième interlocuteur : « *oui, car c'est justement le fait d'avoir un CSP qui facilite l'intégration des nouveaux clients internes après fusion/acquisition »*

Société 4 : « *Oui, c'est moins risqué car ils ont développé des SLA qui peuvent servir pour l'incorporation d'une nouvelle BU cliente dans le CSP. De plus, il existe des descriptions de services proposés, les BU nouvelles peuvent choisir dans ceux-ci si cela convient ou non. Le fait également qu'en peu de temps, une nouvelle BU peut-être intégrée complètement dans le CSP facilite la chose. Par exemple, partant de rien, une BU peut-être complètement intégrée en un mois et demi. »*

Société 5, premier intervenant : « *oui, c'est certain cela dit, le SI d'une banque est stratégique. Il est important que chacun ait une spécificité en cas d'éclatement d'un groupe et donc de démantèlement possible du CSP. Dans le cas contraire, le goodwill sera bien plus faible et donc le prix de vente de la banque s'en ressentira ».*

Société 5, deuxième intervenant : « *Oui car cela permet d'avoir un benchmarking et d'avoir une possibilité d'interdépendance par rapport au monde des affaires de ses clients.»*

Tableau 25 : Entreprises ayant eu recours à des fusions acquisitions et qui ont fait l'expérience de l'usage de CSP dans ce cadre

Les résultats sont similaires à ceux que nous avons relevés lors de l'étude de la monographie.

Au niveau du réalignement et de la vitesse de celui-ci, nous avons demandé à nos interlocuteurs comment ils s'organisent au niveau du CSP d'abord, ensuite à niveau de la société cliente.

## 2.1. Le point de vue du CSP

Nous leur avons demandé si le fait de réaligner le S.I. de leur organisation est un défi pour la Direction du CSP ?



Concernant la monographie, des équipes de comptes clé (« key account », voir le chapitre précédent) et tout le management de la DSI veillent à assurer l'interface afin d'être le plus proactif possible et d'anticiper au maximum les désalignements. Cela-dit, la centralisation et la mutualisation des systèmes force à générer des désalignements qu'une DSI indépendante ne connaîtrait pas. Ainsi, la mise à jour en fin 2012 de l'ERP central de l'éditeur SAP a demandé aux équipes du CSP mais également à tous les utilisateurs des sociétés clientes de réaliser une série importante de tests afin de s'assurer que la nouvelle version du système ne génère pas de bogues (défauts) et autres problèmes. Ces opérations ont créé un mécontentement et un désalignement momentané.

Les études de cas (EPO) ont donné des réponses similaires. Nous avons reporté les principaux verbatim qui permettent d'illustrer le même sentiment que celui donné par la monographie. Nous les avons résumées dans le tableau suivant (Tableau 26)

Société 1 : pas de réponse.

Société 2, premier interlocuteur : pas de réponse

Société 2, deuxième interlocuteur : *« Nous réagissons, le(s) technicien(s) du CSP présent(s) s'informe(nt) de l'ambiance et de ce qui se passe dans les sociétés. Si une déviance est décelée, la direction du CSP est informée et contacte directement les sociétés pour comprendre en premier lieu et agir ensuite au réalignement. »*

Société 3, premier intervenant : *« Notre CSP sert 3 BU et l'une va se réorganiser. Il convient de s'organiser pour supporter ce changement. Il y a un risque que cela impacte les deux autres même de manière mineure et donc provoque chez celles-ci un désalignement. Par exemple, elles vont devoir réaliser des tests de non régression qui sont assez invasifs. Tout doit être mis en œuvre afin de limiter l'impact mais celui-ci sera quand même présent. »*

Société 3, deuxième intervenant : *« L'organisation de CSP et des sociétés clientes doit être munie de personnes, de ressources, des comptes clé du monde des affaires et de CSP qui veillent à l'alignement des SI. Ils doivent mesurer les déviances possibles, les prévenir et à défaut œuvrer pour recouvrer l'alignement initial. Cela dit le CSP est plus grand qu'une DSI*

*isolée. Si le désalignement est important, il faudra effectuer un travail (au sens physique, développer plus d'énergie) plus grand que pour une DSI isolée. »*

Société 3, troisième intervenant : *« Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP car il faut se placer comme si celui-ci est un fournisseur classique tout en étant en « interne ».*

Société 4 : *« Oui, il faut être un gestionnaire (manager) plutôt qu'un informaticien et agir en chef d'entreprise afin que le CSP puisse satisfaire ses clients en cas de problème (désalignement). »*

Société 5, premier intervenant : pas de réponse

Société 5, deuxième intervenant : *« il faut que le CSP travaille sur des quick win, qu'il montre ainsi à ses clients le bienfait de ce mode organisationnel et quand un problème se pose, montrer à la société qui a le problème que le CSP met tout en œuvre afin de le résoudre. »*

Tableau 26 : Réaligner le SI, est-ce un défi pour la direction du CSP ?

## 2.2. Le point de vue de la société cliente (DG)

Dans le même ordre d'idées, nous avons interrogé nos interlocuteurs en partant de la question suivante : réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?

Tous les intervenants que nous avons rencontrés que ce soit au niveau de la monographie et au niveau des études de cas (EPO) répondent par l'affirmative à cette question (par exemple, pour le premier intervenant de la Société 3 : *« Le DG est le chef du directoire qui donne un avis sur la gouvernance du CSP »*), mais insistent sur le fait que c'est surtout à la direction des CSP et autres interfaces locales (comptes clé locaux) à s'adapter. Le premier intervenant de la société 2 illustre cela par une certaine routine : *« Oui au départ (suite à l'audit externe qui avait été commandité). Ensuite, il y a de la part de la direction générale une certaine confiance qui s'installe et donc un certain éloignement. »*. Cela dit, en cas de dysfonctionnement, la direction générale se préoccupera fortement du problème. A ce sujet, l'intervenant de la société 4 dit ceci : *« Une direction qui est complètement informatisée va*

*être en communication permanente avec le CSP pour s'entretenir d'éventuels dysfonctionnements. »*

Finalement, sur le plan du réalignement, tous insistent sur le fait que les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP. Cependant, cela implique une organisation via un CSP plus robuste, qui est moins perturbée par des contraintes qu'une organisation qui va réaliser un réalignement rapide.

En conclusion, nous pouvons approcher cette hypothèse suivant deux angles. Le premier concerne celui de la fusion /acquisition et là, toutes les réponses convergent vers une plus grande force dans l'usage d'un CSP dans un processus de réalignement. Ce point néanmoins est plutôt lié à la robustesse et moins au réalignement. Nous l'étudierons à nouveau lors de la sixième section. Fusion /acquisition exclue, tous s'accordent pour ne pas faire converger cette hypothèse.

Résultats empiriques concernant l'hypothèse 2 (le retour à un alignement suite à un désalignement)						
Entreprises	Monographie	1	2	3	4	5
Choix parmi : C, N, M ou I	N	N	N	N	N	N

Tableau 27 : Tableau résumé de l'hypothèse 2 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain)

En ce qui concerne la seconde approche liée à un retour simple à un alignement qui fait suite à un désalignement non structurel, alors, il y a une non convergence qui est constatée. Le CSP peut même faire une coercition sur le terrain de l'hypothèse 2.

### Section 3 : L'alignabilité (Le potentiel d'alignement des usages)

Focalisation des résultats et analyse des hypothèses 3.1 et 3.2 sur les parties prenantes externes qui sont liées à l'alignabilité (potentiel) tandis que les autres à l'alignement (alignement des usages).

Dans cette section nous allons mettre à l'épreuve les deux sous-hypothèses suivantes liées aux parties prenantes externes ; le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients et le CSP permettent de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs. Nous avons longuement décrit dans le chapitre trois l'approche par les parties prenantes. Nous allons considérer les fournisseurs et les clients externes comme des témoins de cette organisation intégrant un ou plusieurs CSP. Nous avons lors du chapitre précédent décrit pour la monographie plusieurs expériences réussies qui permettent de manœuvrer des relations avec les clients et fournisseurs. Nous allons dans les paragraphes suivants analyser l'avis de nos interlocuteurs afin d'éprouver les deux sous-hypothèses et de confirmer la convergence de validation de celles-ci dans les études EPO.

La première question que nous avons posée concerne le fait que : le passage par un CSP favorise-t-il les relations avec les fournisseurs et avec les clients ? Pour tous, la réponse est affirmative. Il y a seulement le directeur logistique de la filiale du groupe de la monographie qui met en avant les délais plus importants dans la gestion des clients et des fournisseurs qu'entraîne le passage par un CSP. Cependant, il approuve le fait qu'une fois une relation mise en place, celle-ci devient plus efficace ; c'est uniquement la mise en route qui est plus laborieuse et d'éventuels changements. Cela dit, nous sommes dans l'alignement des usages et donc la mise en route n'est pas dans le périmètre de notre étude. Nous n'allons dès lors pas tenir compte de cette remarque.

La grande différence qu'il y a entre la relation avec les fournisseurs et celle avec les clients concerne le type de relation possible. Avec les fournisseurs, nous nous limitons au relations business to business par contre au niveau de clients, nous avons bien entendu ce type de relation auquel nous devons ajouter les rapports de « business to consumer ».

L'intervenant de la société 1 parle de loi du nombre. Les intervenants de la société 2 parlent d'effet de seuil et d'achats (ou de ventes) groupés.

Société 2, premier intervenant : « *Oui, car il y a des technologies et des applications qui seraient inaccessibles. Le seuil d'entrée de celles-ci étant trop important pour une entreprise isolée devient accessible lorsque celle-ci mutualise son SI en s'associant avec d'autres dans l'utilisation d'un CSP.* » Le second intervenant de la même société abonde dans le même

sens. Société 2, second intervenant: *« Oui, simplement car nous pouvons réaliser des achats groupés. »*

Cependant les intervenants de ces entreprises (sociétés 1 et 2) insistent sur le fait que certains fournisseurs par contre, se retrouvent exclus car trop petits ou en opposition de vue avec un CSP. Cette remarque ne s'est pas retrouvée chez les autres intervenants des autres sociétés. Il est vrai que ces dernières font parties de groupes beaucoup plus importants et que la taille initiale (avec l'adoption du mode organisationnel intégrant des CSP) était telle que ce problème ne se posait pas pour eux. Ceci devrait être approfondi lors de recherches ultérieures.

Ainsi, les autres verbatim intéressants que nous avons relevés lors de nos différentes discussions sont les suivants :

Société 3, premier intervenant : *« Oui. Pour les fournisseurs IT, c'est surtout la taille du CSP qui influence. Pour les fournisseurs métier, cela augmente les compétences. Oui également pour les clients ; cependant pour eux, je mettrais une réserve car vu le nombre, le CSP pourrait avoir tendance à s'en éloigner et à ne plus les considérer convenablement. Cela dit, c'est à nos comptes clé (du CSP et des sociétés clientes internes) de s'assurer que cela n'arrive pas. »*

Société 3, troisième intervenant : *« Oui, car il y a l'effet de seuil. Cela dit, pour certains projet, à l'aide du CSP, nous avons des expériences passées et donc des solutions déjà éprouvées que nous pouvons mettre en œuvre pour d'autres fournisseurs.»*

Société 4 : *« Oui, car les requêtes sont consolidées. De plus, nous pouvons utiliser des technologies plus structurées et stables (par exemple EDI). La qualité des échanges s'en trouve augmentée. Par exemple au niveau technologique, nous utilisons dorénavant l'EDI, la dématérialisation des factures, la GPA... Au niveau financier, nous avons un effet de masse qui se fait ressentir. Au niveau des clients, il y a une difficulté supplémentaire dans le sens où ils peuvent être bien plus nombreux et ainsi demander de nouvelles approches du type « business to consumer ». Cela dit, c'est déjà le cas pour un SI non mutualisé et donc ce mode organisationnel ne change en rien cette différence. »*

Nous nous sommes également interrogé sur le risque d'erreur envers les clients et les fournisseurs. Est-il réduit par l'usage de meilleures procédures, de meilleures technologies et

par une plus grande expérience ? Est-il augmenté par le fait de la taille plus importante de données, de transactions et plus généralement de travail que génère le CSP ? Ou finalement est-il indépendant de ce mode d'organisation ?

Les réponses sont mitigées, le risque d'erreur est généralement mieux géré mais les conséquences en cas de problème sont plus importantes. Certaines verbatim sont parlants sur le sujet :

Société 1 : « *Non, il n'y a pas de diminution de risque vu que les conséquences d'un problème sont plus graves, il convient de faire attention.* »

Société 2, deuxième intervenant : « *Il y a une diminution du risque, car il y a des procédures qui sont mises en place.* »

Société 3, premier intervenant : « *L'impact d'un problème est plus grand cela dit, il y a une meilleure gestion des compétences et du risque en général..* »

Société 4 : « *Le risque est déplacé, nous avons un meilleur management (meilleure visibilité de ce que nous faisons ou que nous voulons faire) mais d'un autre côté vu que tout est centralisé, il y a des risques plus importants. Si un problème majeur survient au niveau du CSP, celui-ci impacte l'ensemble des sociétés. Il convient de s'en prémunir dans les plans de reprises et autres gestions du risque.*»

Nous reconsidérerons ce thème de la gestion du risque et de ses conséquences dans la dernière section de ce chapitre dédiée à la robustesse. Nous pensons conclure qu'il est muet dans l'analyse de cette hypothèse consacrée à la manœuvre, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs et les clients.

En conclusion de cette section, pour toutes les grandes entreprises de notre panel, cette hypothèse converge vers une confirmation. Les deux plus petites en revanche sont muettes, car les responsables de celles-ci ont constaté que certains fournisseurs de leurs clients ont été abandonnés pour des problèmes de taille. Cela signifie qu'un ancien fournisseur avec lequel une société utilisatrice du CSP avait l'habitude de travailler a dû s'adapter à l'utilisation d'un CSP. Or ils peuvent être considérés comme trop petits c'est-à-dire ne pouvant pas utiliser certaines nouvelles technologies mises en place par la mutualisation comme par exemple

l'EDI ou alors être en opposition de vue avec un CSP et cela peut générer un travail supplémentaire. Cette remarque ne s'est pas retrouvée chez les autres cas.

Résultats empiriques concernant l'hypothèse 3 (les parties prenantes externes)						
Entreprises	Monographie	1	2	3	4	5
Choix parmi : C, N, M ou I	C	M	M	C	C	C

Tableau 28 : Tableau résumé de l'hypothèse 3 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain)

Le CSP permet d'améliorer les usages avec les fournisseurs et les clients (externes) car, vu que les requêtes sont consolidées, il améliore les contacts. Il permet également d'avoir recours à des technologies plus importantes (comme l'EDI) et de faire des synergies.

## Section 4 : L'impact du contrôle des opérations et la manœuvre du dirigeant

### Focalisation des résultats et analyse de l'hypothèse 4 qui s'adresse aux parties prenantes et sur l'impact du contrôle des opérations

Nous allons dans ce cadre vérifier les attentes associées à la vision du dirigeant. Cette section sera dédiée à l'impact du contrôle des opérations. Dans leur article, il n'y a pas de stratégie sans stratège, Fimbel E. et Gomez M.-L. (2003) annoncent à propos de la vision du dirigeant : « *Tout collaborateur a intérêt à pouvoir décrypter la vision, les valeurs et la stratégie de son patron, afin d'évaluer leur compatibilité avec ses propres projets* ». Ils mettent en exergue que la vision les valeurs et les convictions personnelles du dirigeant sont déterminantes. Ils mettent également en évidence le fait que le dirigeant-stratège a une vision plus ou moins consciente et explicite du monde, des affaires de l'entreprise et de lui-même. Ils mettent l'homme au cœur de la décision en affirmant que ce n'est pas destructeur de valeur « *L'analyse stratégique est donc à personnaliser en fonction du décideur et du marché sur*

*lequel on se trouve, mais également en fonction des raisons motivant cette analyse.* » (Fimbel E. et Gomez M.-L. 2003). C'est autant plus vrai pour de petites et jeunes entreprises. Selon Miller et Dröge (1986), l'influence du CEO est un déterminant critique pour les petites et jeunes sociétés. Il y a pour celles-ci une relation entre le "Besoin d'Achèvement" (Trait de la Personnalité) d'un CEO, les facteurs de contingence (taille, technologie...) et la Structure Organisationnelle : « *The relationships between need for achievement and structure were usually highest in samples of small and young firms, suggesting that CEO personality might be influencing structure, rather than the reverse.* » (Miller et Dröge, 1986). Dans le chapitre trois, nous avons traité la relation entre DSI, DG et DMs et des degrés de maturité dans les relations. Nous avons vu que l'alignement n'est possible que si la stratégie d'entreprise est connue (Chan et Reich, 2007), que les compétences IT et du monde des affaires sont partagées (Teo et Ang, 1999) et s'il y a une relation de confiance entre ces différentes parties prenantes internes. Cela se réfère également et renforce la « vision 3 » du SI, vision centrée sur les usages que nous avons décrite dans le chapitre 2 (Fimbel, 2007, Reix et Rowe, 2002). Au niveau de la littérature professionnelle, nous avons mis en exergue l'étude du CIGREF (2007) qui traite de la relation entre le CSP et les différentes parties prenantes internes dont le DG. Ce document montre que le sponsoring de la part du DG dans l'utilisation d'un CSP est l'un des facteurs clés de succès et bonnes pratiques. Cette section va servir à interroger notre panel afin de comprendre dans quelle mesure, le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant. Avant de décrire les résultats, il est important de spécifier que nous n'avons pas eu de contact direct avec les dirigeants des entreprises des études de cas (EPO) à l'inverse de la monographie où nous avons pu réaliser des entretiens directs. Cette dernière mise à part, cette hypothèse sera donc traitée de manière indirecte.

La première question que nous pouvons nous poser est de savoir si les attentes associées à la vision du dirigeant sont bien définies ? Nous avons posé la question suivante : la direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP ? Les réponses ont convergé. Voici parmi les réponses obtenues, les contributions que nous jugeons les plus significatives et les plus grandes contributrices au traitement de cette hypothèse.

En ce qui concerne la monographie, le CEO avait dès l'annonce de l'utilisation de ce modèle organisationnel communiqué (discours de Noël 2002 devant les cadres dirigeants du groupe)



qu'il désirerait ainsi obtenir un meilleur contrôle des sociétés du groupe avec une homogénéisation des modèles de gestion qui auront comme objectifs d'améliorer la gouvernance du groupe et d'uniformiser les processus entre le centre et la périphérie. La transformation des systèmes d'information par ce modèle donne selon lui une standardisation des processus et une intégration des outils. Toutes ces raisons l'ont fait opter pour ce mode organisationnel composé de CSP. Le directeur de la filiale du BeNeLux de ce groupe illustre ces propos par la citation suivante (commentaire du 12 novembre 2008 traduit de l'italien) : *« les changements organisationnels et de stratégie doivent avoir un retour, une réponse dans l'implémentation de la solution IT ; le CSP est un mode pour y parvenir et pour garantir la nouvelle stratégie ».*

Pour la société 1, la réponse est clairement affirmative mais notre interlocuteur met en évidence le risque d'un désalignement à court terme (thème que nous avons abordé dans la première section et qui est conforme aux conclusions que nous avons mises en évidence) : *« Oui, il est demandeur, c'est lui qui « veut » le CSP, c'est le sponsor. Il faut simplement faire attention à ne pas décevoir les attentes surtout sur le court terme. »*

Malheureusement, concernant le cas de la deuxième société, nous n'avons pas reçu de réponse claire concernant le dirigeant de l'entreprise. Le deuxième intervenant par exemple s'est focalisé sur le CSP qu'il dirige et répond oui car cela permet d'étendre et de consolider ce modèle organisationnel : *« Oui, en tant que dirigeant du CSP, c'est un modèle de business que nous privilégions. Nous sommes une PME et le fait également d'avoir des clients qui parlent de notre modèle nous permet d'enrichir notre offre avec d'autres solutions et avec d'autres clients potentiels qui pourront rejoindre comme clients notre CSP. »*

Par contre, les réponses issues de la troisième société sont plus contrastées même si c'est toujours plutôt affirmatif ; pour le premier intervenant par exemple : *« Pas toujours. La décision est parfois prise sans prendre en compte tous les impacts du CSP. Ceci écrit, le dirigeant du CSP doit avoir un rôle de coach envers le dirigeant de l'entreprise. Celui-ci doit comprendre que le SI peut être une arme stratégique utile pour l'entreprise. »* Le deuxième intervenant déclare que c'est le modèle qui a été voulu par la direction afin également de faciliter la fusion et l'incorporation de nouvelles sociétés. Pour le troisième, cela dépend du type de dirigeant : *« Oui et non, cela dépend du dirigeant (exemple Generali et Gdf-Suez). Le CSP a pu être imposé par une fusion par exemple... Chez Total, le « core system » (à*

*comprendre comme les fonctions de base du CSP) est devenu énorme. Le dirigeant ne s'en doutait peut-être pas... »*

En ce qui concerne la quatrième société de l'EPO, c'est surtout dans les fonctions de contrôle que le CSP apporte sa valeur ajoutée pour le dirigeant : *« Le dirigeant dans le cadre de notre société est un ensemble de nations. Cela n'est pas simple de mesurer ce paramètre. Ceci dit, cette structure via un CSP est plus simple à contrôler qu'un ensemble de DSI indépendantes. »*

Finalement, les intervenants de la cinquième entreprise voient également dans ce mode d'organisation un contrôle plus précis et la plus grande facilité d'empêcher les processus de territorialisation (électorale, socio-économique) de certaines sociétés clients ou de directions locales qui se font à la marge des processus classiques et officiels ; Le second intervenant de cette entreprise parle de baronnie pour qualifier ce thème : *« Le CSP permet d'empêcher les baronnies ».*

Au niveau des potentialités liées aux attentes associées à la vision du dirigeant, 4 entreprises indiquent clairement qu'il y a une volonté d'un contrôle accru des opérations. Il n'y a pas de convergence dans les réponses de nos interlocuteurs en ce qui concerne la qualité des échanges, le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes, dans la réduction du risque d'erreur (par exemple, l'intervenant de l'entreprise 4 parle de risque d'erreur déplacé dont les conséquences peuvent être plus importantes) et l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée). Selon eux, ce ne sont pas les potentialités que le dirigeant recherche en premier lieu mais surtout un contrôle renforcé de l'entreprise.

En ce qui concerne les limites, tous considèrent que pour le dirigeant, l'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation. Par exemple, l'intervenant de l'entreprise 1 déclare : *« Non, c'est simplement une amélioration des outils ».*

Afin de conclure, reprenons le tableau résumant les résultats. Il est important de rappeler toutefois que sauf pour la monographie, cette hypothèse est traitée de manière indirecte car nous n'avons pas accès au dirigeant directement.

Résultats empiriques concernant l'hypothèse 4 (les attentes associées à la vision du dirigeant):						
Entreprises	Monographie	1	2	3	4	5
Choix parmi : C, N, M ou I	C	C	I	C	C	C

Tableau 29 : Tableau de synthèse de l'hypothèse 4 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain)

Il convient finalement de souligner que dans 5 cas sur les 6 entreprises que nous avons étudiées (monographie et EPO), le dirigeant est le sponsor fort du projet de CSP. Outre les réductions de coûts éventuelles qui ne font pas partie de cette étude, c'est le contrôle accru qu'il aura en lien avec sa stratégie initiale qui est mis en exergue. A titre d'exemple, l'intervenant de la société 1 déclare : « *Il peut ainsi faire un contrôle transversal sur les différentes entreprises.* » Le seul cas incertain (un organisation sur les six étudiées) est dû, d'une part, au fait que le dirigeant de cette société n'a pas été l'instigateur de ce mode d'organisation et, d'autre part, les deux intervenants de cette société 2 ne nous ont pas donné une réponse claire sur ce sujet lors des différents interviews que nous avons réalisés. Nous pouvons donc néanmoins conclure que cette hypothèse converge et rapprocher ce résultat de celui émis par le CIGREF (2007).

## Section 5 : L'impact du contrôle des opérations et la manœuvre des directions métiers

### Focalisation des résultats et analyse de l'hypothèse 5 qui s'adresse aux parties prenantes et sur l'impact du contrôle des opérations

Partant des relations entre les directions générales, métiers et la DSI (DG, DMs et DSI) telles que nous les avons énoncées lors de la section précédente, celle-ci va traiter des directions métiers. Nous venons de voir que l'installation d'un CSP va améliorer le contrôle de la part du dirigeant et peut même servir à détruire des baronnies locales. Comment ce mode

d'organisation va-t-il impacter le contrôle des opérations et la manœuvre des directions métiers ? Dans leur article traitant d'ERP et visions métiers conflictuelles : cas d'une entreprise en mutation, Geffroy-Maronnat, B. et Bertrand, T. (2005), expliquent des dysfonctionnements observés au niveau de l'appropriation d'un ERP quatre ans après son implémentation, par l'existence d'une relation conflictuelle entre 3 visions métiers divergentes du cœur de métier. Ils mettent en exergue que l'optimisation du processus repose sur l'articulation des services. Ceci vaut pour un ERP mais qu'en est-il d'un CSP ?

Au niveau des résultats de la monographie, les différentes parties prenantes que nous avons rencontrées nous font part d'une même constatation qui est partie d'un a priori défavorable pour évoluer vers un point de vue plus en phase avec ce mode de fonctionnement. Le directeur de la logistique belge nous a déclaré ceci : *« A l'origine, cette organisation avec des CSP a été voulue par la direction générale sans aucune consultation avec les directions métiers. Ces dernières ont été contraintes et forcées de s'en accommoder. Elles ont perdu une partie de leur autonomie et vu qu'il n'y avait pas moyen de faire autrement, nous avons au départ fait contre mauvaise fortune bon cœur et utilisé au mieux ces nouveaux moyens. »* Cela dit, après un certain temps d'adaptation, des directions métiers y trouvent leur avantage. A ce sujet, le directeur de la logistique britannique déclare ceci : *« Dans les directions métiers, l'introduction du CSP n'est a priori pas vue favorablement. Cela dit, elles se rendent compte au fil du temps qu'il y a un avantage dans l'alignement des usages avec par exemple, plus de rupture de stocks, une vision plus globale du business et des besoins... »* La figure 51 du chapitre précédant mettant en exergue les avantages du programme GEA illustre bien ce propos. Néanmoins, lors de nos enquêtes, des critiques négatives se font entendre. En Grande-Bretagne, il est reproché par les différentes directions métiers un manque d'information et de communication de la part du CSP et une démarche peu proactive de la part de ce dernier. Illustrant ce sujet, les directeurs logistique et commercial de la filiale anglaise nous rapportent les verbatim suivants de la part du directeur de la logistique: *« On manque d'informations qui expliquent pourquoi des choix sont faits »* et de la part du directeur commercial : *« il manque également un état de l'art sur les processus et les technologies qui ont déjà été déployés ailleurs dans le groupe »*. Ces deux personnes demandent également à ce que le CSP comprenne les priorités des clients et la raison de la priorité, qu'il soutienne le monde des affaires (les directions métiers) dans de nouveaux processus et finalement qu'il augmente la précision dans les travaux de finition avant l'« handover » (c'est-à-dire avant de transmettre

la responsabilité de la maintenance à une autre équipe (locale ou du CSP directement), formation, documentation, plan de communication.

Les commentaires de l'EPO sur le thème mettant en évidence que les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP sont similaires à la monographie. Nous avons relevé certaines réponses intéressantes :

Pour la première société, ce n'est pas le cas comme le présente notre personne interviewée : *« Non dans un premier temps, ils ne se sentent pas trop concernés et sont réticents au changement. Cela écrit, ils doivent s'adapter et après avoir compris les potentiels, ils en retirent des avantages. »*. De plus, il pointe le fait que l'implication dans un CSP fait courir à une direction métier le risque d'être plus exposée à la direction générale mais également offre une opportunité afin d'améliorer ses processus : *« C'est clair que la visibilité d'une DM est plus importante mais ils (à entendre les membres de la DM) peuvent également s'en servir pour améliorer leur direction et les processus qui les touchent. Ils peuvent également s'en servir pour améliorer le contrôle qu'ils effectuent. »*. Ces réponses sont également partagées par les intervenants de la deuxième société. Au niveau de l'exposition de la DM, la seconde personne interviewée le voit comme une opportunité : *« Ce point est le plus important car effectivement, le CSP et donc le système d'information vu au travers du CSP fait remonter (si c'est le cas) des carences et des problèmes plus clairement que quand le SI était géré de manière classique. Ceci dit, généralement, quand il y a des manquements, la volonté des directions métiers est uniquement de trouver des solutions aux problèmes et non de les cacher. Cette visibilité permet également de mettre en évidence de bonnes pratiques et des succès réalisés au sein d'une DM. »*

Le premier intervenant de la troisième société abonde dans le même sens tout en présentant des outils limitant les risques potentiels pour une direction métier : *« Ce n'est pas la même chose que pour le dirigeant. Il y a un risque de mise en évidence de certaines lacunes des directions métiers et de plus, ces dernières doivent s'adapter à la nouvelle organisation sans avoir les mêmes leviers que ceux qu'a le dirigeant. Cela dit, les comités de projets servent aux DM pour améliorer les choses et donc également à s'auto-former. Ils doivent s'adapter et voir les avantages de l'organisation via CSP. Des outils ont été développés pour les DM comme des formations ou des dispositifs de documentation. Nous avons également mis en fonction des revues périodiques d'information. »* Le troisième intervenant de la même société

insiste sur l'effet d'erre et donc que la manœuvre d'une direction métier utilisant un CSP est plus lourde à diriger.

L'intervenant de la société 4, pointe le fait que certaines DM sont plus utilisatrices que d'autres et que la DG dans l'usage des systèmes d'information et donc du CSP en général. Il y a donc des disparités importantes les attentes, les besoins et le niveau de service demandé. Une direction logistique est plus demandeuse qu'une direction juridique par exemple.

La cinquième société met en exergue la suppression des baronnies locales : le premier intervenant de la troisième société abonde dans le sens tout en présentant des outils limitant les risques potentiels pour une direction métier : *« Ce n'est pas la même chose que pour le dirigeant. Les directions métiers ont moins de leviers à faire fonctionner afin de modifier des décisions prises au sein du CSP. Les lacunes d'une DM sont plus facilement mises en évidence et de plus, ces dernières doivent s'adapter à la nouvelle organisation sans l'avoir voulue initialement contrairement au dirigeant. Cela dit, les DM doivent s'adapter et voir les avantages de l'organisation via CSP. »* Le deuxième intervenant de la même société insiste sur l'effet d'erre et donc que la manœuvre d'une direction métier utilisant un CSP est plus lourde à diriger et qu'il y a le challenge de suppression des baronnies : *« Oui mais c'est au départ plus compliqué que pour le dirigeant. Comme indiqué plus haut, le CSP permet de supprimer les baronnies et donc il faut montrer à chaque instant sa plus-value. Il faut marketer le projet et mettre des SLA. Il faut également mettre en exergue les incidents et montrer comment ils ont été gérés. Il est utile de réaliser des comparaisons quand c'est possible entre des cas antérieurs à l'utilisation du CSP et après, avec le CSP. Il peut même être envisagé de référencer (benchmark) le niveau de service délivré par le CSP avec celui procuré par des sociétés de services externes. »* Notons que ce thème de référencement (benchmark) est similaire à celui mis en évidence par l'étude du Cigref (2007).

En conclusion de cette section, nous pouvons affirmer que tous (monographie et EPO) voient d'abord un contrôle de la direction générale, les directions métiers sont d'abord méfiantes mais au final peuvent tirer profit de ce mode organisationnel. Elles doivent se structurer afin d'avoir un canal de communication avec le CSP efficace et proactif. De même ce dernier doit se structurer dans ce canal afin d'obtenir un alignement plus élevé. Afin d'étayer la dernière partie de cette conclusion, nous prenons en exemple le cas présenté dans l'étude monographique. En effet, en réponse aux besoins de communication, d'information et de proactivité que nous pouvons résumer en besoins d'interactions, la direction logistique du

groupe de la monographie s'est dotée de compte clé comme l'indique la description que nous en avons fait dans le chapitre 6 et qui est représentée par la figure 62 (Organisation et communication avec l'aide de comptes clé, de gestionnaires SI et logistique). De même, l'organisation des SI du groupe de la monographie a des gestionnaires de processus (en l'occurrence des gestionnaires de processus logistiques) qui ont le rôle de compte clé du CSP. Cette organisation avec des comptes clé a été validée par la direction logistique groupe et par le CIO Groupe afin d'améliorer la communication et l'information. De plus, un nouveau portefeuille applicatif comme nous l'avons décrit au paragraphe 2.3.2 du chapitre 6, a été mis à disposition par le CSP afin de permettre aux comptes clé (gestionnaires de processus) et à toutes les autres interfaces humaines des SI et des sociétés clientes de réutiliser les outils et les processus qui ont déjà été mis en production ailleurs dans le groupe suivant les besoins des sociétés clientes.

Le tableau résumant les résultats est présenté ci-dessous (Tableau 30).

Résultats empiriques concernant l'hypothèse 5 (les attentes validées des directions métiers):						
Entreprises	Monographie	1	2	3	4	5
Choix parmi : C, N, M ou I	(partiellement) C	C	M	C	C	C

Tableau 30 : Tableau résumé de l'hypothèse 5 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain)

Le point mis en évidence lors des enquêtes de terrain est le rôle de l'interface au niveau de la société cliente (ou la direction métier) et le CSP. Celui-ci doit être fort au niveau « client interne », mais également « CSP fournisseur » afin de bien prendre en compte les attentes des directions et les offres effectives et potentielles (à entendre comme proactives) du CSP. Nous pouvons donc conclure que cette hypothèse converge et rapprocher ce résultat à ceux observés par des recherches académiques antérieures non liées aux CSP. Johnston et Carrico (1988) mettaient ainsi en évidence qu'un avantage compétitif dépendait de l'interaction entre les conditions de l'industrie et les capacités internes à identifier et à exploiter des opportunités. Dans le même ordre d'idées, Broadbent M. et Weill P. (1993) soulignent l'interaction entre

business et SI staff : « *Direct contact between the I/S function and line divisions and grater line influence on I/T were found by Johnston and Carrico (1988) to be important factors supporting strategic utilization of I/T.* » Au niveau du partage des compétences du monde des affaires et de l'IT, Reich et Benbasat (2000) ont constaté que l'alignement stratégique renforcé résulte de la connaissance partagée des domaines réciproques (business et IT) provoquée par des niveaux plus élevés de communication entre IT et le business. Selon leur étude, le positionnement stratégique de IT au sein de l'Organisation implique de déplacer les professionnels IT dans des unités commerciales, ce qui veut dire que l'IT doit obligatoirement connaître les activités professionnelle liées au business, participer à des événements business extérieurs et embaucher des candidats ayant une expérience vaste autre que IT. Il est finalement également indiqué dans l'étude du Cigref (2007) qui met en exergue l'usage de relais locaux qui servent à gérer la distanciation.

## Section 6 : Amélioration de la robustesse des systèmes d'information

### Focalisation des résultats et analyse de l'hypothèse 6 qui adresse le SI comme facteur (élément) stabilisateur de l'entreprise

Cette section est dédiée à la robustesse des Systèmes d'information. Nous allons interroger le fait que l'usage d'un CSP a-t-il un impact sur cette dernière ? L'hypothèse que nous avons retenue est la suivante : le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI. Comme nous l'avons déjà indiqué, nous sommes partis de la définition de robustesse suivante énoncée par Fimbel E. (2007, p. 306) : « *sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques* ». Par exemple, pour Matteo Zucchi, le CEO de Zucchi (Zucchi utilise des CSP en se basant sur l'ERP de l'éditeur JD Edwards – aujourd'hui Oracle), la robustesse est le fait de pouvoir retourner vers un point stable à la suite d'une modification. C'est également le fait que le SI puisse être flexible aux changements organisationnels (cité par Paolo Pasini IS Unit Head & IT Strategy and Management professor at SDA Bocconi School of Management lors d'un cours en septembre 2011 à Alba en Italie).



Dans la démonstration de son modèle d'alignement des usages (DyGAM) que nous avons décrit au chapitre 3, Fimbel (2007b, p. 306) inscrit la robustesse dans plusieurs actions et attitudes : « *identifier les risques, augmenter la distance à la menace (en s'en éloignant ou en l'éloignant) et renforcer sa robustesse contextuelle pour affronter des risques dont il n'est pas possible de s'éloigner par sa seule action ou volonté (nouer des alliances, augmenter ma capacité de résistance interne par l'entraînement synchronisé et évalué des parties prenantes impliquées, etc.).* » Bien que le risque zéro n'existe pas comme le laisse entendre Dupont Y. (2007, p. 527) : « *La notion de risque zéro peut en fait être considérée comme l'illustration la plus incontestable du déni de réalité qui accompagne le constat d'impuissance que chacun est contraint d'effectuer dans sa confrontation quotidienne à l'imprévisible* ». Il est important de limiter les causes des risques et de définir un plan de contingence. Bergeron (2003) indique que certains risques sont spécifiques au CSP : « *Pour la plupart des dirigeants d'entreprise, la gestion des risques est un processus continu qui consiste à repenser les stratégies et les tactiques et employer des tactiques afin de minimiser les chances d'échec et de maximiser les chances de succès. Une des tactiques primaires dans la gestion des risques est d'apprendre à prédire où des problèmes peuvent surgir, et de les reconnaître dès que possible. Les principaux domaines de risque associés à une mise en œuvre de CSP sont liés à la gestion, la politique, la finance, le droit, la technologie et le marketing... Une part particulièrement importante dans la gestion des risques se penche sur les questions culturelles, politiques, financières, technologiques, managériales et juridiques.* » Notre hypothèse entend ainsi interroger le terrain sur l'influence d'un CSP dans une gestion des risques.

Rappelons également que cette hypothèse avait été critiquée négativement par nos interlocuteurs lors de la phase exploratoire (comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, un de nos interlocuteurs nous avait demandé de la retirer de notre étude. Cependant, nous l'avons maintenue). Lors de la phase terrain, elle a suscité de nombreuses réactions lors de la partie monographique, mais également lors des études de cas (EPO). Tous nos interlocuteurs sont d'accord pour dire que l'impact d'un problème dans un SI mutualisé est plus grave et peut générer des menaces plus importantes. Cependant, sur un autre plan, les moyens humains et matériels du CSP sont mis en œuvre afin de limiter les risques et de trouver le cas échéant des plans de reprises qui permettront de limiter les conséquences d'une panne ou d'un incident. A la question suivante, portant sur l'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ? Les réponses convergent principalement dans ce sens.

Pour la société 1 : *« Oui et non. Oui car le matériel est bien souvent plus professionnel, plus robuste, mais non car les risques sont plus grands. Nous devons améliorer l'approche face au risque et cela augmente alors la robustesse du SI ».*

Pour le deuxième intervenant de la deuxième société : *« Oui, bien entendu, car le CSP a défini des procédures qui doivent être respectées, mais également non car les conséquences d'un problème sont plus importantes. De plus, le CSP se fait régulièrement auditer par le centre de recherche public. »*

Pour le premier intervenant de la troisième société : *« Ce n'est pas le CSP en tant que tel mais la gestion du CSP qui est importante. Il est d'ailleurs recommandé de se préoccuper de la robustesse car tout est centralisé et donc plus risqué. Le CSP permet également d'avoir un effet de masse et d'augmenter les compétences. Ceci dit, si c'est mal géré, il y a un risque de diminuer la robustesse. »*

Enfin le premier intervenant de la cinquième société : *« Oui, sauf le fait que vu que c'est centralisé, les conséquences des problèmes peuvent augmenter le risque. Cela dit, les pratiques sont mises en œuvres pour réduire le risque et donner des procédures de backup et de « disaster recovery » qui vont améliorer la robustesse de l'ensemble. »*

L'intervenant de la quatrième entreprise et le second de la cinquième sont les seuls qui sont catégoriques dans leur réponse : *« Oui, car via le CSP, les systèmes d'informations deviennent plus stratégiques »* et *« Oui, toutes les meilleures pratiques sont mises en place afin de pouvoir réaliser les Plans de Reprises Informatiques et / ou Disaster Recovery Plan. »*

Cela dit, il n'est pas aisé d'obtenir des informations concernant des problèmes majeurs à gérer. Seules, la dernière société de l'EPO (Société 5) et une filiale du groupe étudié dans la monographie nous ont communiqué des événements de blocages d'activités liés à un problème survenu dans le cadre du CSP. Concernant la société 5, le premier intervenant nous relate le fait suivant: *« le centre de service a été coupé du monde suite à deux accidents réseau (2 fibres détruites) »* Le second intervenant de cette même entreprise nous a parlé quant à lui d'un problème de mainframe qui a bloqué toutes les banques utilisant ce système durant tout un après-midi. En ce qui concerne la monographie, le directeur de l'usine de la filiale française nous a relaté un incident dû à une rupture de connexion entre cette fabrique et les centres de données de CSP mais a directement biaisé en affirmant qu'avant l'usage du

CSP, les problèmes étaient plus nombreux : *« l'usine a été coupée du monde pendant 12 heures à la suite d'une rupture de fibres due à des travaux de génie civil. Cela dit, avant l'usage d'un CSP et de GEA, des problèmes dus au SI local étaient plus nombreux. »* Tous nos interlocuteurs nous affirment que la gestion du risque est mieux prise en compte depuis la mutualisation car les conséquences d'un black-out du CSP seraient catastrophiques. Ainsi des procédures, des bonnes pratiques, des cartographies de risques et des plans de reprises sont élaborées dans tous les cas que nous avons étudiés (monographie et EPO). En ce qui concerne la monographie par exemple, le CSP s'est doté d'une structure dédiée à la sécurité informatique sous la direction d'un « Chief Information Security Officer » (CISO) dans la direction ICT et d'une unité IT de « Governance, Risk and Compliance » (GRC). Cette dernière structure a pour but d'assurer la clarté, la transparence, l'efficacité et la fiabilité des SI. LE GRC fournit une méthodologie intégrée dans diverses disciplines et est décomposé en gouvernance (Comment les choses devraient être (objectifs, règles et règlements)), en gestion des risques (identifier et atténuer les risques pertinents) et en gestion de la conformité (faire en sorte que nous travaillons de la manière convenue / requise)<sup>93</sup>.

Sur un autre plan, le premier intervenant de la deuxième société voit en l'usage d'un CSP un risque de confidentialité plus important : *« Outre le risque de panne, je vois plutôt un problème lié à la confidentialité des données. Ceci dit, dans la mesure où il existe une norme et un contrat entre le CSP et les sociétés l'utilisant, le risque est limité. Donc la réponse est non »* et finalement la deuxième personne de la troisième entreprise voit une diminution du risque lié à la robustesse dans une fusion acquisition : *« En tant que panne, le CSP n'apporte aucune diminution du risque car même si les structures sont mieux préparées les impacts sont plus importants. Cela dit, le CSP permet de le rendre plus adaptable en ce qui concerne une fusion avec une autre entreprise. Notre groupe a pu bénéficier de la flexibilité (à entendre comme la définition de robustesse que vous venez de me donner) offerte par les CSP afin d'intégrer les SI des différentes sociétés du nouveau groupe. Tout est mieux documenté, les procédures sont mieux partagées donc le risque (lié à la robustesse) à cet égard est mieux géré. »*

Cette dernière information est importante. Lors de nos échanges ultérieurs avec les différents intervenants (provenant de la monographie ou des différentes études de cas (EPO)), tous ont trouvé ce commentaire vrai et pertinent. Nous pouvons dès lors dire que liée à la stabilité, le

---

<sup>93</sup> Présentation du IT GRC à l'IT Board le 14 janvier 2013 (Source interne EM).

CSP est un facteur habilitant l'entreprise à en acquérir davantage ou tout du moins à ne pas en perdre. Cette affirmation est en phase avec l'étude du CIGREF (2007) qui voit comme motivation d'un CSP, la volonté de permettre à l'entreprise de faire face à des changements de périmètre (scission, fusion, partenariat) : « *La réduction des coûts est rarement le seul élément déclencheur à la mise en place d'un CSP. Les principales motivations à l'origine d'un CSP peuvent être la volonté de : réduire les risques (garder le contrôle en interne) ; réduire les coûts et les lisser (location, plutôt que achats, renouvellement dans les deals) ; valoriser l'actif IT de l'entreprise dans une démarche de capital immatériel ; industrialiser, rationaliser, professionnaliser, aider à l'intégration, améliorer l'efficacité ; standardiser et créer une culture commune ; concentrer les savoir-faire et développer des compétences ; permettre à l'entreprise de faire face à des changements de périmètre (scission, fusion, partenariat) ; renforcer le contrôle interne au sein du groupe.* »

En conclusion de cette section, nous présentons le tableau suivant (Tableau 31) que nous allons scinder en deux parties. La première concernera la gestion du risque tandis que la seconde prendra en considération la stabilité de l'entreprise utilisatrice d'un CSP.

Résultats empiriques concernant l'hypothèse 6 (l'amélioration de la robustesse du SI):													
Entreprises		Monographie		1		2		3		4		5	
Risques (R)	Stabilité (S)	R	S	R	S	R	S	R	S	R	S	R	S
Choix parmi : C, N, M ou I	Choix parmi : C, N, M ou I	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C

Tableau 31 : Tableau résumé de l'hypothèse 6 (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain)

L'organisation via un CSP va réaliser une transmutation des risques. C'est en général mieux structuré, il y a un abaissement des effets de seuils mais les risques sont bien souvent plus importants (nous travaillons pour plusieurs sociétés en ayant des mutualisations donc les systèmes d'information deviennent plus stratégiques). Via le CSP, la cartographie des risques est modifiée. Vu cette transmutation du risque, il semble que cette partie d'hypothèse 6 n'est

pas validée et a comme résultat incertain dans sa dimension gestion de risques car nous nous allons avoir des risques qui sont : Maintenus, Modifiés, Plus applicables, Retirés.

De plus, dans les interviews lors de la discussion au cours de laquelle la robustesse est évaluée comme une stabilité organisationnelle. La question devient alors : est-ce que le CSP ne donne pas une plus grande stabilité à l'organisation globale de l'entreprise ? A ce titre, les intervenants nous indiquent que lors de fusions/acquisitions, le CSP devient une arme centrale au niveau de la robustesse et au niveau de la rapidité. Dans cette dimension, de stabilité, l'hypothèse 6 est validée et converge.

## Conclusions du chapitre

Ce chapitre est consacré à l'analyse des résultats récoltés sur le terrain. Dans le dispositif empirique, nous avons mis en évidence la part du CSP dans l'alignement des usages des SI. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre ? Nous avons ainsi partitionné les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines - ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

Cela dit, avant de s'attacher aux hypothèses, notre enquête terrain a mis en évidence que la satisfaction des entreprises clientes est le témoignage le plus important d'un bon alignement des usages. Ensuite, une bonne compréhension de la part du CSP du « schéma culturel » des dirigeants des sociétés clientes d'une part et lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs (au travers de SLA ou d'OLA) d'autre part sont deux autres considérations qui dénotent d'un bon alignement.

Pour chaque société, nous avons ainsi vérifié la convergence de chaque hypothèse. Dans cette conclusion, nous allons représenter un tableau global des réponses cependant, il convient d'attirer encore une fois l'attention sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un travail comparatif. Nous ne comparons pas les résultats de la monographie et des cinq cas (EPO), nous cherchons à identifier les indices qui vont nous permettre de vérifier si nos hypothèses (nos propositions) convergent ou pas. Le tableau suivant nous donne donc un résumé des différentes conclusions que nous avons déterminées pour chaque hypothèse :

Hypothèses	Convergence
1 (sur l'alignement des usages) Court terme Long terme	N C
2 (sur le retour à un alignement suite à un désalignement)	N
3 (sur les parties prenantes externes)	C (partiellement) M (pour les 2 petites entreprises)
4 (sur les attentes associées à la vision du dirigeant)	C
5 (sur les attentes validées des directions métiers)	C
6 (sur l'amélioration de la robustesse du SI) Risques Stabilité	I C

Tableau 32 : Tableau global (en suivant le modèle présenté dans le tableau 22 avec (C) pour convergente, (N) pour non convergente, (M) pour muette et (I) pour résultat incertain)

En ce qui concerne la première hypothèse, comme nous l'avons laissé entendre dans la section une, nous avons constaté des résultats différents sur le court et le long terme et donc nous avons opté pour un résultat différent. Il y a une convergence qui est attribuée à un alignement à long terme, l'usage du CSP permet en effet d'augmenter la flexibilité, d'avoir au niveau du CSP de meilleures compétences et de bénéficier des bonnes pratiques utilisées pour d'autres clients du CSP. Il y a bien un risque lié à la centralisation, mais si celui-ci doit être contrôlé par une communication et une compréhension mutuelle entre les clients et le CSP. En ce qui concerne le court terme en revanche, il y a une non-convergence qui est mise en avant. Bien entendu, il y a généralement un portefeuille de services et d'applicatifs qui est proposé par le CSP mais il faut gérer la distance et le changement apporté par ce mode organisationnel. Cela peut prendre du temps et ainsi mettre à mal l'alignement à court terme.

Nos démarches relèvent une unanimité de non-convergence en ce qui concerne l'hypothèse deux qui a comme thème un retour à un alignement suite à un désalignement. L'usage d'un CSP ne permet pas de mettre en évidence une quelconque modification sauf en ce qui concerne les fusions / acquisitions. Cela dit, comme nous l'avons laissé entendre, nous avons traité ce dernier point lors de l'analyse de l'hypothèse 6. Fusions / acquisitions exclues, les résultats des enquêtes tentent à montrer que l'organisation avec un CSP peut être un frein dans

un processus de réalignement. Le CSP peut faire de la coercition en ce qui concerne un retour à un alignement pour une partie de ses clients. Il peut en effet ralentir un processus par les deux types de contraintes internes que le CSP génère. D'une part, avec un CSP, il peut se produire un effet d'erre dû à sa grandeur et aux divers engagements qu'il a envers ses clients. D'autre part, le réalignement peut être ralenti par la cause de problématiques de non régression envers ses autres clients, c'est-à-dire qu'une modification demandée par un client doit être vérifiée afin de ne pas créer des effets de bord non prévus, de nature à dégrader la qualité du service presté à ce dernier mais également à tous les autres.

L'hypothèse trois qui concerne les parties prenantes externes que sont les clients et fournisseurs nous a donné des résultats différents suivant la taille de l'entreprise interviewée. Nous avons une convergence pour les grandes entreprises et un résultat mitigé que nous avons noté muet pour les petites. Ces dernières voient en la distance et les sauts technologiques générés par le CSP un risque de conflit avec certains clients et fournisseurs. Si un fournisseur par exemple ne peut s'adapter à certaines nouvelles technologies et à certains processus, il y a un risque que le CSP gêne les relations et cherche à obliger ses clients internes à trouver de nouveaux fournisseurs qui s'ajusteront de manière plus aisée avec ces nouveautés. A priori, cette remarque pourrait s'appliquer également aux grandes entreprises, cependant, nous n'avons rien noté de tel sur le terrain. Des études complémentaires devraient être menées afin de comprendre si cette possibilité existe.

La quatrième hypothèse liée aux attentes associées à la vision du dirigeant présente une convergence dans les résultats obtenus. Il est généralement le sponsor de ce choix organisationnel. Il a le désir d'un contrôle accru qu'il peut assouvir via l'usage d'un CSP. Ce dernier offre plus d'indépendance qu'une simple consolidation de DSI intégrées qui servent en premier lieu une seule société et qui utilisent des processus et des outils différents. Il y a un seul risque de lassitude de la part de la direction générale qui peut être noté. En d'autres termes, Le CSP peut ne pas répondre aux attentes initiales du DG. Ceci-dit, nous sommes dans les usages et ce risque se retrouve principalement directement après la mise en exploitation du CSP.

La cinquième hypothèse consacrée aux directions métiers donne également une convergence même si les commentaires enregistrés sont plus mitigés que ceux reçus pour celle consacrée au dirigeant. En effet, celui-ci est bien souvent le sponsor de l'utilisation d'un CSP et a des leviers qu'il peut actionner que n'ont pas les directions métiers. Du fait du contrôle accru de la

part du dirigeant, celles-ci sont plus exposées et peuvent être plus facilement comparées entre-elles. Cependant, elles peuvent également se servir de cette comparaison et de cette nouvelle visibilité afin d'améliorer leur processus et d'augmenter leur alignement envers la direction générale. Il convient également de constater que l'accent a été mis sur l'importance de l'interface entre les différentes directions métiers (ou sociétés locales) et le CSP. Si les rapports entre ceux-ci sont faibles et inappropriés, il y a un risque important de désalignement. Ceci se retrouve dans différents articles (Fimbel E. 2007b, p. 169 ; Fonstad N. O. et Subramani M., 2009 ; CIGREF, 2002 ; Nickels, 2004; Rockart et al., 1996 ; Reich et Benbasat, 2000 ; Chan et Reich, 2007 ; Teo et Ang, 1999 ; Broadbent et Weill, 1993 ; Johnston et Carrico, 1988 ; CIGREF McKinsey Company, 2008). Nous reviendrons sur ces arguments lors de la conclusion générale.

Finalement, la sixième hypothèse sur la robustesse présente des résultats incertains pour sa composante risque par contre une convergence de vue pour sa composante stabilité. Tous les cas (monographie et EPO) voient en l'usage d'un CSP, une transmutation des risques. C'est-à-dire qu'ils sont déplacés, peut-être mieux gérés, mais dont les conséquences en cas d'incidents peuvent être plus néfastes pour les sociétés. En ce qui concerne la stabilité organisationnelle en revanche, il y a une unanimité de convergence. Tous s'accordent à dire que le CSP est un facilitateur dans le cadre d'une fusion / acquisition et qu'il est également un élément source de stabilité en cas de problème. Une des sociétés utilisatrice peut être mise en difficulté, le CSP peut être dans ce cas un garant de stabilité. Tout ceci est en adéquation avec la littérature professionnelle et se retrouve dans différents articles (Walsh, McGregor-Lowndes et Newton, 2008 ; Kris et al. 2010). Ce point sera développé dans notre conclusion générale.

Bien entendu, dans les conclusions générales de nos travaux nous reviendrons sur tous ces résultats et présenterons des développements additionnels ultérieurs.





# Conclusion



# Contribution des résultats aux réponses utiles à la pratique managériale.

*Si j'ai vu plus loin que vous et que Descartes, c'est que je me suis hissé sur des épaules de géants*

**NEWTON, Lettre à Robert Hooke du 5 février 1676**

## 1. Notre thèse, une contribution à la connaissance

A de nombreuses reprises, nous avons interrogé le thème du CSP dédié aux SI comme étant un facteur d'amélioration des usages. Nous avons également constaté dès l'introduction que ce mode organisationnel qu'est le CSP est peu traité par le monde académique (le tableau 3 de l'introduction illustre cette considération). A titre d'information, alors qu'une recherche sur le terme CSP dans la base de données CAIRN nous renvoie 12 références d'articles dans les revues économiques et de gestion, la même recherche sur le mot externalisation, nous en renvoie 976 résultats. Au contraire de l'académique, le monde professionnel est plus prolixe sur l'argument. Nous avons déjà mentionné les associations du type SSON ou le CIGREF qui existent et par exemple comme anecdote, lors de la première réunion de 2011<sup>94</sup> de la section belge de CioNet, la plus importante communauté de CIO et de dirigeants de DSI en Europe, Roger Bouvrie<sup>95</sup>, le premier intervenant a commencé son discours en parlant des CSP et en utilisant ce slogan : « *Ne vous demandez pas si vous allez passer à une organisation avec un CSP mais plutôt quand* ». L'analyse de toutes ces publications professionnelles témoigne d'une diversité plus fournie dans laquelle nous avons puisé des nombreux éléments utiles à nos travaux. Cela dit, le monde académique francophone va certainement s'y intéresser dans les prochaines années (Quélin B., 2005 ; 2007). Cette recherche arrive dès lors à un bon moment et la singularité de celle-ci liant les CSP, SI et alignement permet d'explorer ces nouveaux thèmes. L'enjeu de cette thèse était donc de réaliser un lien entre ces différents axes théoriques dans un cadre d'analyse original qui a servi à justifier et à fonder notre

---

<sup>94</sup> Réunion du 24 février 2011 à Bruxelles.

<sup>95</sup> Roger Bouvrie est Chief Technology Advisor chez Puratos.

questionnement scientifique initial dont la formulation exacte est la suivante : Quel est l'impact d'un centre de services partagés, la formule organisationnelle étudiée, qui a en charge le système d'information dans l'alignement des usages ? Partant de cette question, nous pouvons également rappeler l'objet de nos recherches : Mise à l'épreuve de l'alignement des usages du Système d'Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés. Il est important de signaler que notre problématique et l'objet de nos recherches ont fortement intéressé les chercheurs de l'université de Loughborough responsables du centre de recherches dédiées aux CSP. De par notre proximité, outre les thématiques, nous avons une approche méthodologique et un « terrain » qui les attire.

L'ensemble des connaissances que nous avons construites en nous servant du matériau de recherche accumulé afin de le mettre en perspective avec la théorie académique et professionnelle pourra également servir à la pratique managériale. Au niveau méthodologique, l'explication itérative et interactive des thèmes de la recherche qui privilégie des « allers » et « retours » entre la théorie académique, les publications professionnelles et les « pratiques observées » nous a incité à exploiter des pistes de recherches nouvelles. Elle a également permis de mettre en place un dispositif empirique dual observant de manière détaillée un groupe industriel et de manière plus limitée un ensemble de 5 autres entreprises. La stratégie de recherche, adoptée à notre problématique, nous a permis de circonscrire les liens de causalité qu'il y avait entre les trois thèmes initiaux CSP, SI et Alignement stratégique. Nous avons défini ceux-ci de manière plus précise lors du cadrage théorique et dans la phase abductive. Nous avons également lors de la phase de « design » créé un jeu de six hypothèses. Celles-ci ont été testées lors de la phase expérimentale. Répondre au questionnement de notre thèse en utilisant la logique méthodologique interactive que nous avons utilisée nous a également conduit vers un projet de connaissance s'inscrivant dans une perspective constructiviste. En effet, le questionnement initial que nous avons proposé nous a mené, via une recherche bibliographique et une exploration du terrain, à un traitement itératif et interactif du thème de la recherche. Nous avons ainsi développé des compréhensions successives de notre questionnement et nous nous sommes orienté vers une posture épistémologique constructiviste.

A la conclusion de ce travail, il est utile de faire un point sur la démarche suivie, puis de mettre en évidence les contributions convergentes ou divergentes de nos résultats empiriques avec la théorie. Nous allons ensuite parler des limites de cette recherche et terminer par les perspectives. Nous allons diviser ces dernières en deux parties, la première sera consacrée aux

recherches complémentaires que nous entendons réaliser et la seconde sera dédiée aux recherches possibles pour la communauté scientifique en général. Le bilan de cette recherche étant évidemment partial et provisoire comme le souligne très justement Martinet (2013, p. 245) : « *Ces contributions décisives, et bien d'autres qui suivront, affichent le caractère, incertain, réfutable, inexorablement incomplet, inachevé, construit et sans cesse reconstruit d'une connaissance scientifique fondamentalement instrumentale et propositionnelle, toujours en attente d'un peu mieux ou de franchement autre* », nous mettrons en évidence les limites de la nôtre et les développements ultérieurs possibles lors de nouveaux travaux. Notre recherche et donc ses résultats doivent être pris en considération à l'intérieur du périmètre que nous avons défini. Elle contribue à éclairer et à enrichir la question globale et le thème de la recherche mais ne veut en aucun cas prétendre être une réponse globale.

## 2. La démarche suivie

Ce questionnement initial nous intéressait depuis fort longtemps. Lorsque nous avons eu l'opportunité de réaliser cette thèse, nous avons débuté par un cadrage théorique avec les concepts structurant notre problématique. Nous avons restreint les trois thèmes initiaux CSP, SI et Alignement stratégique en prenant en considération les SI dans leur vision centrée sur les usages dans sa définition de Reix et Rowe (2002) (chapitre 2). Concernant l'alignement stratégique, nous l'avons également considéré dans l'optique de l'alignement des usages sous l'angle de la théorie des parties prenantes et dans l'interaction entre les trois parties prenantes managériales (DG, DM et DSI) d'une part et avec les clients et fournisseurs des sociétés utilisatrices du CSP d'autre part (chapitre 3). Nous avons procédé au niveau de l'élaboration du choix de la démarche expérimentale par une double approche. Dans une phase exploratoire, nous avons ainsi initié une démarche abductive en procédant par des « allers retours » successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés. Nous avons contacté trois professionnels afin de forger une idée lors de cette phase exploratoire (description de la démarche : chapitres 4 et 5 ; description de la confrontation avec les 3 professionnels : chapitre 6). Cette démarche nous a permis de définir le canevas de notre recherche (chapitre 5), les six hypothèses (chapitre 4) et de confirmer notre posture épistémologique constructiviste (chapitre 4). La démarche que nous avons décrite nous a

permis également d'esquisser la construction progressive des connaissances en adéquation avec les publications académiques déjà réalisées.

Les six hypothèses de recherches que nous avons définies lors de cette phase sont liées aux six thèmes suivants. Le premier est dédié à l'alignement des usages à court et à long terme ; Le CSP a-t-il une influence sur ceux-ci ? Le deuxième thème s'est intéressé à la dynamique de réaligement. Le troisième s'est focalisé sur les parties prenantes externes à l'entreprise, les clients et les fournisseurs. Le quatrième a analysé la vision associée au dirigeant tandis que le cinquième a porté sur les directions métiers. Finalement, le sixième et dernier thème a été consacré à la robustesse du SI (chapitre 4).

Ensuite, nous avons abordé la partie déductive (hypothético-déductive) (chapitre 5). Nous avons continué la construction de notre dispositif expérimental et mettant à l'épreuve les propositions que nous avons définies sur un certain terrain. Celui-ci devait permettre de confronter nos hypothèses avec la réalité professionnelles. Nous avons dès lors choisi des entreprises utilisatrices d'un ou de plusieurs CSP. Ces derniers mutualisant tout ou une partie des SI des sociétés utilisatrices. Pour des raisons de cohérence, de timing et d'accessibilité du terrain, nous avons réduit la périmétrie de recherche des cas à des sociétés utilisatrice de CSP pour leurs SI dans un périmètre géographique limité à l'Europe de l'ouest. Après un premier tour d'horizon des cas possibles, des méthodes qualitatives et quantitatives, nous avons opté pour une recherche qualitative (chapitre 5). La nature des données et surtout le caractère exploratoire de notre recherche se prêtait idéalement à l'approche qualitative (chapitre 5). De plus, en adéquation avec notre posture constructiviste, nous avons adapté notre approche démarche empirique qualitative à une approche duale composée d'une étude de type monographique et des études de cas confirmatoires pluri-organisationnelles. Cette approche duale présente ainsi le cadre nécessaire afin de trianguler les réponses issues de la monographie avec celles des EPO. Cette approche a l'avantage d'offrir une complémentarité et une robustesse supplémentaire validée par les professeurs présents lors la séance du laboratoire doctoral du LIRSA au CNAM du 29 janvier 2010 (chapitre 5). Notre investigation empirique s'est donc déroulée en deux phases.

Pendant la première phase, dédiée à l'étude monographique d'une entreprise, nous avons initialement décrit le groupe industriel dans son ensemble, donné un descriptif détaillé de l'organisation, des SI, de la DSI, du programme organisationnel GEA, de l'organisation du GSP (qui porte le nom de GSC), des liens que ce dernier a avec les sociétés utilisatrices et du

portefeuille de services qu'il propose. Nous avons ensuite reçu des déclarations des différentes parties prenantes internes (DG, DM et DSI) et externes clients (i. e. Carrefour) et fournisseurs (fournisseur de noisettes) (chapitre 6). Afin de s'astreindre de la sensibilité du terrain (Hennequin et Al., 2012), nous avons en plus réalisé une étude détaillée de deux « entreprises » clientes internes du CSP. La première est la filiale britannique, la seconde est la direction logistique du groupe (une direction métier). Nous avons accédé à une source d'informations primaires et secondaires concernant ces deux cas et réalisé des interviews semi-directifs des 15 personnes (8 pour la filiale britannique et 7 pour la logistique) au cours desquels, nous avons testé nos hypothèses.

La seconde phase de cette approche empirique duale est une étude poli-organisationnelle (EPO). Lors de celle-ci, nous avons réalisé 5 études de cas de sociétés utilisatrices d'un ou de plusieurs CSP qui mutualisent leur SI. Nous avons ainsi réalisé 9 entretiens semi-directifs auprès de DG, DM, DSI (clients du CSP) ou CSP directement impliqués tous dans l'alignement des usages. Lors de ces discussions, nous avons également testé notre jeu d'hypothèses (chapitre 6).

L'analyse des résultats provenant de l'étude de type monographique et de l'EPO (les 5 entreprises utilisatrices d'un CSP) a permis de vérifier la convergence éventuelle de chaque hypothèse (chapitre 7).

La figure suivante reprend le dispositif de notre recherche d'une part et comment nous l'avons transcrit dans la démarche rédactionnelle. Nous avons également inséré les différents chapitres s'y rapportant.



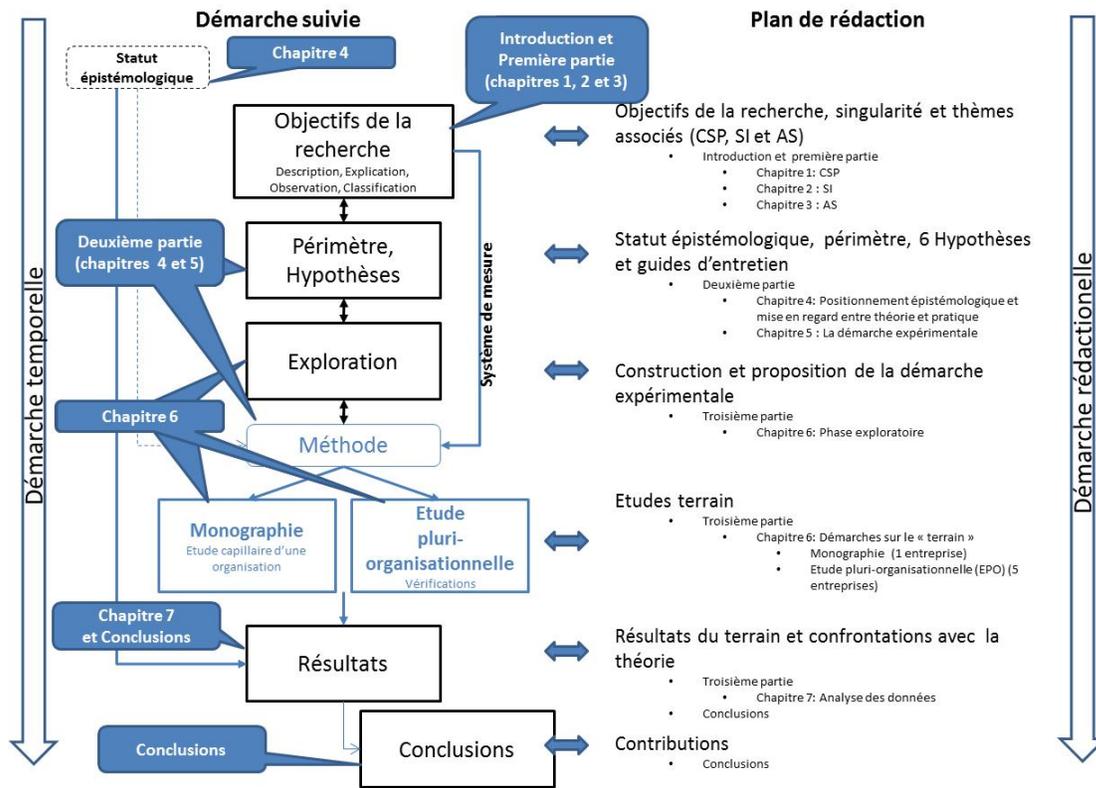


Figure 63 : Dispositif de notre recherche des points de vues temporel et rédactionnel accompagné des différentes étapes et des différents chapitres s’y rapportant

Concluant la démarche suivie, nous avons à tout moment associé notre curiosité propre à un pragmatisme nous forçant à aboutir à un résultat dans le timing initial de trois ans imparti à la réalisation d’une thèse. Sur un autre plan, nous avons marié une créativité à la rigueur d’une recherche universitaire. Ces quatre critères complémentaires, pragmatisme, timing, créativité et rigueur, nous ont servi de fil rouge lors de toutes les démarches réalisées durant notre thèse.

### 3. Les principaux résultats de notre recherche : nos hypothèses

Les résultats obtenus lors de notre recherche ont fait l’objet de commentaires lors de l’analyse présentée dans le chapitre 7. Pour chacune de nos 6 hypothèses, nous avons réalisé une

analyse triple. Dans un premier temps, nous avons eu recours aux travaux et publications antérieures. Notre position initiale était de n'utiliser que celles d'origines académiques. Cependant, nous avons également pris en considération les publications professionnelles concernant le thème des CSP à cause de la pauvreté de la littérature académique déjà soulignée précédemment. Ensuite, nous avons analysé les hypothèses dans le cadre des réponses obtenues dans l'entreprise sujette à la monographie et surtout les deux entités (filiale britannique et logistique centrale). Enfin, nous avons testé les hypothèses dans le cadre des études poli-organisationnelles. Toutes ces informations nous ont permis de nourrir une construction explicative des résultats. Au-delà des analyses détaillées réalisées et explicitées tout au long des chapitres précédents, nous allons maintenant formaliser des résultats globaux.

### 3.1. La première hypothèse

Cette première hypothèse consacrée à l'alignement des usages est divisée en deux parties : la première s'intéresse au long terme, la seconde au court terme.

- Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de l'entreprise qui lui a confié son SI.
- Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de l'entreprise qui lui a confié son SI.

Cette division a son importance car les résultats des études sont différents. Il y a une non convergence de l'hypothèse quand nous nous attachons au court terme et une convergence qui est constatée lors du long terme. Les avantages de l'usage du CSP sur le long terme sont l'augmentation de la flexibilité, le niveau de compétences et l'utilisation des meilleures pratiques. Il y a un risque de centralisation mais celui-ci doit être contrôlé par l'interface entre le CSP et le client interne. (Il doit y avoir une communication et une compréhension mutuelle entre les clients et le CSP). Le CSP permet également d'augmenter l'efficacité et de supporter les entreprises dans le cadre de fusions acquisitions. Ce dernier point avait déjà été souligné dans les études de Walsh, McGregor-Lowndes et Newton (2008) et dans les publications professionnelles de Kris et al. (2010a, 2010b et 2010c). Au niveau du court terme, en revanche, même si le CSP propose un portefeuille de services (parfois également appelé catalogue de services) (Herbert et Seal, 2010) qui permettent d'améliorer le court terme de certains projets (exemples décrits par le cas de la société 4 de l'EPO : l'incorporation d'un nouveau client, l'installation de nouveaux bureau...), la distance générée et la rigueur dans les

communications (exemple décrit par le CIO de la monographie) génère un certain effet d'erre dû à sa grandeur et aux divers engagements qu'il a envers ses clients.

### 3.2. La deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse est focalisée sur le retour à un alignement suite à un désalignement.

- Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement.

Tous les résultats que nous avons enregistrés mettent en évidence une non-convergence de cette hypothèse liée à la rapidité d'un réalignement. Il n'y a que dans des cas bien spécifiques prévus dans le catalogue de services du CSP ou dans le cadre de fusions / acquisitions qu'une accélération est constatée.

### 3.3. La troisième hypothèse

Le thème de la troisième hypothèse est consacré aux parties prenantes externes, les clients et les fournisseurs. Elle se décompose en deux sous-hypothèses.

- Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients.
- Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs.

Rappelons encore une fois, que nous entendons par clients et fournisseurs, ceux des entreprises et non ceux directs du CSP. Les résultats expérimentaux ont donné des résultats similaires en ce qui concerne les clients et les fournisseurs. Il y a une convergence partielle qui est enregistrée. Nous disons « partielle » car nous avons recensé des réserves de la part des deux petites entreprises (dans la partie EPO). Pour elles, il y a une possibilité que le CSP entrave des relations qu'ont celles-ci avec des fournisseurs. En effet, ces derniers pourraient ne pas pouvoir s'adapter avec usages et les pratiques décrites par le CSP. Dans le premier chapitre, nous avons fait remarquer que Schulman et al. (1999) indiquaient que les CSP sont généralement utilisés dans des entreprises grandes et complexes. Notre terrain a démontré le contraire. Cependant, il serait intéressant de procéder ultérieurement à des études se focalisant sur l'alignement des usages pour des petites entreprises et ainsi de mettre en évidence les effets de taille dans le processus.

### 3.4. La quatrième hypothèse

La quatrième hypothèse est dédiée aux attentes associées à la vision du dirigeant.

- Le CSP contribue à améliorer l’alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant

Nous avons recensé des réponses affirmatives de tous les cas et donc conclu à une convergence de cette hypothèse. Cela dit, nous sommes en terrain sensible (Hennequin et al., 2012), nous avons traité cette hypothèse de manière indirecte (nous n’avons pu rencontrer le dirigeant que pour la monographie). Il se pourrait que l’usage obtenu par l’utilisation d’un CSP ne réponde pas aux attentes initiales que le dirigeant, qui est régulièrement le sponsor, avait au moment de la décision de réalisation du projet de mutualisation des SI. Ce risque potentiel a régulièrement été évoqué lors de nos interviews réalisés avec les DSI ou le DM mais est resté pour eux comme une supposition. Par contre, nous n’avons rien noté de tel au niveau de la littérature académique ou professionnelle sur le sujet.

### 3.5. La cinquième hypothèse

Celle-ci est consacrée aux directions métiers et s’énonce de la manière suivante.

- Le CSP contribue à améliorer l’alignement des usages « en regard des attentes » validées des directions métiers.

Une convergence a été notée en ce qui concerne cette affirmation. Au final, les DMs qui ont accepté ce mode organisationnel en ont toutes tiré un avantage et, du coup, une amélioration de l’alignement des usages a été enregistrée. Un accent est néanmoins mis sur l’interface entre les directions métiers et le CSP et entre les DSI locales et le CSP. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous parlerons de la contribution de nos travaux empiriques.

### 3.6. La sixième hypothèse

La sixième et dernière hypothèse est liée à la robustesse.

- Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI.

Dès la phase d’exploration, lorsque nous formalisons nos propositions, cette hypothèse avait fait débat. Certains de nos interlocuteurs nous proposaient de la supprimer purement et

simplement. Nous l'avons conservée et l'avons soumise aux tests. Deux réponses se sont dégagées de cette proposition suivant le sens que nous pouvions lui donner. Dans une première compréhension, robustesse pourrait être considérée dans sa composante liée aux risques. Dans ce sens, il y a une divergence des réponses qui est constatée et le résultat final est dès lors incertain. Par contre, dans une seconde acception du terme robustesse liée à une plus grande stabilité, l'analyse des résultats montre une convergence. Tous s'accordent pour dire que ce mode organisationnel lié à l'usage d'un CSP est un facilitateur dans le cadre d'une fusion / acquisition et que le CSP est également un élément stabilisant pour une société cliente en difficulté. Ce thème lié aux fusions / acquisitions est également attaché à la deuxième hypothèse qui traitait de la vitesse de réalignement et se retrouve également dans la littérature (Walsh, McGregor-Lowndes et Newton, 2008 ; Kris et al. 2010). Nous en reparlerons également dans le point suivant sur les contributions.

#### 4. Synthèse de la mise en regard des travaux empiriques avec l'état de la connaissance scientifique

Arrivé au terme de notre thèse, il est utile de voir quels sont les apports de nos travaux. Rappelons encore que nous nous inscrivons dans une thèse exploratoire. Cela est dû au cadre vierge de la singularité de notre questionnement. La conclusion que nous pouvons tirer de notre thèse est la cohérence de la démonstration théorique et des choix méthodologiques avec les résultats obtenus. En prenant également en compte tout le plan épistémologique, nous pensons que la pertinence de cette thèse relève d'un double choix :

- Explorer de nouvelles perspectives de recherche en alignement des usages des systèmes d'information.
- Contribuer à promouvoir notre connaissance sur les entreprises et sur les SI en se focalisant sur les usages plutôt que simplement sur les prises de décisions et de tenter d'apporter de nouvelles propositions de compréhensions susceptibles d'éclairer l'impact d'un mode organisationnel particulier utilisant un CSP dans l'alignement des usages des SI.

Au niveau de l'exploration de nouvelles perspectives, nous pensons avoir mis à jour trois éléments neufs par rapport à l'état de la connaissance et un quatrième sur le plan de la méthode. Le premier concerne le thème des CSP directement, le deuxième est dans la singularité de notre questionnement qui place l'usage au centre du débat. Le troisième élément réside dans l'utilisation d'acteurs (ou de témoins) et de la théorie des parties prenantes. La quatrième innovation demeure dans le dispositif expérimental dual que nous avons utilisé.

Le premier élément neuf est le CSP. Nous n'allons pas revenir sur le peu d'intérêt que ce mode organisationnel particulier a suscité jusqu'à présent. Nous l'avons répété à maintes reprises (même au début de cette conclusion générale) et dès lors, cette thèse donne une innovation importante sous cet aspect.

Le deuxième élément concerne la singularité de notre questionnement. Nous avons, en effet, placé l'usage au centre de celui-ci. Parmi les innombrables modèles d'alignements stratégiques, nous sommes parti de celui de Fimbel (2007b), le modèle DyGAM qui met l'usage du SI au centre de la problématique. Ce déplacement de l'alignement stratégique initialement lié aux décisions et donc aux « investissements » vers un alignement des usages veut prendre en compte la gestion de ces décisions dans l'utilisation que l'on peut faire d'une décision. Cela introduit les thématiques liées au dynamisme de l'alignement et aux processus de réalignment. Un alignement varie au cours du temps dépassant ainsi les considérations du modèle SAM statique (Reix, 2004) et implique un processus de réalignment du SI.

Le troisième élément d'innovation est lié à notre mobilisation des parties prenantes. Partant de la définition des SI pris dans la vision centrée sur les usages et les parties prenantes en prenant l'articulation « représentations / acteurs » (voir la figure 7 : 3 visions d'un SI), nous avons utilisé la théorie des parties prenantes. Nous avons plus spécifiquement étudié l'interaction entre les trois parties prenantes managériales (DG, DM et DSI) d'une part et avec les clients et fournisseurs des sociétés utilisatrices du CSP d'autre part.

Finalement, le quatrième élément à la différence des trois autres est lié à la méthode. Nous avons en effet adopté une approche duale qualitative avec une étude monographique et une validation par une étude pluri-organisationnelle. Ceci nous a donné deux avantages (Snow et Thomas, 1994). Le premier est que les limitations particulières d'une méthode donnée seront compensées par les forces de l'autre. La seconde est que l'utilisation de plusieurs méthodes

permet au chercheur d'être plus confiant dans le fait qu'une variance observée entre les sujets est un produit d'attributs du sujet plutôt que de la méthode utilisée. Bien entendu, cette quatrième innovation n'a rien d'exceptionnel. Elle nous a cependant permis renforcer notre proposition d'indices de contributions qui font suites à nos résultats.

Les hypothèses que nous avons testées prennent ainsi en compte ces quatre éléments. L'hypothèse 1 se focalise sur la dimension temporelle. Les hypothèses 2 et 6 sont liées à la dynamique d'alignement et à l'effet contributeur du CSP dans le réalignment. L'hypothèse 3 est liée à l'alignabilité (potentiel) tandis que les autres à l'alignement (alignement des usages) et finalement les hypothèses 4 et 5 s'adressent aux parties prenantes internes et sur l'impact du contrôle des opérations.

En ce qui concerne la contribution à l'avancement des connaissances sur le sujet, nous avons bien entendu les analyses des résultats des hypothèses. Nous en avons déjà parlé et nous ne désirons plus nous étendre sur chacune d'elles de manière individuelle. Nous soulignons néanmoins deux résultats importants. La première est que l'alignement des usages à long terme est renforcé par l'utilisation d'une organisation insérant en son sein des CSP (hypothèse 1) et la deuxième est liée au fait que les parties prenantes externes peuvent être plus facilement « manœuvrables » par les entreprises clientes qui utilisent un CSP (hypothèse 3). Globalement, nous constatons deux autres contributions intéressantes. La première est liée à la plus grande stabilité dans le cadre de changements profonds des organisations qui font par exemple l'expérience d'une fusion ou d'une acquisition (hypothèses 2 et 6). Cette contribution n'est pas totalement neuve et a déjà été mise en évidence dans les articles de Walsh, McGregor-Lowndes et Newton (2008) ou dans ceux de Kris et al. (2010). Cependant, la portée de cette information est importante et nos résultats expérimentaux ont confirmé ces résultats. Lors de nos investigations, nous avons également recueilli les cas de grands groupes industriels comme Gillette et P&G ou alors GDF et Suez qui se sont servis de CSP pour accélérer l'acquisition dans le premier exemple et la fusion dans le second. Notre recherche académique arrive dès lors à la conclusion que le CSP est un facteur habilitant la stabilité de l'entreprise qui l'utilise.

La seconde contribution est essentielle, elle couvre les problématiques d'interface entre le CSP et les autres acteurs, essentiellement les autres parties prenantes internes. Nous avons validé les hypothèses 4, « en regard aux attentes » associées à la vision du dirigeant et 5, « en regard des attentes » validées des directions métiers, liées à ces problématiques. L'usage d'un

CSP devient un mode organisationnel qui permet d'améliorer le contrôle des opérations. Ceci est vrai mais nécessite un préalable qui est la communication et le transfert d'information entre ces différentes parties. Si ces interfaces sont efficaces et mêmes efficaces entre DG, DM et DSI (locales et faisant partie du CSP), l'alignement sera plus aisé. Si ce n'est pas le cas, il y a un risque. Dans l'introduction, nous avons parlé de l'article de Fonstad et Subramani (2009) qui traitait de la construction d'un alignement d'entreprise dans le cadre d'une IT fédéralisée. Ils mettent en exergue le fait que même si l'alignement local et le central partagent des éléments communs, ils ont des objectifs différents. L'alignement local est important pour mener à bien des projets locaux pour le compte de DM locales tandis que l'alignement central a son importance pour le contrôle global des opérations et pour les projets transversaux (Fonstad et Subramani, 2009, p. 31). Les résultats de leur étude montrent que l'alignement local est insuffisant et afin de l'améliorer recommandent premièrement de renforcer les capacités interne de la DSI (locales et centrale) via des services informatiques partagés, deuxièmement de donner des rôles, des objectifs et des opportunités clairs et précis et troisièmement, d'améliorer la coordination des interdépendances. Bien que le CSP ne soit pas une IT fédéralisée, il y a des relations à gérer avec des objectifs différents entre le CSP et les DSI locales, entre le CSP et les DM (au travers des DSI locales ou en direct) et entre le CSP et la DG. Comme nous l'avons mis en évidence au niveau de l'enquête expérimentale dans la description de l'étude monographique (voir la figure 62 ) ou dans différents cas de l'EPO, les liens entre les différentes parties sont fondamentaux pour obtenir et maintenir un bon alignement. Nous avons confirmé qu'afin d'obtenir un bon alignement envers la DG et les différentes directions métiers locales et centrales une organisation claire, avec des rôles et des compétences définies correctement doit être mise en place. Fimbel E. (2007b, p. 170) parle de mise en place d'une combinaison complexe de dispositifs de gouvernance et de management : *« une combinaison complexe de dispositifs de gouvernance et de management afin que soit privilégié dans les faits (décisions, manœuvre de réalignement, etc.) le renforcement de la trajectoire identifiée par l'entreprise comme la trajectoire de référence. »* Cela s'applique également à une organisation avec des CSP. Afin d'obtenir un alignement performant, l'analyse des résultats nous a montré qu'il faut avoir des interrelations multidirectionnelles fréquentes et bien définies qui vont au-delà de simples SLA ou OLA. De plus, ces personnes / équipes réalisant ces connexions entre les différentes parties doivent être stratégiquement positionnées (voir le chapitre 3 point 1.4 de notre présente thèse) avec le directeur du CSP (appelé également DSI ou CIO suivant les cas) étant un relais direct avec le



DG et faisant partie du comité de direction. Afin d'améliorer le degré d'alignement dans une organisation, nous avons également constaté que les responsables du CSP, des DSI locales et des unités d'affaires métiers doivent être impliqués dans la gestion stratégique de l'entreprise (ce résultat est en phase avec ceux trouvés pour une organisation classique sans recours à un CSP par Rockart et al. (1996) ; Chan et Reich, (2007) ; Broadbent et Weill (1993) et Johnston et Carrico (1988)) et avoir une connaissance partagée des domaines réciproques (business et IT). Ce résultat est en phase avec ceux trouvés par Reich et Benbasat (2000) et Téo et Ang, (1999)).

Ces nouvelles perspectives et ces contributions mises en exergue lors de cette thèse pourront également servir le monde professionnel. La notion d'usage par exemple, est un facteur fondamental qui invite les professionnels à transposer le barycentre du moment décisionnel vers celui des usages qu'on en fait. Nous les invitons donc à penser à aligner les usages des SI utilisant un CSP avec les différentes priorités métiers et stratégiques pendant tout le temps d'exploitation. Cela ne se résume plus à un investissement mais aux usages réels concrétisés au sein des différentes unités d'affaires, des différents processus métiers et en phase avec les attentes associées à la vision du dirigeant.

Bien entendu, nous nous trouvons dans une thèse exploratoire et au-delà de toutes les contributions présentées, il est important de souligner que ce travail n'est pas exempt de critiques. Ainsi, évidemment, nos recherches doivent être confirmées par des travaux ultérieurs.

## 5. Les Limites

Au terme de cette thèse et de la restitution écrite de l'état d'avancement de nos recherches, il convient de faire le point sur ces limites. Notre démarche de recherche s'inscrit dans une logique épistémologique qui appréhende la connaissance construite comme pouvant ouvrir d'autres portes, d'aller un peu plus loin de façon humble et constructive. Les limites que nous avons pointées lors des différents chapitres constituent en fait des perspectives d'autres travaux, d'autres recherches. Mais avant de parler de prolongements possibles, faisons un point sur les limites.

## 5.1. Sur le plan théorique.

Bien que notre thème et la problématique de recherche proposée soient novateurs et intégrateurs de plusieurs thèmes, les CSP, les SI, l'alignement des usages et l'intégration avec les différentes parties prenantes, il y a encore de nombreux points qu'il serait intéressant d'approfondir. Le travail doctoral n'est qu'une exploration. Nous avons volontairement restreint nos études et nous nous sommes concentré sur la singularité forte de notre questionnement et sur les six hypothèses à éprouver. Nous n'avons ainsi pas approché l'aspect économique, alors que celui-ci intéresse certains de nos interlocuteurs. Ensuite, nous nous sommes focalisé sur les seuls CSP. Or ceux-ci sont des modes d'organisations « proches » d'autres formes d'organisations inter-entreprises comme l'externalisation (outsourcing), la sous-traitance, la co-traitance, les communautés de pratiques. Des informations intéressantes sur notre problématique pourraient être tirées de comparaisons avec ces autres formes organisationnelles portant l'idée générale de la mutualisation des ressources comme facteur d'alignement stratégique. De plus, faisant écho aux travaux de Akoka et Comyn-Wattiau (2001) sur l'externalisation, en s'intéressant aux CSP, nous nous sommes attaché à une vision des SI qui s'inscrit dans un processus d'innovation organisationnelle. Nous avons étudié les contextes organisationnel de l'entreprise. Cependant, nous n'avons pas approfondi le concept d'innovation d'une part et la dimension extra-organisationnelle d'autre part. Finalement, même si une grande partie de notre raisonnement repose sur la satisfaction client, nous n'avons également pas pris en considération de manière systématique les facteurs non-rationnels (Akoka et Comyn-Wattiau, 2001).

## 5.2. Sur le plan méthodologique.

Celles-ci sont nées de la périmétrie que nous avons définie. Nous avons fixé lors de la construction du dispositif des limites temporelles, industrielles, géographiques et technologiques. Cela dit, les CSP sont des entités qui se trouvent à la frontière de l'entreprise et donc ajoutent une complexité à la périmétrie. Ainsi, lors de la phase abductive initiale d'exploration, nous avons défini ces critères que nous avons quelque peu amendés par la suite suivant la difficulté d'accès au terrain. Nous avons donc finalement élargi notre panel en nous servant des opportunités disponibles. Nous avons ainsi obtenu 6 cas d'études qui forment un cadre nécessaire intéressant pour cette étude qui se veut une première approche qualitative. Cependant, le panel d'entreprises était varié. Nous avons une banque, une

administration et quatre sociétés industrielles. Il serait intéressant de se focaliser sur un seul secteur. Nous avons également constaté lors des analyses des résultats des réponses différentes en ce qui concerne l'hypothèse quatre liée aux clients et aux fournisseurs des deux petites entreprises étudiées dans l'EPO. Il serait intéressant de réaliser des recherches uniquement sur des petites et moyennes entreprises afin de comprendre si le résultat esquissé était fortuit ou s'il y a vraiment un impact sur l'alignement des SI pour celles-ci par rapport à de plus grandes. Finalement, la méthode utilisée est qualitative. Il serait intéressant de réaliser des recherches utilisant des méthodes quantitatives.

## 6. Les prolongements possibles

De nombreux aspects importants n'ont pas été inclus dans le périmètre de notre thèse ou alors n'ont fait que d'être effleurés par nos travaux. Nous venons de lister une série de limites à nos travaux. Celles-ci nous ont permis à identifier d'autres voies de recherches possibles. Sans prétendre à une exhaustivité, nous proposons six perspectives de recherches ultérieures adossables à notre travail doctoral :

1. la sensibilité sectorielle des entreprises à tester,
2. la différence entre de petites et moyennes entreprises et des grandes,
3. le traitement spécifique selon les pays d'origine des entreprises utilisant le CSP ou du CSP lui-même,
4. le CSP comme mode organisationnel inter-entreprises par rapport à d'autres que sont l'externalisation, la sous-traitance...
5. l'aspect économique,
6. Le poids spécifique des dimensions « éthique » et « anthropo-sociale » dans la qualité des relations entre le CSP et les autres parties prenantes.

Cela dit, ces travaux requérant des recherches ou des approches transversales mobilisant des compétences multidisciplinaires. Enfin, nous nous sommes attaché à des cas de succès. Il serait utile d'étudier aussi des échecs relatifs ou totaux afin de continuer à enrichir les connaissances sur ce domaine.

Au niveau personnel, nous avons fait état des contributions que nos recherches peuvent apporter. Nous avons présenté le CSP comme facteur de stabilité dans un processus de fusion / acquisition et surtout nous avons insisté sur le rôle fondamental des interfaces que le CSP doit entretenir avec les autres parties prenantes. Cette seconde piste de contribution n'a pas été un élément central durant nos travaux. Nous avons néanmoins identifié son importance. Nous allons nous attacher, lors de travaux ultérieurs, à cartographier ces relations, à nous efforcer de comprendre mieux quelle peut être l'organisation la plus efficiente possible par rapport aux besoins d'une entreprise lambda. Ceci pourra aboutir à la proposition de bonnes pratiques et à l'identification de facteurs spécifiques de succès dans l'interfaçage humain entre le CSP et les autres parties prenantes internes et externes, locales et globales.

En conclusion générale et définitive, et pour faire écho à l'ambition initialement affichée dans l'introduction de la thèse, cette présentation de nos travaux contient une exploration de propositions de réponses à notre questionnement initial : quel est l'impact d'un centre de services partagés, la formule organisationnelle étudiée, qui a en charge le système d'information dans l'alignement des usages ? Ce questionnement est quant à lui relié à l'objet de nos recherches : mise à l'épreuve de l'alignement des usages du Système d'Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés. Au terme de cet exposé des principales contributions, limites et perspectives de notre thèse, il nous apparaît possible de considérer l'ensemble de nos travaux comme une base de réflexion et un cadre d'analyse générateur d'autres problématiques de recherches sur cette tension entre une forme organisationnelle, le CSP et l'alignement stratégique d'un dispositif de l'entreprise, les SI, dans son approche par les usages.



# Bibliographie

AFNOR, Association Française de Normalisation, [Consulté le 12 juillet 2010], Url : [www.afnor.org](http://www.afnor.org).

AKOKA, J. et COMYN-WATTIAU, I. L'externalisation des systèmes d'information - Proposition d'un cadre conceptuel. In : Actes du 6ème Colloque de l'A.I.M., Nantes, AIM, 2001

AKOKA, J. COMYN-WATTIAU, I et al. *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information*. Paris : Vuibert, 2006, 1941 p.

ALAMI, S., DESJEUX, D., GARABUAU-MOUSSAOUI, I. *Les méthodes qualitatives*. Que sais-je? Paris : Presses Universitaires de France, 2e édition, 2013, 128 p.

ALAVI, M. et CARLSON, P. *A review of MIS research and disciplinary development*. *Journal of Management Information Systems*, 1992, vol. 8, n° 4, p. 45-62.

ALKRICH, M. Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. *Éducation permanente*, 1998, n° 34, p. 79-89.

ALLARD-POESI, F. et MARÉCHAL, G. Construction de l'objet de la recherche. In THIETART, Raymond-Alain et al., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3e édition, 2007, pp. 34-57.

ALTER, S. A general, yet useful theory of information systems. *Communications of the Association for Information Systems*, 1999, vol. 1, n° 13.

AMBLER, T. et WILSON, A. Problems of Stakeholder Theory. *Business Ethics: A European Review*, January 1995, Volume 4, n° 1, pp. 30-35.

ANADÓN M., GUILLEMETTE, F. La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ?, *Actes du colloque Recherche Qualitative : Les questions de l'heure*, Recherches Qualitatives – Hors-Série, 2007, numéro 5, p. 26-37.

ANSOFF I., *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : Editions Hommes et Techniques, 1968

- ANTONELLI, C. *Balanced scorecard per l'area IT: Esperienze*. Milano : Francoangeli, 2005, 192 p.
- ANTONELLI, C. *Copernico*. Milano : Guerini, Prima edizione, 1995, 268 p.
- ANTONELLI, C. *Le professioni per l'impresa, Caratteri distintivi, fattori di successo e testimonianze*. Milano : Franco Angeli, 2009, 201 p.
- ANTONELLI, C. *L'uomo a 6 dimensioni, il consulente d'impresa*. Milano : Greco & Greco Editore, 2002.
- ANTONELLI C. et GUIDI P. .Strategie d'impresa Modello cliente-fornitore: l'altra faccia della medaglia. *L'impresa, rivista italiana di management*, 1995, 6, p. 64-67
- APPLEGATE, L M. ; D AUSTIN, R. et MCFARLAN, F W. *Corporate information strategy and management*. New-York : Mc Graw-Hill, 2003.
- ARCHIBALD WHEELER, J. et ZUREK, H. Heisenberg's uncertainty paper (translated into English by). In : WHEELER et ZUREK (éditeurs), *Quantum Theory and Measurement*. Princeton : Princeton Univ. Press, 1983, pp. 62-84.
- ARTUR ANDERSEN, Report Shared services business case. [Consulté le 18 juillet 2008], Url: [www.siu.edu/pres/Arthur\\_Andersen/intro.html](http://www.siu.edu/pres/Arthur_Andersen/intro.html).
- AVENIER, M.-J. et GAVARRD-PERRET, M.-L. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In: GAVARD-PERRET, Marie-Laure, GOTTELAND, David, HAON, Christophe, JOLIBERT, Alain. *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris : Pearson Education France, 2008, p. 5-45.
- AUBERT, B. *Les technologies de l'information et l'organisation*. Paris : Gaëtan Morin éditeur, 1997, 256 p.
- AVISON, D. et MYERS, M. D. La recherche qualitative en systèmes d'information. In Franz Rowe (sous la direction de), *Faire de la recherche en systèmes d'information*. Paris : Vuibert, FNEGE, 2002a, pp. 57- 66.
- BACHELARD, Gaston. *Épistémologie, textes choisis*. Paris : PUF. Recueil d'extraits des principaux écrits de Bachelard, 1971.
- BAGLIN, Gérard ; BRUE, Olivier ; GARREAU, Alain ; GREIF, Michel ; KERBACHE, Laoucine et, VAN DELFT, Christian. *Management Industriel et Logistique*. Paris : Economica, 4<sup>e</sup> Edition, 2005.

- BARTON, R. *Global IT Management a practical approach*. Chichester : Wiley, 2003, 175 p.
- BARRE, R. Cours d'Economie Politique. Thémis, 1966, 495 p.
- BASDEVANT, Jean-Louis. *Mécanique Quantique*. Palaiseau : Ecole Polytechnique, 1986.
- BARDIN L. L'analyse de contenu. Paris : PUF, 2003, 296 p.
- BASDEVANT, J-L. Mécanique Quantique, Ecole Polytechnique, Palaiseau, 1986, 574 p.
- BAUMARD, P. *Constructivisme et processus de recherche : L'émergence d'une « posture » épistémologique chez le chercheur*. [en ligne], septembre 2007, Université de Versailles St Quentin, Cahiers de recherche LAREGO, article présenté au colloque intitulé « Constructivisme et Sciences de Gestion », IAE de Lille, 23 octobre 1997 [consulté le 6 juin 2012].  
 Url : [www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/cv/baumard/pages/constructivisme\\_recherche.pdf](http://www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/cv/baumard/pages/constructivisme_recherche.pdf)
- BAUMARD, P. et IBERT, J. Quelles approches avec quelles données. In: Raymond-Alain THIETART et al., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3e édition, 2007, pp. 84-106.
- BEAL, B. *The priority that persists*, [en ligne] 2003. SearchCIO.com, [19 mars 2012], [http://searchcio.techtarget.com/originalContent/0,289142,sid19\\_gci932246,00.html](http://searchcio.techtarget.com/originalContent/0,289142,sid19_gci932246,00.html).
- BEAUD, Michel. *L'art de la thèse, Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*, Paris : Collection Guides, La Découverte, 2006., 202 p.
- BENBASAT, I. GOLDSTEIN, D.K. et MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 1987, vol. 11, n° 3, pp. 369-386.
- BENNETT, S. G. sous la direction de, *SOA Governance: Governing Shared Services On-Premise and in the Cloud*. Boston: Prentice Hall Service-Oriented Computing Series from Thomas Erl, 2011.
- BENSAOU, M. et VENKATRAMAN, N. Configuration of Inter organizational Relationship: A Comparison between US and Japanese Automakers. *Management Science*, 1995, 41(9), pp. 1471-1492.
- BERELSON B. *Content analysis in communication research*. New York : Free Press, 1952.
- BERG, D. A case in Print, *Journal of applied behavioral science*. 1990, vol. 26, n° 1 pp. 64-68.



- BERGERON B. *Essentials of shared services*. Hoboken, John Wiley & Sons, 2003. p. 264
- BERGERON, F., RAYMOND, L. et RIVARD, S. Fit in Strategic Information Technology Management Research: An empirical comparison of perspectives, *The International Journal of Management Science*, 2001, 29(2), pp. 125-142.
- BERGERON, F., RAYMOND, L. et RIVARD, S. Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance, *Information & Management*, 2004, 41(8), pp. 1003-1020.
- BERGERON, RAYMOND et RIVARD. Strategic alignment and business performance: Operationalizing and Testing a Covariation Model. *Cahier de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information*, 2002, Mai, N° 02-01.
- BERTOLINI, E et DOMANDA, P. Il caso Ferrero. In Antonelli, C. *Balanced scorecard per l'area IT : esperienze*, Milano, Franco Angeli, 2004, pp. 73-86.
- BLOCH, M. and LEMPERS, E.C. *From internal service provider to strategic partner, An interview with the head of Global Business Services at P&G*, Filippo Passerini is bringing the back office into the boardroom, *The McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, 2008, juillet.
- BOATRIGHT, J. R. *Ethics and the conduct of business*. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 3e édition, 1999.
- BONNAFOUS-BOUCHER, Maria et PESQUEUX, Yvon (sous la direction de), *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris : Collection Recherches, La Découverte, 2006, 268 p.
- BORN, Max, WOLF, Emil. *Principles of Optics*. Exeter : Pergamon, sixth edition, 1991.
- BOYER L. Recentrage des firmes. In SIMON, Y. et JOFFRE, P. *Encyclopédie de Gestion*. Paris : Economica 1997, 2e édition, 1205 p.
- BRABECK, P. et JOHNSON, C. *Change Artists*. [en ligne] 2006, [Consulté le 20 février 2008]. Url : <http://www.hp.com/go/changeartists>
- BRABET, J. Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? *Recherche et Applications en Marketing*, 1988, Vol 3, n°1, pp.75-89.
- BRANNEN J. The study of sensitive subjects. *The Sociological Review*, 1988, 36, pp. 552-563.

BROADBENT, M. et KITZIS, E. Linking Business and IT Strategies Together: Four factors for success, *Ivey Business Journal*, 2005, 69(3), p. 1-6.

BROADBENT, M. et WEILL P. Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry. *IBM Systems Journal*, 1993, 32, p. 162-179.

BROWN et MAGILL. Reconceptualizing the context-design issue for the information systems function. *Organizational Science*, 1998, 9(2), pp. 176-194.

BROWN et MAGILL. Alignment of the IS functions with the enterprise, *MIS Quarterly*. 1994, 18(4), pp. 371-403

BRYMAN, A. The Debate about Quantitative and Qualitative Research. In: BRYMAN, A. et BURGESS, R. G. (éditeurs), *Qualitative Research, volume 1, Fundamental Issues in Qualitative Research*. Thousand Oaks : Sage, 1999, pp. 35-69.

BUCHHOLTZ, A. K. et RIBBENS, B. A. Role of chief executive officers in takeover resistance: Effects of CEO incentives and individual characteristics. *The Academy of Management Journal* 1994, 37(3), pp. 554-579.

BURRELL, G. et MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1979, 432 p.

CAIRN. [Consulté le 20 juin 2011], Url : <http://www.cairn.info>

CAMERER C. Redirecting Research in Business Policy and Strategy. *Strategic Management Journal*, 1985, vol. 6 (1), pp. 1-15.

CAMPBELL, B., KAY, R. et AVISON, D. Strategic Alignment: A practitioner's perspective, *Journal of Enterprise Information Management*, 2005, 18(5/6), pp. 653–664.

CAPIROSSI, Jérôme. Le paradoxe de Solow mythe ou réalité. [Consulté le 3 novembre 2011] Url : <http://capirossi.org/info/SImgt/>

CAPPELIN, V. GRASSO, P. SIRBU, S. et ZECCA, V. La Valeur actuelle nette. Séminaire de Sierre, décembre 2002 [Consulté le 20 août 2008] Url : [http://www.virgile.ch/spec/virgile/download/Automne\\_2002/VAN.pdf](http://www.virgile.ch/spec/virgile/download/Automne_2002/VAN.pdf)

CARR, N. G. IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*, May 2003, vol. 81, n° 5, pp. 41-50.

CARROLL, A. B. et BUCHHOLTZ, A. K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati : South-Western College Publishing, 5th edition, 2003.

CARROLL, A. B. et BUCHHOLTZ, A. K. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 4e édition, 2000.

CARROLL, A. B. et NÄSI J. Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European review*, 1997, 6 (1), pp. 46-51.

CARTLIDGE A. (Editor), *Business Perspective : The IS View on Delivering Services to the Business*. In. OGC ITIL Managing IT services. Londres: TSO, 2004, 178 p.

CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES, [Consulté le 12 août 2012], Url : [www .cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr).

CHALMERS, A. F. *Qu'est-ce que la Science ? Récents développements en philosophie des sciences*. Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend. Paris : La Découverte, 1987, 237 p.

CHAN, Y.E. Information Systems Strategy, Structure and Alignment. In R. Papp (ed.) *Strategic Information Technology: Opportunities for competitive advantage*. Hershey, PA, first edition, Idea Group Publishing, 2001, pp. 56-81.

CHAN, Y.E. Why Haven't we Mastered Alignment? : The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly Executive*, 2002 1(2): pp. 97-112.

CHAN, Y. E. et REICH, B. H. IT alignment: what have we learned?, *Journal of Information Technology*, 2007, 22, pp. 297–315.

CHAN, Y. E. ; HUFF, S. L. ; BARCLAY, D. W. et COPELAND D. G. Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, 1997, 8 (2), pp. 125-150.

CHAN, Y. E.; SABHERWAL, R. et THATCHER, J. B. Antecedents and Outcomes of Strategic IS Alignment: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2006, février, volume 53 N° 1, pp. 27-47.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT press, 1962, 480 p.

CHARMOT, Claude. *L'échange de données informatisé (EDI)*. Paris : Presses Universitaires de France, 1997, 128 p.

CHARREIRE PETIT, S. et HUAULT, I. Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance Contrôle Stratégie*, septembre 2001, Volume 4, N° 3, pp. 31-55.

- CHARREIRE PETIT, S. et DURIEUX, F. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In THIETART, Raymond-Alain et coll., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3e édition, 2007, pp. 58-83
- CHRISISSIS, M. B. KONRAD, M. et SHRUM, S. CMMI Guidelines for Process Intergration and Product Improvement. Upper Saddle River : Addison-Wesley, 2007, deuxième édition, 676 p.
- CIBORRA, C.U. De Profundis? Deconstructing the Concept of Strategic Alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems* 1997, 9(1): pp. 57-82.
- CIGREF. [20 juin 2011], Url : [www.cigref.fr/cigref\\_presentation](http://www.cigref.fr/cigref_presentation)
- CIGREF. *Alignement stratégique du système d'information, comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?* Rapport du Cigref, septembre 2002. Url : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).
- CIGREF. *L'Intelligence Economique appliquée à la Direction des Systèmes d'Information*. Démarche et Fiches Pratiques, 2005. Url : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).
- CIGREF. *Management d'un Centre de Services Partagés Informatiques. Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?* Etude du Cigref, Paris, 2007. Url : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).
- CIGREF - MCKINSEY COMPANY. *Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de direction des grandes entreprises françaises*, Livre blanc, septembre 2004. Url : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).
- CIGREF - MCKINSEY COMPANY. *Dynamique de création de valeur par les Systèmes d'Information - Une responsabilité partagée au sein des Directions des grandes entreprises*. Livre blanc, 2008. Url : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).
- CIGREF. MISSAOUI, I. Valeur et performance des systèmes d'information (enseignements préliminaires), *Cigref, Cahier de recherche*, 2009, n°5. Url : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).
- CLARKSON, M. B. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- COAT, F. et FAVIER, M. Passage à l'ERP et refonte du système d'information : le cas des ASF. *Systèmes d'information et management*, 1999, Vol. 4, N° 4, pp. 107-128

- CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES DU CANADA. Qu'est-ce qu'une monographie ? [Consulté le 15 janvier 2009]. Url : <http://pubs.nrc-cnrc.gc.ca/fra/livres/definition.html>
- CRAGG, P. KING, M. et HUSSIN, H. IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2002, 11, pp. 109-132.
- CRESWELL J. W. Qualitative inquiry and research design, Choosing among five approaches. Thousand Oaks: Sage Publications, second edition, 2007, 395 p.
- CROTEAU, A. M. ; LÉGER, P. M. ; CASSIVI, L. ; LE HEN, G. et LASSERYE, S. Incorporating the life cycle concepts within the inter organizational relationships. *XV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Annecy/Genève, 13-16 juin 2006*.
- CROTEAU, A.-M. et BERGERON, F. An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2001, June, Volume 10, Issue 2, p. 77–99.
- CROTEAU, A.-M. ; SOLOMON, S. ; RAYMOND, L. et BERGERON, F. Organizational and technological infrastructures alignment. In *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Wailea Maui, HI 2001, January 3-6*.
- DAMAK-AYADI S. et PESQUEUX. Y . Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 2005, vol. 5 N° 2, p. 5-21
- DELOITTE. *Gouvernance du système d'information, Stratégie et pilotage*. [en ligne], Neuilly-sur-Seine : Deloitte ERS, 2006, [Consulté le 12 septembre 2013], Url : [www.deloitte.com/assets/.../Plaket\\_Gouvernance.pdf](http://www.deloitte.com/assets/.../Plaket_Gouvernance.pdf)
- DENZIN, N. K. et LINCOLN, Y. S. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 4e Edition, 2011, 766 p.
- DESREUMAUX A. Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 1996, janvier - février, pp. 86-108.
- DESQ S. ; F ALLERY B. ; REIX R. et RODHAIN F. *25 ans de recherches en systèmes d'information*. In. Actes sur CD-Rom du VIIe congrès de l'AIM, Hammamet, 2002.
- DICKSON-SWIFT, Virginia ; JAMES, Erica Lyn et LIAMPUTTONG Pranee. *Undertaking Sensitive Research in the Health and Social Sciences Managing Boundaries, Emotions and Risks*. Cambridge University Press, 2008.

DOCQ, F. & DAELE, A. *De l'outil à l'instrument : des usages en émergence*. In Charlier, B. & Peraya, D. Technologies et innovation en pédagogie. Bruxelles : Ed. De Boeck, 2003.

DONALDSON and PRESTON, The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implication. *Academy of Management Review*, 1995, 20 (1), pp. 65-91.

DRUCKER-GODARD C. ; EHLINGER S. et GRENIER C. Validité et fiabilité de la recherche. In Thiétard R.- A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2007, 3e édition, pp. 263-293.

DUMOULIN, R., VILLARMOIS (de la), O. et TONDEUR H. Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire – le cas de la fonction comptable et financière. *Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Metz, mai 2001*.

DUPONT, Y. *Dictionnaire des risques*. Paris : Armand Colin, 2e édition, 2007, 533 p.

EBSCO. [Consulté le 5 août 2012], Url : <http://www.ebsco.com>

ERICKSON, F. Qualitative methods in research on teaching. In M. C. Wittrock (Editeurs), *The Handbook of research on teaching*. New York: MacMillan, 1986, pp. 119-161.

EINSTEIN, Albert. *La relativité*. Paris : Petite bibliothèque Payot, 1956, 184 p.

EVARD, Y. ; PRAS, B. et ROUX, E. *Market, études et recherches en marketing*. Dunod, 2000, 704 p.

FAZZOLARI, T. *Ferrero, 1946-1996, Un'industria attraverso mezzo secolo di storia e di costume*. Torino: Ferrero, 1996, 244 p.

FEENY, D. F. EDWARDS, B. R. et SIMPSON, K. Understanding the CEO/CIO Relationship. In: *MIS Quarterly*. 1992, décembre, Vol. 16 Issue 4, pp. 435-448.

FERNANDEZ, L. *Évaluation multicritère des performances et des usages des systèmes d'information : vers un cadre équilibré d'indicateurs de mesures*. Note de recherche, IREGE, 2005, pp. 1-19.

FERRANTI, M. Gartner, Align thyself. *CIO Magazine* [en ligne]. [Consulté le 2 novembre 2003], Url : [www.cio.com/archive/111501/align.html](http://www.cio.com/archive/111501/align.html), 2001.

FERRERO GROUP. Code d'éthique, 2010.

FERRERO. *Annual report 2008-2009*.

- FERRERO. [Consulté le 21 juillet 2012], Url : [www.ferrero.com](http://www.ferrero.com)
- FIMBEL, Eric. *Alignement stratégique du S.I : Étude empirique et proposition de modélisation, 12e Colloque de l'AIM, Lausanne, Suisse, 18 et 18 juin, 2007a.*
- FIMBEL, Eric. *Alignement Stratégique, synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises.* Paris : Pearson Education, 2007b, 360 p.
- FIMBEL, E. Besoins de modélisation de l'alignement stratégique des S.I. : le cas d'entreprises du secteur agroalimentaire, *Colloque ENITIAA (Ecole Nationale d'Ingénieurs des Techniques des Industries Agricoles et Alimentaires), Nantes, France, 06 – 07 Juin 2007c.*
- FIMBEL, Eric. *L'externalisation des systèmes d'information: les facteurs de succès.* Thèse en sciences de gestion, Université de Reims-Champagne-Ardenne, mai 2001, 809 p.
- FIMBEL, E., FOLZER K., Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives. *XV<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Annecy/Genève, 13-16 juin 2006.*
- FIMBEL, E. et GOMEZ, M.-L. Il n'y a pas de stratégie sans stratège. *L'Expansion Management Review*, 2003, septembre n° 110, pp. 87 à 94.
- FONSTAD, N. O. et SUBRAMANI, M.. Building Enterprise Alignment: A Case Study. *MIS Quarterly Executive*, 2009, mars, Volume 8, N° 1, pp. 31-41.
- FONTAINE, M. et MILLEN, D. Comprendre les avantages et l'impact des communautés de pratique. *Chronique des réseaux*, 27 octobre 2005, n° 2.
- FREEMAN, E. *Strategic management: A stakeholder approach.* Boston : Pitman, 1984, 275 p.
- FRERY, F. Propositions pour une axiomatique de la stratégie. In JOFFRE P., LAURIOL J., MBENGUE A. (eds), *Perspectives en management stratégique*, Éditions EMS, 2005, pp 17-36.
- FRANCOIS J.-M. et KRIS A. *Shared Services Insights, Five-star advice on shared services from leading international companies.* Paris : Bearing Point France, 2009, 157 p.
- FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies, *The Academy of Management Review*, Apr., 1999, Vol. 24, No. 2, pp. 191-205.
- FORST, L. I. Shared services grows up. *Journal of Business Strategy*, 2001, 22.4, pp. 13-15

- GAMIX 2007, Les acteurs de l'informatique et des progiciels, CXP, 2006, 617 p.
- GAVARD-PERRET, Marie-Laure ; GOTTELAND, David ; HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain. *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris : Pearson Education France, 2008, 383 p.
- GAVARD-PERRET, M-L. et HELME-GUIZON, A. Choisir le type d'analyse qualitative, notamment textuelle, la plus adaptée. In : GAVARD-PERRET, Marie-Laure ; GOTTELAND, David ; HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain. *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris : Pearson Education France, 2008, pp. 247-279.
- GEFFROY-MARONNAT, B. et BERTRAND, T. ERP et visions métiers conflictuelles : cas d'une entreprise en mutation. *Systèmes d'Information et Management*, 2005, Vol 10, N° 4, pp. 61-85.
- GIBSON, K., The Moral Basis of Stakeholder Theory, *Journal of Business Ethics*, 2000, vol. 26, n° 3, pp. 245-257.
- GIORDANO, Yvonne et al. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Paris : EMS, 2003, 318 p.
- GIORDANO Y., JOLIBERT A., Spécifier l'objet de la recherche. In: GAVARD-PERRET, Marie-Laure ; GOTTELAND, David ; HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain. *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris : Pearson Education France, 2008, pp. 47-86.
- GIROUX N. L'étude de cas, In GIORDANO, Yvonne et all., *Conduire un projet de recherche, un perspective qualitative*. Paris : EMS, 2003, pp. 41-84.
- GIROUX N. *Le retournement stratégique : le cas de la carte Visa-Desjardins*. Thèse de doctorat, UQAM, Montréal, 1990.
- GLASER, B G et STRAUSS, A L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.
- GLASERFELD (von), E. The Radical Constructivist View of Science, *Foundations of Science*, vol 6, 2001, pp. 31-43.



GOMEZ, Pierre-Yves. La gouvernance des pôles de compétitivité - Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles. *Lavoisier, Revue française de gestion*, 2008/10 - n° 190, pp. 197 à 209.

GRAWITZ, M. *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 1993, 870 p.

GRUNOW, D. The Research Design in Organization Studies. *Organization Science*, vol. 6, n°1, 1995, pp. 93-103.

GUPTA, Y.P., KARIMI, J. et SOMERS, T.M. Alignment of a Firm's Competitive Strategy and Information Technology Management Sophistication: The missing link', *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1997, 44(4), pp. 399–413.

HAMBRICK. Operationalizing the concept of business-level strategy. *Research Academy of Management Review*, 1980, 5 (4), pp. 567–575.

HAMMERSLEY, M. Deconstructing the Qualitative-Quantitative Divide. In: BRYMAN, A. et BURGESS, R. G. (éditeurs), *Qualitative Research, volume 1, Fundamental Issues in Qualitative Research*. Thousand Oaks : Sage, 1999, pp. 70-83.

HEISENBERG. Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik, 1927 March 23, In. *Zeitschrift für Physik*, 1927, 43, pp. 172-198.

HENDERSON, J.C. et VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: A model for organizational transformation through information technology. In KOCHAM, T.A. et USEEM, M. (eds.) *Transforming organizations*. New York: Oxford University Press, 1st edition, 1992, pp. 97–117.

HENDERSON, J.C. et VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 1993, vol. 32(1), pp. 4-16.

HENNEQUIN. La question de la sensibilité en recherche. In: HENNEQUIN et al. *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en sciences sociales*. L'Harmattan, Paris : 2012, pp. 29-57.

HENNEQUIN et al. *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en sciences sociales*. Paris : L'Harmattan, 2012, 254 p.

HERBERT, I., ROTHWELL, A. et SEAL, W. Shared Service Centres: Maintaining Employability for the Martini workers in the hourglass profession? In : *Management*

*Accounting Research Group conference 2010*, London School of Economics and Political Science, 22 avril 2010.

HERBERT I et SEAL, W. The role of shared services, *Management Services*; Spring 2009, Vol. 53 Issue 1, pp. 43-47

HERBERT, I. et SEAL, W. Share and share alike. *CIMA Excellence in Leadership Magazine*, 2010, (June) Issue 15, pp. 58-62

HERBERT I. et SEAL, W. Shared business services and the evolution of the multi-divisional corporation”, *Chinese and American Scholars Association, Singapore, 4-6 January 2010*. 20 p.

HERBERT, I. et SEAL, W. The rise and rise of shared-service centres is a revolution that’s going under the radar, *CIMA Financial Management Magazine*, 2013, (July/August), p. 14

IT NATION, Le guide outsourcing au Luxembourg, 2010. [www.itnation.lu](http://www.itnation.lu)

IT ONE, ICT Directory, All companies devoted to CIOs and ICT Managers in Luxembourg. Luxembourg : IT One, 2010, 224 p.

JARVENPAA, S. L. et IVES, B. Organizing for global competition: The fit of information technology. *Decision Science*, 1993, 24(3), pp.547-580.

JASOR, M. Les enjeux des centres de services partagés. *Les Echos*, 17/12/2007. Consulté le 20 avril 2012. Url : <http://archives.lesechos.fr/archives/2007/LesEchos/20069-71-ECH.htm>

JOHNSTON, H.R. et CARRICO, S.R. Developing capabilities to use information strategically. *MIS Quarterly*, 1988, 12(1), pp. 37-50.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review*, 1995 ,20 (2), pp. 404-437.

JONES et WICKS. Convergent stakeholder theory, *Academy of Management review*, 1999, 24 (2), pp. 206-221.

GAVARD-PERRET, Marie-Laure ; GOTTELAND, David ; HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris : Pearson Education France, 2008, 383 p.

JOURNÉ. Collecter les données par l'observation. In: GAVARD-PERRET, Marie-Laure ; GOTTELAND, David ; HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain. *Méthodologie de la*

*Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion.* Paris : Pearson Education France, 2008, pp. 139 – 172.

KAPLAN, R. S. et NORTON D. P. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.* Boston : Harvard Business School Press, 2006, 302 p.

KAPLAN, Robert S. and NORTON, David P. *The Balanced scorecard.* Boston : Harvard Business School Press, 1996.

KERLINGER, F.N.. *Foundations of Behavioural Research.* New York: Holt, Reinehart and Winston, 1973, 741 p.

KNOL, K. et JARVENPAA, S.L. Information Technology Alignment or 'Fit' in Highly Turbulent Environments : The Concept of Flexibility », *Proceedings of the 1994 computer personnel research conference on reinventing IS ; managing information conference on reinventing IS ; managing information technology in changing organizations Alexandria, VA USA.* 1994

KOCHAN, T. A. et RUBINSTEIN, S. A., Towards a stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership. *Organization Science*, 2000, 11 (4), pp. 367-386.

KOENIG, Gérard. Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1993, volume 9, pp. 4-17.

KOTLER, P. ; DUBOIS, B. et MANCEAU, D. *Le marketing management*, Paris : Pearson Education, 12e édition, 2004, 706 p.

KOURILSKY. Introduction au débat. In : *Conférence-débat MCX-H. A. Simon : Intelligence de la complexité & Ingénierie de l'interdisciplinarité*, Paris, le 25 octobre 2001.

KRIS A. et al. *Best practices in Shared Services Centers, part 1/3, a strategic choice.* Global HR Studio, 2010, 31 p.

KRIS A. et al. *Best practices in Shared Services Centers, part 2/3, the shared services center building blocks.* Global HR Studio, 2010, 25 p.

KRIS A. et al. *Best practices in Shared Services Centers, part 3/3, Keys to success* Global HR Studio, 2010, 26 p.

KRIS A. et FAHY M. *Shared Service Centres: Delivering Value From Effective Finance And Business Processes (Management Briefings Executive Series).* Harlow : Pearson Education Limited, 2003, 165 p.

- LADRIEUX-KARTOCHIAN, S. *Théorie des organisations*. Paris : Gualino, 2010, 159 p.
- LAUDON, K. ; LAUDON, J. et FIMBEL, E. *Management des systèmes d'information*. Paris., Pearson Education France, 9<sup>e</sup> édition, 2006, 638 p.
- LAVE, J. et WENGER, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991, 138 p.
- LEACH, R. Integrate Expectations, *CIMA Financial Management Magazine*, 2004, March
- LE BOULCH, G. Vers une méthodologie Transdisciplinaire, *3èmes Journées FROG, Paris, 2002*, 17 p.
- LAROUSSE. *Le Petit Larousse 2007*. Paris : Editions Larousse, 2006.
- LEE A. S. A scientific methodology for MIS case studies. In MYERS, Michale D., AVISON, David. *Qualitative Research in Information Systems. A Reader*. London: Sage, 2002, pp. 147-167.
- LEE, R. M. et RENZETTI, C. M. The problem of researching sensitive topics; An overview and introduction. In: LEE, R. M. et RENZETTI, C. M., *Researching sensitive topics*, Newbury Park, Sage Focus Edition, 1993, pp. 3-13.
- LEE R.M., *Doing research on sensitive topics*. London: Sage Publications, 1993, 240 p.
- LE MOIGNE, Jean-Louis. Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du MAUSS* 2001, 1 (17), pp. 197-223.
- LE MOIGNE Jean-Louis. *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je ? 1999, 128 p.
- LE MOIGNE, J.-L. *Les systèmes d'information dans les organisations*. Paris : PUF, 1973.
- LEWIS G, Strategic Alignment: A Purposeful Perspective, In : *Proceedings of the 9e Colloque de l'AIM, INT Evry France, May 26-28, 2004*.
- LEWIS I.M. *Social Anthropology in Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
- LORINO, P. *Méthodes et pratiques de la performance, Le pilotage par les processus et les compétences*. Paris : Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition, 2003.
- LOUGHBOROUGH (Université de ), Centre de recherches de l'université de Loughborough dédiés aux CSP. [Consulté le 10 mai 2011], Url : [www.shared-services-research.com/wp-content/uploads/2010/06/LSE-Slide-Mind-Map.jpg](http://www.shared-services-research.com/wp-content/uploads/2010/06/LSE-Slide-Mind-Map.jpg)

- LUFTMAN, J. *Competing in the Information Age: Practical Applications of the Strategic Alignment Model*, New York : Oxford University Press, 1996, 432 p.
- LUFTMAN et BRIER. Achieving and sustaining business-IT alignment, *California Management Review*, 1999, 42, pp. 109-122.
- LUFTMAN, J., KEMPAIAH, R. et NASH, E. Key Issues for IT Executives. *MIS Quarterly Executive*, 2005, 5(2), pp. 81–101.
- LUFTMAN, J., MACLEAN E, R. Key issues for IT executives. *MIS Quarterly Executive*, 2004, 3, pp. 89-104.
- LUFTMAN, PAPP et BRIER. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of the Association for Information Systems*. Atlanta: March 1999, Volume 1 3th Issue.
- LUXEMBOURG LOGISTIQUE MARITIME, [Consulté le 12 avril 2013],  
Url : [www.maritime.lu/presentation](http://www.maritime.lu/presentation),
- LACAYO R., Time. *100 ideas that changed the world, history's greatest breakthroughs, inventions and theories*, New York, Time Books, 2010.
- MACE, G. et PÉTRY, F. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*. De Boeck, 2000, 152 p.
- MARCINIAK, R. et ROWE, F. Enjeux et complexité de la gestion des projets de systèmes d'information. *Systèmes d'information et management*, 1998 Vol.3 N°4, pp.3-16
- MARCINIAK, R., ROWE, F. *Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation*. Paris : Economica, 3<sup>e</sup> édition, 2009, 152 p.
- MARKUS, M. L. Conceptual Challenges in Contemporary IS Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 2000, vol. 8 Issue 3.
- MARSH, P. BARWISE, P. THOMAS, K. et WENSLEY, R. *Managing Strategic Investment Decisions*, Londres: Centre for Business Strategy, London Business School, 1988.
- MARSHALL, A. *Principles of Economics: an introductory volume*, Source: Rod Hay's Archive for the History of Economic Thought, McMaster University, Canada, 1890. [consulté le 12 août 2012]. Url : [www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/index.htm](http://www.marxists.org/reference/subject/economics/marshall/index.htm)
- MARTIN, W. Critical Success Factors of Shared Service Projects - Results of an Empirical Study. 2011, May, Vol. 4 (5), pp. 21-26.

- MARTIN, P.Y. and TURNER, B.A. Grounded Theory et Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1986, vol. 22, n° 2, pp. 141-157.
- MARTINET, A. C. Avant-propos. Parties prenantes, management stratégique et politique, In. BONNAFOUS-BOUCHER Maria et PESQUEUX Yvon (sous la direction de), *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Collection Recherches, La Découverte, Paris, 2006, pp. 9-17.
- MARTINET, A.C. *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Paris : Economica, 1991.
- MARTINET, A.C. Le diagnostic stratégique à la recherche des pôles. In : *La Décision managériale aujourd'hui. Mélanges en l'honneur de Jacques Lebraty*, IAE de Nice, pp. 13-23
- MARTINET, A.C. Le système "épistémique - pragmatique - étique" des sciences de gestion. In : MARTINET A.C. et PESQUEUX, Y. *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert, 2013, pp. 243-264.
- MARTINET, A. C. *Management stratégique : organisation et politique*. Paris : McGraw-Hill, 1984
- MARTINET A.C. Sciences de gestion et des organisations : carrefour, discipline ou science fondamentale ? In : MARTINET, A.C. et PESQUEUX, Y. *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris, Vuibert, 2013, pp. 21-37.
- MARTINET A.C. et PESQUEUX, Y. *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert, 2013, 271 p.
- MASON, R. et MITROFF, I. A program for research on Management Information Systems, *Management Science*, 1973, vol. 19, n° 8, pp. 475-487.
- MATHIEU, D. *Restructuration du service informatique de Ferrero Centre Europe, Business Plan*, EMBA 7, Reims Management School, Reims, 2006, 97 p.
- MERCIER, S. La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature, In : BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y. (sous la direction de), *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris : Collection Recherches, La Découverte, 2006, p. 157-172.
- MERCIER, S. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. In *Actes de la 10ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Québec, juin 2001*.

- MIDLER, C. La logique de la mode managériale. *Gérer & Comprendre*, 1986, N° 3, Juin, pp. 74-85.
- MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, de Boeck, 2e édition, 2003, 626 p.
- MITCHELL, R. AGLE, B. et WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 1997, 22 (4), pp. 853-886.
- MILLER, D. et DRÖGE, C. Psychological and Traditional Determinants of Structure. *In Administrative Science Quarterly*, 1986, décembre, Vol. 31, N°. 4, pp. 539-560.
- MINTZBERG, Henry. *Safari en pays stratégie*. Paris : Village Mondial, 2<sup>e</sup> édition, 1999, 485 p.
- MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation, 1982, 440 p.
- MINTZBERG. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row, 1973, 298 p.
- MOODY. New Meaning to it Alignment. *Information Systems Management*. 2003, Volume 20, Issue 4, pp. 30-35.
- MOORE, G. Tinged shareholder theory: or what's so special about stakeholders? *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, issue 2, avril, pp. 117-127.
- MORIN, *Réforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'Université, Communication au Congrès International « Quelle Université pour demain ? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université » Locarno, avril-mai 1997*. Texte publié dans *Motivation*, n°24, 1997.
- MORSE J. M. Designing funded qualitative research. In DENZIN, Norman K. and LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, pp. 220-235.
- MORTON, Scott. *The Corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation*. London: Oxford Press, 1991, 352 p.
- MOSCAROLA, Jean et al. Usage d'un ERP (Enterprise Resource Planning) et processus de gestion : cas d'une entreprise agroalimentaire. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/3 n°243-244, pp. 143-151.

- MUCCHIELLI, A. Le Constructionnisme. IN : MESURE, S. ET SAVIDAN, P. (sous la direction de) *Le dictionnaire des sciences humaines*, Paris : PUF, 2006. pp. 197-199
- MYERS, Michael D. et AVISON, David. *Qualitative Research in Information Systems*. London: A Reader, Sage, 2002b, 312 p.
- MYERS, Michael D. Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 1997, June, Vol. 21, No. 2, pp. 241-242.
- NADLER, D. GERSTEIN, M. SHAW, R. et Al. Transforming the Informal Organization, in D. NADLER, D.; GERSTEIN M., et al. (éditeurs), *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- NICKELS, David W. IT business alignment: what we know that we still don't know. *Proceedings of the 7th Annual Conference of the Southern Association for Information Systems, Savannah, February 27 - 28, 2004*, pp. 79 – 84.
- NICOLESCU. *La transdisciplinarité*. Paris : Manifeste, Editions du Rocher, 1996, 231 p.
- NIELSEN, Société Nielsen, [Consulté le 3 juin 2012], Url : [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com).
- NOELLE-NEUMAN, E. *The spiral of silence*. Chicago: Chicago University Press, 1984, 224 p.
- ORACLE, Oracle Outsourcing and Shared Services Solutions. [Consulté le 30/12/2011], Url : [www.oracle.com/us/products/ondemand/outsourcing-068575.html](http://www.oracle.com/us/products/ondemand/outsourcing-068575.html)
- ORLIKOWSKI W.J. et BAROUDI J.J. Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 1991, vol. 2, n° 1, pp. 1-28.
- PAILLÉ, P. et MUCCHIELLI, A. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 2003.
- PAPIN, Robert. *Stratégie pour la création d'entreprise*. Paris : Dunod, 10<sup>e</sup> édition, 2003.
- PAQUEL, N. *Xml et le développement des edi*. Paris : Hermès Sciences publication, 2002.
- PEAUCELLE J. L., *Systèmes d'information, le point de vue des gestionnaires*. Paris: Economica, 1999, 232 p.



- PERAKYLA, A. et RUUSUVUORI, J. Analyzing talk and text. In. DENZIN, N. K. et LINCOLN, Y. S. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 4e Edition, 2011, pp. 529- 543.
- PERRET, V. et SEVILLE, M. Fondements épistémologiques de la recherche In THIETART, Raymond-Alain et al., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3e édition, 2007, pp. 13-33.
- PERROW, C. *Complex Organisations: A Critical Essay*, New York: Random House, 1986, 307 p.
- PESQUEUX, Y. Fondements d'une épistémologie des organisations. In : MARTINET, A C. et PESQUEUX, Y. *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris : Vuibert, 2013, pp. 39-78.
- PESQUEUX. Y. Présentation : Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In. BONNAFOUS-BOUCHER, Maria et PESQUEUX, Yvon (sous la direction de). *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. Paris :Collection Recherches, La Découverte, 2006, pp. 19-40.
- PESQUEUX, Y. *Organisations : Modèles et représentations*. Paris : Presses Universitaires de France, 2002, 396 p.
- PESQUEUX. Y. Un modèle organisationnel en « confiance- coopération ». *Management & Avenir*, 2009, volume 1, n° 21, pp. 261-272.
- PETTIGREW, A.M. Issues of Time and Site Selection. In Longitudinal Research on Change, Harvard Business School Research Colloquium, The Information Systems Research Challenger: *Qualitative Research Methods*, Vol. 1, 1989, pp. 13-19.
- PIAGET, Jean. *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard, la Pléiade, 1967, 1345 p.
- PLANE, Jean-Michel. *Théorie des organisations*. Paris : Dunod, 3e édition, 2008, 541 p.
- POPPER, K. R. *The logic of scientific discovery*. New York : Harper Torchbooks, 1968, 480 p.
- POINCARÉ, H. *La Science et l'Hypothèse*. Paris : Flammarion, 1917.
- PORTER, M. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, a division of Macmillan, 1985, 557 p.
- PROCTER & GAMBLE, [Consulté le 30/12/2011], Url : [www.pg.com](http://www.pg.com)

- PROCTER & GAMBLE, *Annual Report 2010*. [en ligne], [Consulté le 30/12/2011], Url : <http://annualreport.pg.com/annualreport2010/financials/index.shtml>
- PROULX, S. Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? *Actes du Congrès national des SIC UNESCO, Paris, 2001*.
- PROULX, S. et BRETON, P. Usages des technologies de l'information et de la communication. In *L'explosion de la communication à l'aube du XXIème siècle*. Paris : La Découverte, 2002, 400 p.
- PYBURN, P.J. Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An exploratory study. *MIS Quarterly*, 1983, 7(2): pp. 1-14.
- QUÉLIN, B. Les services partagés : Culture du changement et performance. *Les Échos, L'art du Management*, 2005, 8/10, 1er décembre, pp.7-9.
- QUÉLIN, B. L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique. Lavoisier, *Revue française de gestion*, 2007/8 - n° 177, pp. 113-128.
- QUINN, B., COOKE R. et KRIS A. *Shared service: mining for corporate gold*. UK, Harlow: Pearson Education Ltd., 2000, 256 p.
- RAGIN, C. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1987, 218 p.
- RAPOPORT, R.N. Three Dilemmas in Action Research. *Human Relations*, 1970, vol. 23, n° 4, pp. 499-513.
- RAYMOND, L. CROTEAU, A.-M. et BERGERON, F. La performance des TI expliquée par leur rôle stratégique, leur gestion et leur utilisation. In : *15ème colloque de l'Association Information et Management*, La Rochelle, France, 2010
- REICH, B.H. et BENBASAT, I. Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives, 1996, *MIS Quarterly* 20(1): pp. 55-81.
- REICH, B.H. et BENBASAT, I. Factors that Influence the Social Dimension of Alignment between Business and Information Technology Objectives, *MIS Quarterly*, March 2000, 24(1), pp. 81-113.
- REIX, Robert. *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris : Vuibert, 5e édition, 2004, 487 p.

- REIX, R. et ROWE, F. La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept. In : ROWE, Franz (sous la direction de). *Faire de la recherche en systèmes d'information*. Paris : Vuibert, FNEGE, 2002, pp. 1-17.
- RIORDAN, M., HODDESON, L. Birth of an era, *Scientific American: The solide-state century*, 1997, Special issue, Volume 8, N° 1, pp. 9-18.
- ROBBINS, P. *Organization theory: Structure, design, and application*, Englewood Cliffs : Prentice Hall; 3e édition 1990, 560 p.
- ROCKART, J. F., EARL, M. J. et ROSS, J. W. Eight imperatives for the new IT organization, *MIT Sloan Management Review*, 1996, 38, pp. 43-55.
- ROJOT, J. *Théorie des organisations*. Paris : Eska, 2<sup>e</sup> édition, 2005, 541 p.
- ROWE, Franz (sous la direction de). *Faire de la recherche en systèmes d'information*. Paris : Vuibert, FNEGE, 2002, 359 p.
- ROWE, F. *Des banques et des réseaux : productivité et avantages concurrentiels*. Paris : Economica, 1994.
- ROYER, I. et ZARLOWSKI, P., Echantillon(s). In: THIETART, Raymond-Alain et al., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3e édition, 2007, pp. 192-227.
- ROYER, I. et ZARLOWSKI, P., Le design de la recherche. In: THIETART, Raymond-Alain et coll., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3e édition, 2007, pp. 143-172.
- SABHERWAL, R. and CHAN, Y.E. Alignment between Business and IS Strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders, *Information Systems Research*, 2001, 12(1), pp.11–33.
- SABHERWAL, HIRSCHHEIM et GOLES. The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model, *Organization Science*, 2001, mars-avril, Vol. 12, No.2, pp. 179-197.
- SACHET-MILLIAT A. La délinquance d'affaires, les défis méthodologiques des recherches en terrain sensible. *Revue Internationale de Psychologie*, 2009,15(35), pp. 95-115.
- SALOMON, G. Transcending the qualitative-quantitative debate: The analytic and systemic approaches to educational research. *Educational Researcher*, 1991, 20(6), pp. 10-18.
- SAP AG. *Company Reports. Management interview*. 2007. [en ligne], [Consulté le 11 septembre 2009], Url : [www.sap.com](http://www.sap.com).

SAUER, C. et YETTON, P.W. The Right Stuff - An introduction to new thinking about management, in C. Sauer and P.W. Yetton (editors) *Steps to the Future: Fresh thinking on the management of IT-based organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1st edition, 1997, pp. 1–21.

Savall H. et Zardet V. Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Paris : Economica, 2004, 432 p.

SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2e édition, 1970.

SCHRAMM., Notes on case studies of instructional media projects. *Working paper for the Academy for educational development*, Washington, 1971, 41 p. [consulté le 28 septembre 2013] Url: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNAAD824.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAAD824.pdf).

SCHWANDT, T. A., Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In : DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, pp. 118-137.

SCHULMAN, D S, DUNLEAVY, J R, HARMER, M J, LUSK, J S. *Shared services, adding value to the business units*. New-York: John Wiley & Sons, 1999, 320 p.

SCHWANDT, T. A. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. in DENZIN, Norman K. et LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, pp. 118-137.

SEAL W.B. Shared business services and the evolution of the multi-divisional corporation, In: *Chinese and American Scholars Association, Singapore, 4-6 January 2010*.

SEGAL, L. *Le Rêve de la réalité*. Paris : Le Seuil, 1990.

SILVERMAN, D. “*Beginning Research*”. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Londres: Sage Publications, 1993

SIMONSEN, J. How Do We Take Care of Strategic Alignment ? Constructing a Design Approach. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 1999, 11(2), pp. 51-72.

SLEDGIANOWSKI, D. et LUFTMAN, J., IT-Business Strategic Alignment Maturity: A case study. *Journal of Cases on Information Technology*, 2005, 7(2), pp. 102–120.

SMITH, L. M., Ethnography In. ALKIN, M. C., *Encyclopedia of educational research*. New-York: Macmillan, Volume 2, 6th edition, 1992, pp. 458-462.

- SNOW, C. C. et THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing. *Journal of Management Studies*, 1994, Vol. 31, n° 4, pp. 457-479.
- SNYDER R. C. et PAIGE, G. D. The United States Decision to Resist Aggression in Korea. *Administrative Science Quarterly*, 1958, décembre , pp. 341-378.
- SSON, *SSON European Week 2011*. [en ligne], [Consulté le 14/11/2011]  
 Url : [www.ssonetwork.com/successful-shared-services-governance---top-tips-from/10358-A](http://www.ssonetwork.com/successful-shared-services-governance---top-tips-from/10358-A)
- SSON
- STATEC. *Le Luxembourg en chiffres*, 2007.
- STATEC, *Statistiques Grande Région*, 2011.
- STAKE, R., *The Art of case study Research*. London : Thousand Oaks, Sage, 1995, 192 p.
- STIGLITZ, J. E.. *Quand le capitalisme perd la tête*. Paris : Fayard, 2003, 566 p.
- TABATONI et JARNIOU. *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*, PUF, Paris, 1975.
- TALLON, P.P. The Alignment Paradox; it's not always the case that better IT alignment leads to business gains. avoid creating information backbones too inflexible to embrace marketplace change, *CIO Insight*, 2003, 1(32): November 15., p. 75
- TALLON, P.P., KRAEMER, K.L. et GURBAXANI, V. Executives Perceptions of the Business Value of Information Technology: A process-oriented approach, *Journal of Management Information Systems*, 2000, 16(4), p. 145-173.
- TATON, R. *Histoire du calcul*. Paris : Presses universitaires de France, 1957.
- TATON, R. *Le calcul mécanique*. Paris : Presses universitaires de France, 1949, 126 p.
- TALLON P. et KRAEMER K L. Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value: The Discovery of a Paradox. In : *Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value*. Idea Group Publishing, 2003, pp. 1-22.
- TEO et ANG. Critical Success Factors in the Alignment of IS Plans with Business Plans, *International Journal of Information Management*, 1999, 19(1), pp. 173–185.

- THE HACKETT GROUP. *Research Alert: Beyond Shared Services - Hackett Sees Companies Accelerating Evolution to Global Business Services*. [en ligne], [Consulté le 01/10/2009]. Url : [www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts\\_2009/alert\\_10012009.jsp](http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2009/alert_10012009.jsp)
- THIETART, R.-A. Introduction. In: THIETART, R.-A. et al, *Méthodes de recherche en management*. Paris. Dunod, 3e édition, 2007, pp. 1-10.
- THIETART, Raymond-Alain et al. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2007, 586 p.
- THOMPSON. *Organizations in Action*. Chicago : McGraw Hill, 1967.
- TONDEUR, H. et de LA VILLARMOIS, O. L'organisation de la fonction comptable, quelle forme de centralisation : centres de services partagés ou externalisation ? In : *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai 2003, Tome 9, Vol 1, pp. 29-52.
- TORRA, V. *Du boulier à la révolution numérique, Algorithmes et informatique*, Barcelone, RBA Coleccionables S. A., 2011, 150 p.
- TORT, Éric. Les pratiques comptables et financières des sociétés cotées, Le cas français, *HEC Montréal Gestion*, 2006/1 - Vol. 31, pp. 21 à 31.
- TORT, Éric. Les transformations des SIC en France, Une vue d'ensemble. Lavoisier, *Revue française de gestion*, 2006/9-10 - n° 168-169, pp 303 à 319.
- TRIPLETT, A., SCHEUMANN, J. Managing shared services with ABM. *Strategic Finance*, Feb 2000, Vol. 81 Issue 8, pp. 40-45.
- TURNBULL, H. W. (Editeur). *The Correspondence of Isaac Newton: Volume 1, 1661–1675*. Cambridge University Press, 1959, 416 p.
- TWAIN, M. *Following the Equator: A Journey Around the World*. Huntington : Empire Books, 2011, 380 p.
- ULBRICH, F. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 2006, vol 12, no 2, pp. 191-205.
- ULRICH, W. *Critical Heuristics of Social Planning*. New York: John Wiley and Sons Ltd., 1983, 504 p.
- USUNIER, J.C., EASTERBY-SMITH, M, et THORPE, R. *Introduction à la recherche en gestion*. Paris : Economica, 1993.

- VALERY, P. *Vues*. Paris : La Table Ronde, 1948.
- VAUJANY (de), F-X. Evaluer la valeur à l'usage de l'informatique : une architecture de tableau de bord, *Revue Française de Gestion*, 2007, n°173, pp. 31-46.
- VAUJANY (de), F-X. *Les grandes approches du système d'information*. Paris : Lavoisier, 2009, 239 p.
- VAUJANY (de), F-X. La gestion stratégique des technologies de l'information : une contextualisation de la littérature par une expérience imaginaire, *Management International*, 2005, vol. 9, n° 4, pp. 1-16.
- VAUJANY (de), F-X. Strategic Alignment: What Else? A Practice Based View of IS Value. *ICIS 2008 Proceedings*, 2008, Paper 4. AIS Electronic Library (AISeL). (consulté le 5 août 2012). Url: <http://aisel.aisnet.org/icis2008/4>
- VENKATRAMAN, N., IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition, *Sloan Management Review*, 1994, winter, pp. 73-87.
- WACHEUX, F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 1996.
- WALSH, MCGREGOR-LOWNDES et NEWTON. Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector. in *The Australian Journal of Public Administration*, 2008, vol. 67, no. 2, pp. 200–212.
- WEIL, T. et FEN CHONG, S. Les pôles de compétitivité français. *Futuribles*, juin 2008, n° 342, pp. 5-26.
- WEISS, J. W. *Business Ethics: a managerial stakeholder approach*. Belmont : Wadsworth, Inc, 1994.
- WENGER, E., MCDERMOTT, R. ET SNYDER, W. M. *Cultivating Communities of Practice*, Boston, Harvard Business School Press, 2002, 304 p.
- WONNACOTT T.H. and WONNACOTT R. J. *Introductory Statistics*. Wiley, 5th Edition, 1990, 919 p.
- WOODGATE, S., MOHR, S. et LOESGEN, B. *Microsoft BizTalk Server 2004 Unleashed: Developer's Guide*. Indianapolis: Sams, 2004.
- XIA and KING. *Determinants of organizational IT infrastructure capabilities*, [en ligne] 2002. University of Minnesota, MIS Research Center Working Papers, [21 mars 2012] [http://www.misrc.umn.edu/workshops/2002/spring/Xia\\_030802.pdf](http://www.misrc.umn.edu/workshops/2002/spring/Xia_030802.pdf)

YSEBAERT, C. *Decision Makers 2004*. Bruxelles : Kluwer, 2003, 490 p.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 4<sup>e</sup> Edition, 2009, 219 p.

YIN R. K. *Applications of case study research*. Newbury Park, Sage, 1993.

ZMUD, R. *Framing the Domains of I. T Management; projecting the future... through the past*. Cincinnati: Pinnaflex Education Resources, 2000.





# Annexes



## Annexe 1 : Première lettre des Professeurs Seal et Hebert.

**From:** [Daniel Mathieu](mailto:Daniel.Mathieu)  
**To:** [i.p.herbert@ntlworld.com](mailto:i.p.herbert@ntlworld.com)  
**Sent:** Thursday, April 28, 2011 3:03 PM  
**Subject:** Academic articles on Shared Services Center

Dear Professor Herbert,

Professional in the IT department for more than 17 years, I have just changed my business expectations and I am now teaching in a French university (for the moment, I have a part time position in the Reims Management School) with the objective to be a professor.

To reach my new role, I have to obtain a Ph.D. and in this scope, I am studying the Share Service Center organizations. To be more precise, IT Alignment and the Shared Service Center (SSC) are the main interests of my research. More specifically, my work focuses on measuring the change of IT alignment for Companies that have entrusted their Information Systems to a Shared Services Center. I propose to test that the use of a SSC improves the IT alignment and gives an IT more adaptable (flexible) and thus becomes an asset serving the business strategy.

The topics Information Systems, Business Alignment are well covered in the French academic articles but it is not the same for the Shared service center. This organization model seems to be forgotten in the actual academic research. I have read some of your articles and I think that you could help me. Please could you send me reference works and article bibliographies on the SSC.

I hope that you could help me in my research. Many thanks in advance.

Regards

Daniel

**Daniel MATHIEU**

GSM. : [+ 352 621 273304](tel:+352621273304)

e-mail : [daniel.mathieu@gmail.com](mailto:daniel.mathieu@gmail.com)

rue de Schoppach, 14

B-6700 Arlon, Belgium

**LIPSOR-CNAM**

Conservatoire national des Arts & Métiers

Chaire "Développement des systèmes d'organisation"

292, rue Saint-Martin 75141 Paris Cedex 03

**From:** Ian Herbert <[i.p.herbert@ntlworld.com](mailto:i.p.herbert@ntlworld.com)>  
**to me, Seal**  
**Sent:** Thursday, April 28, 2011 5:03 PM

Hi Daniel,

Good to hear from you.

I am enclosing our latest article which has a number of references to ERP systems.

We are aware of the significance of the ERP/SSC nexus and we are planning to develop this next in conjunction with a colleague, Professor Neil Doherty.

maybe there is something that we might do together in terms of cross-cultural (Anglo/French) thinking with regard to ERP and SSCs?

one of our case companies is a multi-national concern head-quartered in France and we are aware of some interesting issues.

You may find some further resources at the project website [www.shared-services-research.com](http://www.shared-services-research.com)

If you have not already signed up on a Ph.D. package perhaps you might consider studying with Loughborough?

Anyway, please keep in touch and best wishes for your work.

kindest regards

Ian

## Annexe 2 : Représentation imagée d'un CSP.

Cette représentation est intéressante car la nouvelle construction veut mettre en évidence que le CSP n'est pas une centralisation. Les 4 illustrations de la figure suivante représentent le support de présentation utilisé à l'époque.



Organisation imagée en CSP.

Source : Communication lors du discours de Noël 2002 du CEO de la société dont nous avons réalisé la monographie<sup>96</sup>.

<sup>96</sup> La traduction de l'illustration des images du haut est la suivante : « d'un ensemble de sociétés, compétences, fonctions à un groupe intégré ». La traduction des images du bas qui parlent des objectifs peut s'interpréter de la manière suivante : « homogénéisation des modèles de gestion qui donne les objectifs suivants : amélioration de la gouvernance du groupe et uniformisation des processus entre le centre et la périphérie » et « transformation des Systèmes d'Information : standardisation des processus et intégration des outils ».

# Annexe 3 : Présentation de J Steenbrink – CSP de Gdf-Suez.

Présentation effectuée à l'occasion d'une rencontre CIOnet Belgium for 2011: Best Practices in Shared Services – 24/02/112011



**GDF SUEZ**  
Shared Service Center Program

CIO Net , February 24<sup>th</sup> 2011

**GDF SUEZ – A leader in Energy & Environmental Services**

- Merger between GDF & SUEZ in July 2008
- Leader in Natural Gas in Europe:
  - No.1 supply,
  - No.1 transport & distributor networks
  - No.2 storage.
- Global Leader in LNG :
  - No.1 import and sales in Europe
  - No.2 LNG terminal operator
  - Leader in the Atlantic basin
- Leader in Electricity :
  - No.2 producer and supply in Europe
  - No.2 producer in France.
  - Global leader in Independent Power Production (IPP)
- Leader in Energy and Environmental Services
  - 200 000 employees
  - 6 Business Lines - 35 Business Units



**Group Organisation**

Business Line	Employees	Revenue 2009 (Bil €)*
Energy France	+10,100	13,9
Energy Europe & International	+23,900	26,3
Center	2,810	
Global Gas & LNG	+1,930	20,5*
Infrastructure	+17,400	5,6*
Energy Services	+77,900	13,6
SUEZ Environment	+65,400	12,3

\* Including Intence

**Support Functions – Group Principles**

Where value creation requires Central leverage

Set-up GLOBALISED processes

Where Group governance is required, and where efficient division of responsibilities between Center/BL/BU is necessary

Set-up processes in CASCADE

Where it is useful to share experience

Set up CENTERS of EXPERTISE

Where volume permits economies of scale

Set up SHARED SERVICE CENTERS

GROUP LEVER

GLOBALISED

CASCADE

CENTER

SEP BEI BSI JAPPA BEI SE

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓

BUA BUB BUC BUD BUE

POOLING OF RESOURCES

CENTERS OF EXPERTISE

SHARED SERVICE CENTER

**Shared Service Center Roadmap**

SSC Implementation 2006-2008	GDF SUEZ Merger 2008	SSC Convergence 2009-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement Finance and HR SSC in each Business Unit (France, Benelux)</li> <li>Launch Group IT Infrastructure SSC</li> <li>Implement common SSC Governance</li> <li>Internal benchmarking and performance monitoring</li> <li>Definition of Group Standards (processes, systems)</li> <li>Capitalize on internal labor markets</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Convergence of ex-GDF &amp; ex-SUEZ SSC organizations</li> <li>Implement Group SSC Organization for HR, Finance and IT</li> <li>Scope extension (new entities, new services) : recruitment (HR), banking transactions (Finance), end-user workstations (IT), car fleet management</li> <li>Process harmonization</li> <li>Contribution to Efficio Performance improvement</li> </ul>

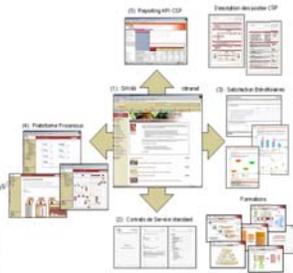
**Common SSC Governance and Tools**

**Common Governance**

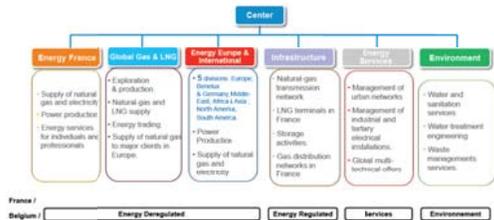
- Mission, roles et responsibilities
- Scope of processes covered
- Performance measurement
- Internal invoicing rules

**Shared Tools**

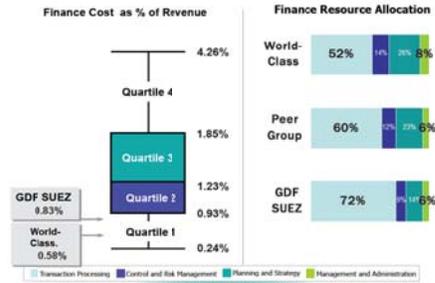
- Dedicated Group Intranet<sup>(1)</sup>
- Standard SLA's<sup>(2)</sup>
- Common customer satisfaction surveys<sup>(3)</sup>
- Standard process description<sup>(4)</sup>
- Common reporting and KPI's<sup>(5)</sup>
- Transversal HR tools (job description, competencies, employee satisfaction measurement, ...)
- Shared Values and Action Principles



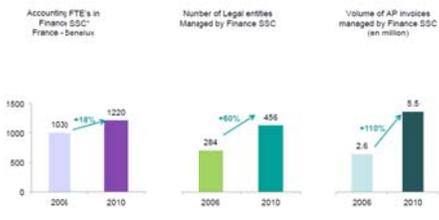
Shared Service Center Structure for Finance & HR



Finance Performance

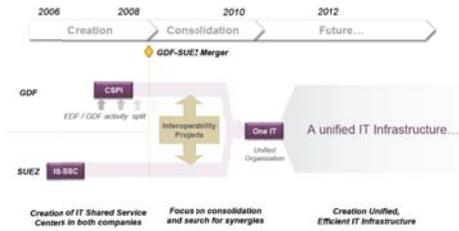


Growth in Finance SSC Coverage

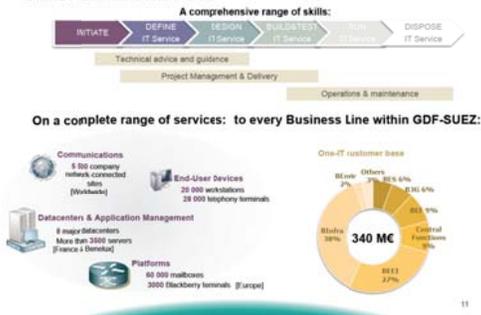


\* On a total of 300 accounting FTE's in the Group

Shared Service Center Structure for IT



One IT Infrastructure SSC



A common Future



Lessons Learned and Next Steps

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>Lessons Learned</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SSC: A Standard for the organization of selected support processes</li> <li>Is part of a Group Transformation</li> <li>Must Have's in terms of Governance</li> <li>Customized Roadmap - Flexible in the timing and path to implementation</li> <li>Top Management support</li> </ul> | <p><b>Our Next Steps</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Continue optimization to reach best-practice standards (Efficio performance improvement plan)</li> <li>Scope extension – functional and geographic (International Power integration)</li> <li>Project to create Global Shared Service Center Structure</li> </ul> |
|---|---|



## Annexe 4 : Exemple de lettre pour solliciter des interviews et pour prendre leur entreprise comme cas.

Monsieur xxx,

Je suis en train de réaliser une thèse en Systèmes d'Information (Sciences de Gestion) au CNAM à Paris. Monsieur Eric Fimbel est mon directeur de thèse et c'est sur ses conseils que je me permets de vous écrire pour solliciter votre support.

L'alignement des usages et le centre de services partagés (CSP) sont les principaux centres d'intérêts de mes recherches. Plus spécifiquement, mes travaux se focalisent sur la mesure de la variation de l'alignement des usages du Système d'Information de Sociétés dont le SI est confié à un Centre de Services Partagés par les parties prenantes (DG/DSI). Je pense tester le fait que le CSP contribue (améliore) à l'alignement des usages d'une Direction des Systèmes d'Information qui l'a intégré rendant ainsi son système d'information plus adaptable (flexible) et donc qui devient un atout au service de la stratégie de l'entreprise.

Jusqu'à présent, J'ai mené des recherches théoriques et ai établi un dispositif d'évaluation empirique d'hypothèses formulées sur la problématique. Tout ceci a été validé par des professionnels et des académiques dans des pré-tests.

A ce stade, je suis arrivé à la conclusion que l'étude de cas (qualitative) était la plus indiquée pour tester cette conceptualisation. Dès lors, je suis à la recherche de sociétés (utilisant un CSP) dans lesquelles il serait possible de réaliser la partie terrain. A ce titre, je serai ravi de pouvoir bénéficier de votre aide. yyy est un exemple idoine idéal pour cette étude. Serait-il possible de vous rencontrer prochainement (ou un de vos collaborateurs) ainsi que quelqu'un de yyy (une partie prenante interne) pour réaliser des interviews et autres observations. Bien entendu, toute cette recherche peut rester confidentielle et sera soumise à votre approbation préalable.

D'avance, je vous remercie et dans l'attente d'avoir de vos nouvelles, je vous prie d'agréer,  
Monsieur, mes plus cordiales salutations.

Daniel MATHIEU

---

**Daniel MATHIEU**

GSM. : + 352 621 273304

e-mail : daniel.mathieu@gmail.com

rue de Schoppach, 14

B-6700 Arlon, Belgique

**LIPSOR-CNAM**

Conservatoire national des Arts & Métiers

Chaire "Développement des systèmes d'organisation"

292, rue Saint-Martin 75141 Paris Cedex 03

Annexe 5 : Facturation inter-compagnie associée : exemple de document de « Change Request » (en anglais).

**Entreprise objet de l'étude monographique      Change Request for ...**

---

**How to fill in this Form:**

The Yellow part has to be filled in by the applicant

The Blue part is done by the GSC or the Process Account

The Grey part is in Charge of the Responsible of the Business

Description of requested Changes (to be completed by Applicant)			
	Name	Department	Date
Applicant			
Title of Change		Needed until (Date)	
Priority (H=high, M=Medium, L=Low)		Service Desk Ticket N.	
Description of <u>current</u> Concept /Process:			
Description of requested <u>Changes</u> to current Concept/Process:			
Reasons and Advantages of requested Changes to current Concept/Process:		Estimated Saving or Profit	
		Euro	Time
<input type="text"/>			
Effects and Consequences of <u>not</u> implementing the requested Changes:			

Evaluation of requested Changes (to be completed by GSC/PA)					
Evaluated by	Name	Department	Eval. Date		
GSC					
Process Account					
Description or Evaluation of alternative Solution:					
Estimation of Effort for Customizing and/or Development					
Customizing/ Development Title	New (Y/N)	Effort for Concept (FTE)	Effort for Implementation (FTE)	Effort for Testing (FTE)	Cost in Euro

Total Effort in Man days			Total Effort in Cost in Euro	
<b>Notes:</b> FTE = Full Time Equivalent = Man days The estimated effort is only a rough estimation at this time. The cost will be charged to Department of Applicant when the Change is implemented in the Production System				
<b>Checked by</b>	<b>Name</b>	<b>Department</b>	<b>Eval. Date</b>	
GSC / Process Account				
Change Request: (R)eleased, (D)eferred, Re(J)ected	R	The Cost for this Change will be charged to the requesting Department (Y)es / (N)o		Y
Reason of not release				

Decision taken on Change Request (to be completed by GSC/PA and Business)			
Approved by	Name	Department	Date
Business (cost center responsible)			
Local IT Responsible			

## Annexe 6 : Guide d'entretien E. P. O.

Enquête "terrain" Guide d'entretien		Mise à l'épreuve de l'alignement des usages du Système d'Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	Daniel Mathieu	<u>Ref</u>	Référence éventuelle	<u>Nombre de pages</u>	58
					4
<u>Date rédaction</u>	21/02/2010				

### Guide d'entretien

(Inventaire des thématiques à aborder lors de l'entretien)

Préparation de l'enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d'enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l'objet d'un traitement par la grille d'analyse
- Date prévue de l'interview

Contact avec l'entreprise :

Contact avec l'interviewé :

Type de contact :

Quand :

Comment :

### Résumé Interview :

<b>Nom de l'entreprise :</b>	
<b>Type d'entreprise en regard au CSP :</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d'un CSP <input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input type="checkbox"/> CSP proprement dit

<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	
<b>Fonction :</b>	<input type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	#####
<b>Lieu :</b>	#####
<b>Références éventuelles :</b>	#####

**Rappel du périmètre :**

Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage », elle devra prendre en compte les dimensions temporelle et relationnelle.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*

**Rappel des hypothèses :**

#### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

1. **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
2. **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

#### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

1. **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

#### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

1. **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
2. **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

#### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

1. **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

#### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

1. **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

#### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

1. **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

### **Thématiques à aborder lors de l'interview**

#### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. (Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel)*

#### **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

### **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

### **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence le gap qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2: Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

### **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

### **6. l'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui*



*historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver*

---

#### Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - Thématiques
  - Hypothèses
4. Conclusion

#### Interview

##### **Introduction :**

##### 1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

##### **Nom et prénom :**

#####

Votre fonction :

#####

##### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

#####

Activité ou secteur d'activités :

#####

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

#####

##### **Nom du CSP utilisé :**

#####

Pays siège(s) du CSP :

#####

##### 1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact :

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact :

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre

1.6 – Parmi les 5 types d’organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>97</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l’alignement des usages du Système d’information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

#####

Pays siège(s) du CSP :

#####

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

#####

2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 50
- De 50 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : #####

2.3 – Chiffre d’affaires en **millions d’euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d’euros pour secteur public ou associatif)

---

<sup>97</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d’information, 2006

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 10

De 10 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : #####

#### 2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : #####

Nombre de sites connectés : #####

2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>98</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)

CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),

CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

#### 2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)

Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)

ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)

Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à son retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

Business Requirements

Business Perspective

#### 2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l'outsourcing ?

---

<sup>98</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

#####

## 2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>99</sup>

Marquez votre (vos) choix par un X

- Aucune fonction :
- Toutes :
- Exploitation production
- Maintenance applicative
- Développement applicatif
- Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)
- Réseaux / télécoms
- B.P.O « métier »

Si oui, lesquels : #####

## 2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

Marquez votre (vos) choix par un X

- Aucun
- ITIL
- COBIT
- ISO
- CMMI

Autre (lequel) : #####

---

### **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de questions qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

### **3.1 Thématique 1 (L'alignement des usages) :**

#### **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages**

---

<sup>99</sup> Qualificare l'offerta in C Antonelli, Copernico, 1995, p 126

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l'influence du CSP, nous devons décliner la grille d'interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

#####

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l'alignement du SI sur la stratégie de l'entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>100</sup>).

#####

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d'indicateurs, évaluez les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitivité	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA)	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	<input type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain,	<input type="checkbox"/>

<sup>100</sup> Liste inspirée de E Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p 132

ROI...)	
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée	<input type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société

#####

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages.

#####

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société

#####

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes.

#####

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

#####

h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

#####

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

#####

b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

#####

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

#####

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

#####

c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

#####

b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**



### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

- a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP)?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

- a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?

#####

b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?

#####

a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

f. Dans l'implémentation d'un Business to Business

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?

#####

a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

i. Dans le contrôle de son organisation #####

ii. Dans la qualité des échanges #####

iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####

iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####

v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####

vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####

c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction #####
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale #####

### **3.6 l'amélioration de la robustesse<sup>101</sup> du SI**

a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?  
#####
- b. Comment l'avez-vous surmonté ?  
#####
- c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?  
#####
- d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005)) ?  
#####

---

<sup>101</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E FIMBEL, 2007, p 306.

- i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? #####
- ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####
  - 1. Identification des risques #####
  - 2. Estimation des risques #####
- iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####
- iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

- e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ? #####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité #####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?
  - i. ITIL V3 #####
  - ii. ISO27002 #####

- c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique #####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####
  - i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####
  - ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise #####
    - 1. Si oui, est-ce le l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####
  - iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique ? #####

**Conclusion :**

Commentaires éventuels :

#####

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 7 : Guide d'entretien EM cas UK (en anglais).

### **Entreprise objet de la monographie**

**IT Value - Customer Review**

## **Check-list – EM - filiale UK**

### **Agenda:**

<i>Index</i>	<i>inside</i>
<b>Introduction</b>	Initiative presentation: Customer Review
<b>Scenario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Change of organizational logic</li><li>- Functional Guidelines</li></ul>
<b>GEA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utility for the Group</li><li>- Utility for you</li><li>- Data/information / management tools</li></ul>
<b>LOCAL support</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ICT</li><li>- Development</li><li>- Help and service desk</li></ul>
<b>CENTRAL support</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ICT</li><li>- GSC / Projects and Dev(PMO and others)</li><li>- Help and service desk</li></ul>
<b>Assessment criteria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assessment variables</li><li>- KPI and other indicators</li></ul>



<b>Conclusion</b>	Next steps / Feed back
-------------------	------------------------

**Introduction:**

**“IT value” initiative**

- **The survey will be focused on the six following views:**
  - **IT Alignment**
  - **IT role**
  - **Technical competence:** the ability, knowledge and tools necessary to operate the service
  - **Response capacity:** a level of service tailored to the needs of users
  - **Reliability of commitments** to provide the service promised on time and agreed quality
  - **Friendliness and ease of contact:** attitude of availability capacity to handle the problems of customers with ease of contact and support.

**Focus on the pilot area: EM - filiale UK**

**Scenario:**

**Major scenery changes (environment / market) that have an impact on your work: for instance the crisis**

---

---

---

**Major changes in the E M that have an impact on your work: for instance the IT Cost reduction**

---

---

---

**What are the priorities that you intend to pursue in your role (outlook 1-2 years)**

---

---

---

**Which urgent issues do you have to address in the coming months**

---

---

---

**GEA:**

**In your specific area, the GEA program has given you some benefit?**

---

---

---

**If you had to redo the project, did you change something?**

---

---

---

**We have achieved a big part of the GEA project. Do you feel better to finish the deployment of R / 3 worldwide or to enrich the implementation started with more advanced services (management tools, simulation, planning ...)?**

---

---

---

**Do you believe that for the GEA project, it should better to have a users' "steering committee"?**

---

---

---

**The head process manager (BU, Ops, SC, MS) is a customer or is the owner of the GEA project?**

---

---

---

**GEA IT allows E M to better manage external customers and suppliers**

*Please select one of the following.*

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly Agree

I don't know

---

---

---

**GEA IT helps to improve the reliability of the service**

*Please select one of the following.*

Strongly disagree

Disagree

Neither agree nor disagree

Agree

Strongly Agree

I don't know

---

---

---

**CENTRAL Support:**

		Score	Importance	GAP
<b>Technical</b>				
	- Competence			
	- Information and training			
	- Response time			
	- Adequate response			
	<i>average</i>			
<b>Projects and developments</b>				
	- Competence			
	- Information and training			
	- Response time			
	- Adequate response			
	<i>average</i>			
<b>Post go-live help</b>				
	- Competence			
	- Information and training			
	- Response time			
	- Adequate response			
	<i>average</i>			
	<b>Total average (central part)</b>			

**Legend:** 1: very poor, 2 poor, 3: medium, 4: good 5: excellent

Comments:

**LOCAL Support:**

		Score	Importance	GAP
<b>Technical</b>				
	- Competence			
	- Information and training			
	- Response time			
	- Adequate response			
	<i>average</i>			
<b>Projects and developments</b>				
	- Competence			
	- Information and training			
	- Response time			
	- Adequate response			
	<i>average</i>			
<b>Post go-live help</b>				
	- Competence			
	- Information and training			
	- Response time			
	- Adequate response			
	<i>average</i>			
	<b>Total average (Local part)</b>			

**Legend:** 1: very poor, 2 poor, 3: medium, 4: good 5: excellent

Comments:

**Assessment criteria:**

**Do you have seen an eventual change of the service level (before and after GEA)**

---



---



---

**Do you use other services done by central departments (and external)? Which criteria do you use to evaluate the performance?**

---



---



---

What do you control / check to evaluate the IT work?

- Costs
- Response time
- Adequate response
- Effectiveness
- Reliability
- Flexibility
- Proposal capacity
- Innovation proposal
- ...

---

---

---

Do you know the IT service performance indicators (service desk, time to answer ...)?

(show data as a example)

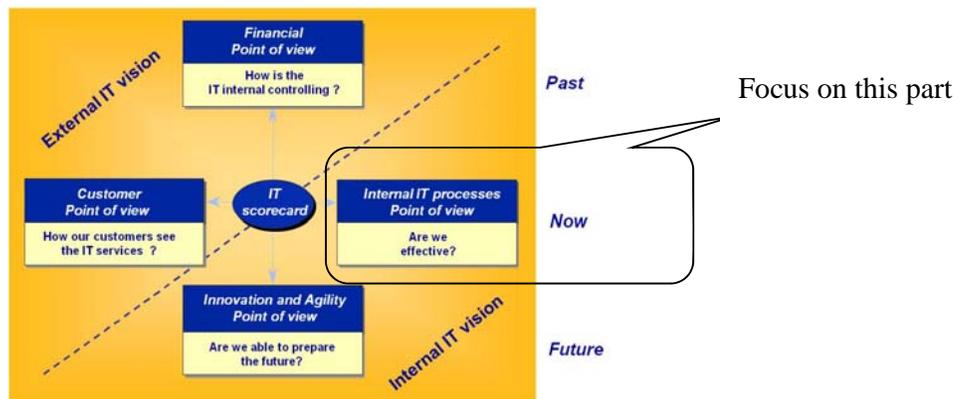
Are those enough?

What other do you propose?

---

---

---



**Conclusion:**

**Additional comments:**

**In the future, what should IT start doing?**

---

---

---

**In the future, what should IT continue doing?**

---

---

---

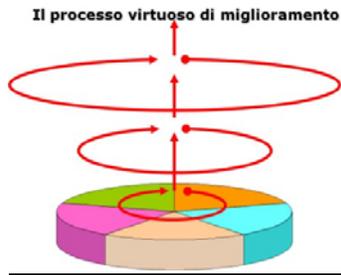
**In the future, what should IT stop doing?**

---

---

---

**Next steps / Feed back**



**We have now to build and to communicate on process that measure and highlight the level of "alignment-synchronization" of the information systems on the business**

(Dynamic Global Alignment Scorecard).

---

Check-list – Filiale UK  
Meetings March 25th and 26th 2009

# Annexe 8 : Documents de synthèse : E. M.

## Cas UK

### Indice



## IT Value - Customer Review 2008-2009

### Report UK

Watford, 8 Settembre 2009

- **Obiettivo - Valore IT (Allineamento)**
  - **Caratteristiche dell' area**
    - Scenario / Situazione / obiettivi prioritari
  - **Relazione con IT**
  - **Priorità**
  - **Linee di azione**
    - Piano pluriennale
    - Descrizione
  - **Informazione e comunicazione**
- Allegato**
- Valutazione
  - Commenti

2

### Indice

- **Obiettivo - Valore IT (Allineamento)**
- **Caratteristiche dell' area**
  - Scenario / Situazione / obiettivi prioritari
- **Relazione con IT**
- **Priorità**
- **Linee di azione**
  - Piano pluriennale
  - Descrizione
- **Informazione e comunicazione**

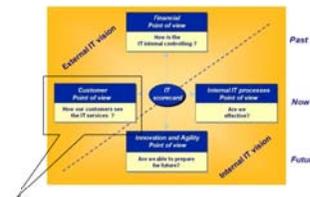
**Allegato**

- Valutazione
- Commenti

3

### Obiettivo - Valore IT

Obiettivo iniziativa



Allineare la strategia IT alle esigenze del business, assumendo le priorità di periodo del cliente per sviluppare una relazione stabile ed efficace.

4

### Obiettivo - Valore IT

#### Scopi di questo progetto

- Capire la situazione e i bisogni del cliente (BU, divisione...)
- Individuare i criteri di giudizio da parte dei clienti
- Individuare i possibili contributi del IT alle priorità dichiarate dal business
- Costruire una visione più oggettiva del servizio fornito da IT, concordando i parametri di valutazione (misurazione)
- Formulare le linee guida di azione
- Migliorare e strutturare la relazione con una comunicazione periodica su piani e prestazioni

#### Target:

- Clienti paese
- Clienti processo
- Vertici aziendali (proprietà)

5

### Indice

- **Obiettivo - Valore IT (Allineamento)**
  - **Caratteristiche dell' area**
    - Scenario / Situazione / obiettivi prioritari
  - **Relazione con IT**
  - **Priorità**
  - **Linee di azione**
    - Piano pluriennale
    - Descrizione
  - **Informazione e comunicazione**
- Allegato**
- Valutazione
  - Commenti

6

### Indice

- **Obiettivo - Valore IT (Allineamento)**
- **Caratteristiche dell' area**
  - Scenario / Situazione / obiettivi prioritari
- **Relazione con IT**
- **Priorità**
- **Linee di azione**
  - Piano pluriennale
  - Descrizione
- **Informazione e comunicazione**

**Allegato**

- Valutazione
- Commenti

6

### Panorama EM filiale UK

#### Descrizione e caratteristiche del area

#### Heads count

Qli: 219.556

Fatturato lordo: 165 M Pounds

#### Mercato

Ranking EM filiale UK: 3,1 % (val)

Quota di mercato (2008)

5° operatore nel mercato

#### IS

IT budget: 2 MC

IT headcount: 7



Fonte: IT SP-IT Business - staff CEO (SAF Aprile 2009) Mercato - Nielsen

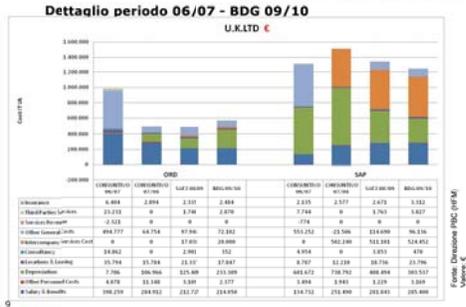
7



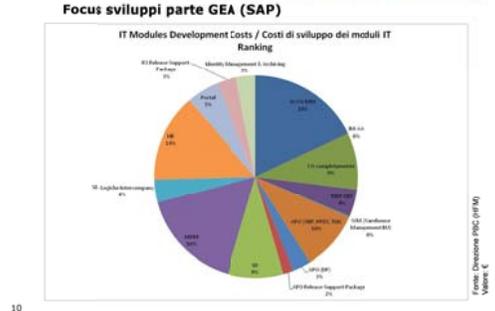
**Panorama EM filiale UK : Focus IS (Financial point of view)**



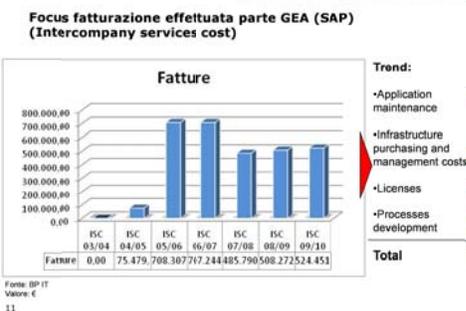
**Panorama EM filiale UK UK : Focus IS (Financial point of view)**



**Panorama EM filiale UK : Focus IS (Financial point of view)**



**Panorama EM filiale UK : Focus IS (Financial point of view)**



**Panorama EM filiale UK : Focus IS (UK and Corporate service desk Point of view)**

**Summary service desk (maintenance)**

- La più grande parte dei ticket gestiti localmente in UK riguardano la gestione dei messaggi EDI
- 98 % delle richieste di intervento riguardano problemi di rilevanza media o bassa (a parte la parte EDI)
- 39 % delle richieste riguarda la gestione di password
- Il tempo di risoluzione dei problemi, nell' 83 % dei casi rispetta il tempo standard
- change request sono stati 15 in 8 mesi e sono stati gestiti nei tempi previsti

**Panorama EM filiale UK : Focus IS (UK service desk Point of view)**

**Ticket - Local support calls**

Prima di essere mandati verso il central team, tanti problemi sono gestiti in locale

Call Completion by Module	Total
Breakdown of Calls	33
APO	47
Management Services	402
SD MM (Incl EDI)	161
Security	297
XI	297
BI	297
Connections	297
HR	297
Hyperion	297
WSP	297
<b>Grand Total</b>	<b>940</b>

Questa parte è gestita localmente  
Solution time di 2 ore max  
Conoscenza locale dei clienti UK

**Panorama EM filiale UK : Focus IS (Corporate service desk Point of view)**

**Ticket 482 ticket sono stati aperti sul periodo**

- Very High** = Highest impact; only used when production is severely affected, or on complete failure of critical IT systems
- High** = used when critical IT systems are affected
- Medium** = One user cannot work
- Low** = One user cannot use a particular function or WSP/CO

**Classification**

ICT	29
ICT	29
Other	240
Hyperion	1
Reset user password	187
User modification	52
SAP	213
APO	55
Cardinal	2
EDI	1
Management services	54
SD MM	36
Service Support BI	63
XI	2

**Total 482**

Fonte: Direzione PSC (IT/PA)  
Valore: €

**Panorama EM filiale UK : Focus IS (corporate service desk Point of view)**

**Ticket - Solution time**

Priority	All Calls	Calls Closed In Limit	Calls Closed Over Limit	Percentage
Very High	3	3	0	100%
High	6	5	1	16,67%
Normal	289	211	78	26,99%
Low	184	181	3	1,63%
<b>Total</b>	<b>482</b>	<b>400</b>	<b>82</b>	

**Change requests**

Classifications Change Requests	Closed	Waiting
EDI	1	1
Firewall	1	1
SAP XI (Exchange Infrastructure)	1	1
SD (Sales & Distribution)	11	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>4</b>

Fonte: Direzione PSC (IT/PA)  
Valore: €

## Elementi significativi del momento EM filiale UK

- Woolworths - Cliente in fallimento dove EM filiale UK aveva 30 % di market share (Conf goods)
- Cambio Pounds - Euro
  - Distributori alternativi (Ulster versus Eire)
  - Costi della produzione
- Criticità di Break Even
- Crisi dei clienti
  - Difficile fare passare aumenti di tariffe (listino)
- Mantenere la buon misura sui overheads (previsto a 9% alla fine del PMT)

16

## Intervistati per l'area Ferrero UK

### in fase di progetto pilota

- Managing Director
- Sales Director
- IT & Supply Chain Director
- Primary Supply Chain Manager
- Customer Development Controller
- IS Project Manager
- Finance Director
- IT Manager
- IT account

18

## Relazione con IT Valutazione / Feeling

In the future, what should IT **start** doing?

- Accuratezza, finitura lavoro
- Capire priorità cliente e ragionare per priorità
- **Proattività ++**
- Migliorare CRM e sales planning
- Ridurre gli strumenti e i data sources
- Supporto del business in new processes
- Acquisire planning tools integrati (anche con dati esterni)
- Aumento flessibilità (IT locale)
- Proattività nel formare gli utenti
- Progettare 2 diverse modalità di supporto IT per paese grandi e per paese piccoli

20

## Relazione con IT

Principali progetti applicativi attuali che hanno un impatto sulle aree analizzate e sulle linee di azione che proporemo.

- Situazione consolidata da R/S (Business Unit full scope)
  - Custom IMAP sviluppato per gestire il costo de materiale
- APO avviamento con soddisfazione
- Bi
  - Report
  - Scorecard (cockpit)
- Essbase
  - Business Planning
  - Sales planning

22

## Obiettivi prioritari EM filiale UK

Per tutta la BU

- Adottare una strategia di investimento – Crescere investendo su marketing (focus su alcuni brand e promo activity)
- Limitare la complessità (Ridurre le SKU vendute in UK (anche se ci sono sollecitazioni all'aumento)
- Mantenere un gross margin maggiore del 35%
- Riduzione di overheads
  - Esternalizzazione di servizi (Centralino, Busta paga, gestione parco macchine...)
- Rendere produttivi i costi generati dall'implementazione di SAP, aumentare il valore d'uso

Per SC UK

- Impatto positivo per la BU di fare del copacking interno

Per IT

- Tecnologia e Support
- Comunicazione : local IT e Gruppo

17

## Indice

### • Obiettivo – Valore IT (Allineamento)

#### • Caratteristiche dell' area

- Scenario / Situazione / obiettivi prioritari

#### • Relazione con IT

#### • Priorità

#### • Linee di azione

- Piano pluriennale
- Descrizione

#### • Informazione e comunicazione

#### Allegato

Valutazione

Commenti

19

## Relazione con IT Valutazione / Feeling

In the future, what should IT **stop** doing?

- **Non rimbalsare le responsabilità** dentro IT (soprattutto parte ICT)
- Ridurre l'enfasi sulla **reattività** (da 65% a 25%)
- Calibrare il rapporto **qualità / costi**
  - Per esempio, il livello di servizio di e-utility è sceso durante gli ultimi mesi come effetto del contenimento costi
- Stop a sviluppi senza adeguata informazione sul perchè e sul ritorno
  - Rendere approfittabile le cose che sono state fatte

21

## Indice

### • Obiettivo – Valore IT (Allineamento)

#### • Caratteristiche dell' area

- Scenario / Situazione / obiettivi prioritari

#### • Relazione con IT

#### • Priorità

#### • Linee di azione

- Piano pluriennale
- Descrizione

#### • Informazione e comunicazione

#### Allegato

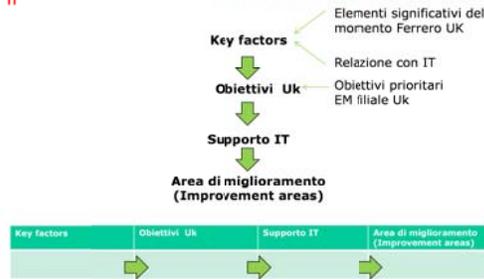
Valutazione

Commenti

23

### Priorità di piano e linee di azione

Partendo da obiettivi EM filiale UK, decliniamo in obiettivi di supporto da parte di IT



24

### Priorità di piano e linee di azione

Partendo da obiettivi EM filiale UK, decliniamo in obiettivi di supporto da parte di IT

Area di miglioramento	Analisi dati, simulazione, reporting	Ottimizza piano del Paese Finanziari	Produttività locale	ICT	Processo operativo	ICT	Material ledger
<b>Ob Uk</b>							
Ricuperare i consumatori ex: Woodwirth	x						
Compensare l'effetto cambio		x					
Adottare una strategia di investimento - (focus su alcuni brand e promo activity)	x						x
Ridurre le SKU vendute in UK	x						
Aumentare tariffe	x						
Riduzione di overheads (miglioramento)			x				
Contenimento costi SAP				x		x	
Copacking					x		x
Technology e Support						x	
Comunicazione IS				x		x	

### linee di azione IS

#### Descrizione di ipotesi di progetti / interventi

- Strumenti di analisi di mercato (Nielsen, Datamonitor...)
- Simulazione
- Reporting
- Micro interventi IT per aumentare efficienza
- Modello PP-PI (Inside Re-Packing with PP-PI)
- ICT (Video-conferencing, Unified Communication, Remote profile, Sicurezza...)
- Informazione e comunicazione
  - Voice over IT
  - Informazione sulle scelte
- Criteri e formule di ribaltamento costi

27

### Priorità di piano e linee di azione

Partendo da obiettivi EM filiale UK, decliniamo in obiettivi di supporto da parte di IT

Supporto IT	Area di miglioramento	Decisione / azione	Proposta
Strumenti di analisi di mercato (Nielsen, ebi, Datamonitor...)	Analisi dati, simulazione, reporting		• Implementazione applicativo Smart Draw (already done) • Testing la soluzione "gruppi" per integrare data esterne in SAP BI • Costituire un business case della situazione completa
Disponibilità informazione tempistiche andamento vendite e margini finanziari	Ottimizzazione del flusso finanziario		• Training della squadra CFO UK con risorse del SSC in UK
Simulazione	Analisi dati, simulazione, reporting		• Training della squadra CFO UK per l'uso di Esbase (bridging tool) • Workshop UK per analizzare l'applicativo (SAP BPC) già usato in IT e FR. Provvedere un rollout successivo
reporting e simulazione	Analisi dati, simulazione, reporting		• Idem punti ① e ②
Simulazione	Analisi dati, simulazione, reporting		• Idem punti ① e ②
Micro interventi per aumentare efficienza (Video-conferencing...)	Produttività locale		• Gestire da local IT manager e il suo team (con informazione ICT Committee)
Criteri di ribaltamento che facilitano le piccole vendite	Informazione		• Provvedere una comunicazione sul tema della parte CIO
Modello PP-PI (Internal re-packing)	Processo operativo		• Processo bloccato per il momento
Unified Communication	ICT		• ICT locale nuovo membro ICT Committee
Informazione sulla scelta	Informazione		• Provvedere una comunicazione sul tema della parte CIO
Material Ledger	Material ledger		• Pianificare esercizio 2010/2011

26

### Indice

- Obiettivo – Valore IT (Allineamento)
- Caratteristiche dell' area
  - Scenario / Situazione / obiettivi prioritari
- Relazione con IT
- Priorità
- Linee di azione
  - Piano pluriennale
  - Descrizione
- **Informazione e comunicazione**

#### Allegato

- Valutazione
- Commenti

28

### Informazione e comunicazione IS Governance

#### • Piani di informazione e di comunicazione

- Allineamento corrente tra account di paese e struttura IT di gruppo
- Informare (comunicare) sulle scelte del gruppo
- Incontri tecnici a tema (Apo, ICT...)
- Partecipazione IS UK a ICT meeting
- Due o tre volte all' anno, organizzare una sessione di allineamento IT globali per condivisione attività e sintonizzare il rapporto cliente - fornitore

29

# Annexe 8 : Documents de synthèse : E. M.

## Cas logistique centrale

### Agenda



## Supply Chain

### IT Value - Customer Review 2008-2009

Alba, 2 settembre 2009

#### Obiettivo - Valore IT

##### Obiettivo iniziativa



Allineare la strategia IT alle esigenze del business, assumendo le priorità di periodo del cliente per sviluppare una relazione stabile ed efficace.

3

#### Intervistati per l'area Supply Chain

##### - in fase di progetto esplorativo

- Group SCI director
- French and BeNeLux SCI director

##### - in fase di progetto pilota

- Emerging market SCI director
- Planning manager
- Raw Material SCI manager
- South Europe SCI director
- SCI/IT interface
- IT account (IT interface)

5 N. B. tutto l'area Slavi dovrebbe essere analizzata

7

#### Relazione con IT

##### L'importanza dell'IT per la SCI

I sistemi sono fondamentali, indispensabili per supportare e abilitare la supply chain integrata

Occorrono adeguati investimenti, visto che la SCI è una struttura nuova con elevati bisogni emergenti, al fine di avere processi omogenei e sistemi globali in grado di rendere fruibile dati ed elementi di controllo in tutti i principali ambiti di interesse:

- Trasporti
- Network
- Magazzini
- Gestione materiali
- KPI

Nota: APO è il primo esempio di sistema integrato quasi globale (87 % volumi commerciali e 97% volumi produttivi) abilitante i processi di pianificazione

7

- **Obiettivo - Valore IT**
- **Caratteristiche dell' area (in Allegato)**
- **Intervistati per l'area Supply Chain**
- **Scenario / Situazione / obiettivi prioritari SC**
- **Relazione con IT**
- **Progetti di sviluppo e linee di azione**
  - Allineamento con gli obiettivi di funzione
  - Ipotesi Piano di sviluppo
- **Interfaccia SC-IT**
- **Informazione e comunicazione**
- **Valutazione supporto**
  - Tecnico
  - Progetti
  - Assistenza
- 2 • **Allegati (Schede progetti di sviluppo)**

#### Obiettivo - Valore IT

##### Scopi di questo progetto

- Capire la situazione e i bisogni del cliente (BU, divisione...)
- Individuare i criteri di giudizio da parte dei clienti
- Individuare i possibili contributi del IT alle priorità dichiarate dal business
- Costruire una visione più oggettiva del servizio fornito da IT , concordando i parametri di valutazione (misurazione)
- Formulare le linee guida di azione
- Migliorare e strutturare la relazione con una comunicazione periodica su piani e prestazioni

##### Target:

- Clienti paese
- Clienti processo
- Vertici aziendali (proprietà)

4

#### Scenari / Situazione / Obiettivi prioritari SC

- La Supply Chain Integrata è una nuova funzione aziendale indipendente
- La visione globale, tipica della supply chain, porta la giusta mentalità che l'azienda vuole. L'obiettivo strategico è chiaro e definito
- Entro 2 anni questa deve diventare una realtà autonoma pienamente funzionante a regime in modo integrato
- E' un'organizzazione nascente con esigenze nuove, che emergono man mano

##### Gli obiettivi generali della funzione sono:

- **servire senza rotture di stock**
- **ridurre i costi**
- **ottimizzare gli stock**
- **ottimizzare i livelli di servizio**
- **minimizzare la variabilità del programma di produzione**

##### Alcuni obiettivi operativi sono:

- **dare dei KPI**
- **uniformare i processi e i tools a livello globale**

6

#### Relazione con IT

##### Il contesto attuale visto dall'IT

- Gli investimenti IT sono stati ridotti per tutti gli ambiti aziendali
- Le risorse con le competenze adeguate sono in numero limitato
- Al fine di massimizzare i risultati, tutte le risorse sono state allocate in un piano di lavoro che copre il prossimo orizzonte di budget
- In tale contesto risulta complesso soddisfare:
  - Gli obiettivi della Supply Chain nelle scadenze indicate
  - Le frequenti richieste emergenti
- Si può fare un piano di investimenti diluito nel tempo al fine di conciliare le esigenze della SCI con le ridotte capacità di investimento
- Le singole richieste devono essere associate ai benefici conseguibili con la singola iniziativa

8

## Progetti di sviluppo e linee di azione Summary

Piano pluriennale	Elaborare un piano pluriennale di investimenti
	Dilemma tra diffusione e arricchimento
Interfaccia SC/IT	Mettere a punto la funzione di interfaccia tra IT (account) e Supply Chain
	Chiarire e concordare la copertura del ruolo di interfaccia tra locale e centrale
Informazione e com	Piani di informazione e di comunicazione
	Dare dei KPI (magari scorecard)

## Piano pluriennale di investimenti allineamento con gli obiettivi di funzione

- Partendo da obiettivi SC, decliniamo in obiettivi di supporto da parte di IT
- Indichiamo anche i obiettivi operativi richiesti dalla SC

Ob SC	Network Italia	Trasporti	KPI	KPI esterni	Obsolescenza e gest. materiali	Progetti saving	Estensione APO
servizi senza valore di stock	X	X	X				X
ridurre costi	X	X	X	X	X	X	X
Ottimizzare stock	X	X	X				X
Ottimizzare l'efficienza servizio	X	X		X		X	X
Minimizzare l'attività programmi produzione	(X)				X		X

Nota: questo tipo di esigenza richiede un'attività di interfaccia notevole ed intensa tra DSI e SCI

## Piano pluriennale di investimenti Le iniziative progettuali prioritarie

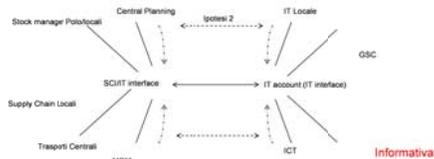
Supporto IT	Indicatore	Target un anno	Decisione / azione
Network Italia	• Stato avanzamento	• Inizi progetti del 2009 • Fase funzionale/test attivo • Avvio fase di commissionamento	• Approvato • Iniziative in corso
Trasporti	• Stato avanzamento • % del prodotto con soluzione SC/IT con soluzione adottata • % SC	• Inizi progetti 2009 • Avanzamento per SC/IT Italia • Fase implementativa • 1 SC	• Approvare iniziative e budget • Verifica della soluzione • Pianificazione iniziative
KPI	• % processi coperti da indicatori • % indicatori disponibili vs richiesti	• Operativi Magazzino e gestione materiali (prima ITA) • Operativi per area logistica • Operativi estesi incrementati su pianificazione APO	• Approvare iniziative e budget • Pianificazione iniziative • Implementazione iniziative
KPI esterni	• # BU con KPI di gruppo	• Roll-out soluzione su realtà ECC	• Approvare iniziative e budget • Definire soluzione per grandi BU • Fase ECC
Obsolescenza e gestione materiali	• Stato avanzamento • Valori relativi gestiti	• Pilota Italia • Roll-out Francia, Belgio, Germania e Spagna • T&E	• Approvare iniziative e budget • Pianificazione iniziative
Progetti spot di saving	• Stato avanzamento • % iniziative realizzate vs richieste	• Directe Canada > USA	• Avviare l'incarico
Estensione APO	• % volumi gestiti • # unità (BU e Plant) aggiunte • % sviluppi realizzati vs richieste	• T&E • Estensione funzionalità per aumentare efficienza processo pianificazione	• Definire piano di estensione copertura geografica • Definire budget per estensioni funzionali • Da valutare
uniformare processi e tool a livello globale	• Tool - prospettive di lungo periodo		

## Ipotesi Piano di sviluppo

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Network Italia	[Gantt bar]					
Trasporti	[Gantt bar]					
KPI	[Gantt bar]					
KPI esterni	[Gantt bar]					
Obsolescenza e gestione materiali	[Gantt bar]					
Progetti spot di saving	[Gantt bar]					
APO Sim	[Gantt bar]					
Uniformare processi e tool a livello globale	[Gantt bar]					
***	[Gantt bar]					

## Organizzazione - Interfaccia SC - IT

- Potenziare la funzione account dedicata a supply chain



- ipotesi 1: tutti contatti passano tra SC/IT interface e IT account
- ipotesi 2: favorire i contatti a temi ma informando SC/IT interface e IT account

## Informazione e coordinamento

- Piani di informazione e di coordinamento

- Allineamento coerente tra account di processo e interfaccia con unità SCI-Sviluppo Progetti IT
- Incontri tecnici a tema (APO...)
- Due o tre volte all'anno, organizzare una sessione di allineamento IT globali per condivisione attività e sintonizzare il rapporto cliente - fornitore

- Dare dei KPI (magari scorecard) ?

- Implementazione e comunicazione di processi per misurare ed evidenziare il livello di "alignment-synchronization" dei sistemi informativi sul business.
- Costruzione dei KPI e caricamento di un IT Balanced scorecard (che offre una visione dei risultati (performance) della DSI (e più in generale dei sistemi informativi) su 4 viste differenti)

## Valutazione supporto

### Note preliminari:

- È difficile dare un giudizio globale per tutto il servizio, visto che il perimetro è ampio, che i progetti sono tanti, con delle difficoltà diverse e con dei referenti IT diversi
- Sull'assistenza post go-live (fase di manutenzione), ci sono degli interlocutori che possono essere locali e/o globali, che hanno una visione tecnica e/o applicativa.
- Per le diverse fasi (progetti e assistenza) c'è una grande quantità di risorse IT con competenze molto diverse
- Per i nostri clienti interni non è sempre facile dire se è una responsabilità locale o centrale

## Valutazione supporto Centrale

Tecnico	Giudizio	Note
- Competenze	4	
- Informazione e training	4	
- Tempo di risposta	3	Il tempo di risposta è più debole visto la sovrapposizione di progetti
- Adeguatezza risp.	4	
<b>Progetti</b>		
- Competenze	4	
- Informazione e training	2	Il livello di competenza è buono ma deve crescere ancora per arrivare allo stesso dei clienti interni. Durante la fase di progetto la formazione è buona ma sarebbe apprezzato il rifarla dopo un tempo determinato di attività (dopo il go-live)
- Tempo di risposta	4	
- Adeguatezza risp.	4	
<b>Assistenza post go-live</b>		
- Competenze	3	Il livello di competenza è buono ma deve crescere ancora per arrivare allo stesso dei clienti interni. Durante la fase di progetto la formazione è buona ma sarebbe apprezzato il rifarla dopo un tempo determinato di attività (dopo il go-live)
- Informazione e training	2	Manca una formazione
- Tempo di risposta	2	
- Adeguatezza risp.	2	

Leggenda: 1: molto carente, 2: insufficiente, 3: medio o non so, 4: buono, 5: ottimo

## Valutazione supporto Locale

(\* / del riportati si riferiscono a pochi giudizi)

	Qualità (*)	Note
<b>Tecnico</b>		
- Competenze	4	
- informazione e training	3	
- tempo di risposta	4	
- adeguatezza risp	4	
<b>Progetti</b>		
- Competenze	4	
- informazione e training	3	
- tempo di risposta	2	
- adeguatezza risp	4	
<b>Assistenza post go-live</b>		
- Competenze	3 - 2	La realtà sono sensibilità diverse (Francia e Germania per esempio buoni, le altre molti meno buoni). Deve essere analizzati per località.
- informazione e training	2	La realtà sono sensibilità diverse (Italia, Francia, Germania...)
- tempo di risposta	2	Deve essere analizzati per località.
- adeguatezza risp	2	

Legenda: 1, molto carente; 2, insufficiente; 3, medio non so; 4, buoni; 5, ottimo

17

## Panorama Area SC : Focus IT (Corporate service desk Point of view)

### Summary service desk

- APO
- Magazzini EWM e WM
- SD



Focus sui ticket aperti nel periodo dal 1/9/2008 al 27/08/2009 relativi alla Supply Chain (\*) per tutte le company del gruppo.

(\*): abbiamo considerato i tre applicativi gruppo usati da la supply chain (ma nel elenco, ci sono anche le chiamate generate da altre direzioni su questi applicativi)

## Decisioni

### INCONTRI SC/DSI

Deciso di avere questo tipo di incontri con frequenza mensile o al più ogni due mesi. Nel prossimo incontro concordato di avere una panoramica delle iniziative SCI di medio/lungo periodo a livello mondiale. Prossimo incontro pianificato per il primo di ottobre.

### ORGANIZZAZIONE INTERFACCIA SCI - IT

I Group SCI director e Group CIO hanno deciso che la modalità di ingaggio tra SCI e DSI deve avvenire attraverso SCI's interface e IT account, i quali devono sempre essere informati dalle realtà locali e centrali per garantire coordinamento e pianificazione coerenti con gli indirizzi strategici e gli investimenti autorizzati. Necessario informare i referenti SCI e IT su tale modalità di ingaggio.

### PROGETTI

**Network Italia:** iniziativa già approvata e attività in corso. DSI ha evidenziato che le date pianificate sono coerenti con gli effort stimati inizialmente, quindi le date sono congruenti a quanto l'iniziativa è stata approvata. SCI ha chiesto di verificare possibili anticipazioni rispetto alla data pianificata di rilascio sistema per primo transito port (attualmente metà dicembre). Sono in corso delle valutazioni da parte DSI per eventuali diverse modalità di rilascio.

**Trasporti:** iniziativa ancora da approvare in sede di comitato investimenti. Richiesto di verificare il prototipo realizzato sulla piattaforma SAP per valutare se la soluzione soddisfa i requisiti di business. La scheda investimenti verrà preparata a valle della condivisione della soluzione.

21

## Allegati

## Panorama Area SC: Focus IT

Corporate service desk Point of view

Decisioni

18

## Panorama Area SC : Focus IT (Corporate service desk Point of view)

### Tipi di tickets

INCIDENT	Classification	Total
	SAP APO	1405
	SAP Magazzini (EWM & WM)	130
	SD (Sales & Distribution)	615
<b>INCIDENT Total</b>		<b>2150</b>
REQ FOR CHG	SAP APO	10
	SAP Magazzini (EWM & WM)	13
	SD (Sales & Distribution)	300
<b>REQ FOR CHG Total</b>		<b>323</b>
SERV REQ	SAP APO	695
	SAP Magazzini (EWM & WM)	17
	SD (Sales & Distribution)	41
<b>SERV REQ Total</b>		<b>753</b>
<b>Grand Total</b>		<b>3646</b>

- **Very High** = Highest impact; only used when production is severely affected, or on complete failure of critical IT systems
- **High** = used when critical IT systems are affected
- **Medium** = One user cannot work
- **Low** = One user cannot use a particular function or service

Information taken from CIO Training

### Priorità

Priority	Category Parent	Total
Very High	INCIDENT	11
	REQ FOR CHG	3
	SERV REQ	3
<b>Very High Total</b>		<b>17</b>
High	INCIDENT	1271
	REQ FOR CHG	14
	SERV REQ	11
<b>High Total</b>		<b>1296</b>
Normal	INCIDENT	2344
	REQ FOR CHG	343
	SERV REQ	623
<b>Normal Total</b>		<b>3310</b>
Low	INCIDENT	44
	REQ FOR CHG	18
	SERV REQ	130
<b>Low Total</b>		<b>192</b>
<b>Grand Total</b>		<b>3646</b>

## Decisioni

**Obsolescenza e gestione materiali:** iniziativa ancora da approvare in sede di comitato investimenti.

Scheda da preparare per il prossimo comitato

**Freschezza in uscita da network:** iniziativa in corso

### APO

Deciso di avviare l'implementazione per la BU Belgio&Olanda (con modalità classiche senza la realizzazione della gestione semplificata) utilizzando i referenti IT e Utenti Supply Chain Francesi.

Per le altre aziende (BU e plant, non su APO, da pianificare iniziativa e preparare scheda di investimento (da condividere in quale comitato investimenti presentarlo).

### KPI interni (APO e MDM)

Deciso di avviare la realizzazione delle modifiche già presentate in passato da SCI. Ulteriori nuove modifiche/nuovi sviluppi che emergessero dovranno essere approvati con l'iter formale. La realizzazione degli altri KPI legati a Trasporti, Obsolescenza... saranno gestiti all'interno delle specifiche iniziative progettuali.

### KPI esterni:

deciso di completare la realizzazione per UK. Deciso di sospendere i roll-out sulle altre aziende.

22

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique E . P. O.

société 1

Enquête "terrain" Guide d'entretien		Mise à l'épreuve de l'alignement des usages du Système d'Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	<i>Daniel Mathieu</i>	<u>Ref</u>	<i>Référence éventuelle</i>	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date rédaction</u>	<i>21/02/2010</i>				

### Guide d'entretien

(Inventaire des thématiques à aborder lors de l'entretien)

Préparation de l'enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d'enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l'objet d'un traitement par la grille d'analyse
- Date prévue de l'interview

Contact avec l'entreprise : Connaissance

Contact avec l'interviewé : Connaissance

Type de contact : Physique

Quand : 23/06/2010

Comment : Interview

---

### Résumé Interview :

<b>Nom de l'entreprise :</b>	<i>Société 1</i>
<b>Type d'entreprise en regard au CSP :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d'un CSP

	<input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Intervenant 1</i>
<b>Fonction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	<i>23 / 06 / 2010</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Arlon</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>3 documents externes</i>

---

**Rappel du périmètre :**

Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information.*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage », elle devra prendre en compte les dimensions temporelle et relationnelle.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*



## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel*

## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. L'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a*

*aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver.*

---

#### Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - a. Thématiques
    - i. Hypothèses
4. Conclusion

Interview

#### **Introduction :**

1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

*Intervenant 1*

Votre fonction :

*IT Manager*

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

*Société 1*

Activité ou secteur d'activités :

*Installateur en chauffage et climatisation*

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

*Luxembourgeoise*

#### **Nom du CSP utilisé :**

*Société 1 (le CSP fait partie de la société 1, l'une des trois sociétés qu'il sert.)*

Pays siège(s) du CSP :

*Luxembourg (et France)*

1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact :

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact : *à vérifier sur état.lu*

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

*60 % des ressources sont partagées : Société 1, Société B et Société C. Ils ont une stratégie métier différente mais il y a une base de business similaire (infrastructure, ERP et CRM). Chaque fois qu'un outil est pris pour une société, il est également proposé aux autres sans obligation. Nous sommes gagnants car le métier est le même, l'analyse fonctionnelle est la même, il n'y a que des petites modifications qui sont différentes. Le CSP est intéressant pour ces sociétés car il semble être un business model plus facilement réversible qu'une externalisation. Le CSP assure le travail et le facture à chaque société.*

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre

1.6 – Parmi les 5 types d'organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>102</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l'alignement des usages du Système d'information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

*Nom de la société 1*

Pays siège(s) du CSP :

*Lux*

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

*Société 1, Société B et Société C*

2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

---

<sup>102</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d'information, 2006.

Marquez votre choix par un X

Moins de 50

De 50 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : #####

2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

Marquez votre choix par un X

Moins de 10

De 10 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : *Il n'y a pas de budget IT car c'est en fonction des commandes des clients*

2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : *Applicatifs : compta, stocks et le CRM*

Nombre de sites connectés : *3 sites principaux, 3 sites secondaires et 10 bureaux connectés.*

2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>103</sup>?

Marquez votre (vos) choix par un X

CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)

CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),

CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

2.6 - Domaines couverts par le CSP :

Marquez votre (vos) choix par un X

---

<sup>103</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

- Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)
- Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)
- ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)
- Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à son retrait final définitif) (*à moitié*)

Si oui, est-ce également vrai pour :

- Business Requirements *a posteriori*
- Business Perspective

2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l'outsourcing ?

*Non, l'idée est de faire des synergies, de la mutualisation et du développement en interne.*

2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>104</sup>

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Aucune fonction :
- Toutes :
- Exploitation production
- Maintenance applicative
- Développement applicatif
- Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)
- Réseaux / télécoms
- B.P.O « métier »

Si oui, lesquels : #####

2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Aucun
- ITIL
- COBIT
- ISO
- CMMI

Autre (lequel) : *Aucun, il y a eu des tentatives mais cela a été abandonné.*

---

<sup>104</sup> Qualificare l'offerta in C Antonelli, Copernico, 1995, p 126

---

## **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de question qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

### **3.1 Thématique 1 (L'alignement des usages) :**

#### **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages**

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l'influence du CSP, nous devons décliner la grille d'interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

*Un SI est aligné quand il y a une satisfaction de ses clients. Dans notre cas, nous pouvons dire qu'il y a un bon alignement car tout le SI a été développé en interne en suivant les besoins du client. Des études de satisfaction sont réalisées et celle-ci s'est améliorée fortement depuis 4 ans. Il y a également des demandes d'autres sociétés pour bénéficier des services du CSP.*

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l'alignement du SI sur la stratégie de l'entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>105</sup>).

#####

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d'indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI	<input type="checkbox"/>
<i>Non, mais aucun mécontentement est signalé</i>	<input type="checkbox"/>

---

<sup>105</sup> Liste inspirée de E. Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p 132



Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitivité <i>Oui, des outils ont été développés pour améliorer le quotidien de nos clients et ainsi améliorer la compétitivité. Je pense par exemple à des tableaux de bords accessibles via des Blackberry</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA)	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain, ROI...) <i>Ce serait intéressant mais ce n'est pas le cas</i>	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée	<input type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société

*Avoir des approches différentes entre les 3 sociétés utilisatrices. Ne pas faire confiance au CSP*

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages ?

*Oui, ce n'est pas directement lié.*

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société ?

*Non, pas nécessairement*

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes ?

*oui*

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

*Oui, mais ce n'est pas fait à l'heure actuelle*

h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

*Oui, car ils veulent avoir une synergie.*

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

*Plusieurs années (de 3 à 5 ans)*

b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

*Oui, car nous avons des épargnes*

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

*oui*

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

*oui*

- c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

*Oui, sur le long terme également le dirigeant a le temps de comprendre et de voir les enjeux*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

- a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

*1 an*

- b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

*Oui, car il y a des choses différentes à gérer et le temps de mettre tout en place et de réaliser la gestion du changement, il peut y avoir des divergences. Celles-ci s'entombent lors du long terme.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

*Navision à supprimer alors que cette solution était voulue par une des trois sociétés.*

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

- a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP)?

*C'est certain, nous avons fait l'expérience avec une des trois sociétés clientes*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

*Le contrôle de gestion est différent mais le CSP a facilité l'intégration*

- b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*Il doit y avoir une gouvernance*

d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*#####*

e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP ?  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*L'effet de masse permet de faire certaines choses.*

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?  
*Non, c'est trop spécifique*

b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?  
*Oui, car loi du nombre*

a. Dans la qualité des échanges ?  
*#####*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*#####*

b. Dans la réduction du risque d'erreur ?

*Non, il n'y a pas de diminution de risque vu que les conséquences d'un problème sont plus graves, il convient de faire attention.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

*non*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

*Exemple des blackberry*

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?  
*Non, moins qu'avec les fournisseurs*

- a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation) ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

- a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP ?

*Oui, il est demandeur, c'est lui qui veut le CSP, c'est le sponsor. Il faut simplement faire attention à ne pas décevoir les attentes surtout sur le court terme.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de son organisation *oui*
- ii. Dans la qualité des échanges *non*
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) *oui*
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) *non, car au contraire, il pourrait y avoir une lourdeur*
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation *Non, c'est simplement une amélioration des outils*

c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
*Il peut ainsi faire un contrôle transversal sur les différentes entreprises.*

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

*Non dans un premier temps, ils ne se sentent pas trop concernés et sont résistifs au changement. Ceci écrit, ils doivent s'adapter et après avoir compris les potentiels, ils en retirent des avantages.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction *oui*
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####

- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale *oui, c'est clair mais ils peuvent également s'en servir pour améliorer leur direction et les processus qui les touchent. Ils peuvent également s'en servir pour améliorer le contrôle qu'ils effectuent.*

### **3.6 l'amélioration de la robustesse<sup>106</sup> du SI**

a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

*Oui et non, oui car le matériel est bien souvent plus professionnel, plus robuste mais non car les risques sont plus grands. Nous devons améliorer l'approche face au risque et cela augmente alors la robustesse du SI.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?  
#####
- b. Comment l'avez-vous surmonté ?  
#####
- c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?  
#####
- d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005)) ?  
#####
  - i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? *non, mais cela à déjà été proposé. C'est fait de façon non structurée.*
  - ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####
    - 1. Identification des risques #####
    - 2. Estimation des risques #####
  - iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####
  - iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

---

<sup>106</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p 306.



- e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?  
*Non mais la relation avec les clients interne est différente*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

*Ils se rendent compte que c'est plus complexe et ont plus de respect.*

- b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité  
*Oui, car les risques sont plus importants*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?  
i. ITIL V3 #####  
ii. ISO27002 #####

- c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique ?  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
*Des tests de reprise de données et de systèmes sont réalisés une fois par mois*

- a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique? #####  
i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####  
ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise #####  
1. Si oui, est-ce que l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####  
iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique ?  
#####

## **Conclusion :**

Commentaires éventuels :

#####

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique EPO – société 2 – intervenant 1

Enquête “terrain” Guide d’entretien		Mise à l’épreuve de l’alignement des usages du Système d’Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	<i>Daniel Mathieu</i>	<u>Ref</u>	<i>Référence éventuelle</i>	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date rédaction</u>	<i>21/02/2010</i>				

### Guide d’entretien

(Inventaire des thématiques à aborder lors de l’entretien)

Préparation de l’enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d’enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewée dont le discours fait l’objet d’un traitement par la grille d’analyse
- Date prévue de l’interview

Contact avec l’entreprise :

Contact avec l’interviewé :

Type de contact :

Quand :

Comment :

---

### Résumé Interview :

<b>Nom de l’entreprise :</b>	<i>Société 2</i>
<b>Type d’entreprise en regard au</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d’un CSP

<b>CSP :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Intervenant 1</i>
<b>Fonction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	<i>24/02/2011</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Luxembourg</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>Document contrat CSP</i>

---

**Rappel du périmètre :**

**Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.**

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information.*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « **dynamique** » et « **usage** », elle devra prendre en compte les dimensions **temporelle** et **relationnelle**.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*

## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel.*

## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. L'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a*

*aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver.*

---

## Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - a. Thématiques
    - i. Hypothèses
4. Conclusion

Interview

### **Introduction :**

1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

*Intervenant 1*

Votre fonction :

*Consultant externe au niveau du commissariat*

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

*Société 2*

Activité ou secteur d'activités :

*Gestion de pavillon et de bâtiments (Bateaux) luxembourgeois*

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

*Luxembourgeois*

#### **Nom du CSP utilisé :**

*CSP société 2 (externe à la société 2)*

*Au début, un certain nombre de sociétés ont créé avec le centre de recherches public Henry Tudor une grappe de société et le CSP correspondant. Au fil du temps, le CRP Tudor s'est retiré et maintenant le CSP est géré par « CSP société 2 » (Projet Cassis). En ce qui concerne la société 2, un audit de la maturité informatique a été demandé en 2004. Il s'avère que les résultats n'étaient pas bons et que la mutualisation du système d'information en compagnie d'autres PME pouvait être une solution d'amélioration. Cette remarque fut acceptée et la société 2 a donc intégré un CSP. Pendant un certain temps, le CSP a compté jusqu'à 7 sociétés clientes. Aujourd'hui 4 en sont toujours parties prenantes et utilisatrices. Notons également qu'il s'agit d'un CSP de maintenance et applicatif. L'achat du matériel de la société 2 ne passe pas par le CSP.*

Pays siège(s) du CSP :

*Luxembourg*

1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact : *11 personnes*

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact :

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez



*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre

1.6 – Parmi les 5 types d'organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>107</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l'alignement des usages du Système d'information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

*CSP société 2*

Pays siège(s) du CSP :

*Luxembourg*

---

<sup>107</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d'information, 2006

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

*3 autres*

## 2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 50

De 50 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : *6 personnes*

## 2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 10

De 10 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : #####

## 2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : *1 (pour la société 2) – est géré par le service informatique de l'état et ne rentre pas dans le cadre du CSP*

Nombre de sites connectés : *1 (pour la société 2)*

## 2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>108</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)

CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),

---

<sup>108</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

## 2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)
- Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)
- ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)
- Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à son retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

- Business Requirements
- Business Perspective

## 2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l'outsourcing ?

*Oui, l'idée serait de faire du co-sourcing.*

## 2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>109</sup>

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Aucune fonction :
- Toutes :
- Exploitation production
- Maintenance applicative
- Développement applicatif
- Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)
- Réseaux / télécoms
- B.P.O « métier »

Si oui, lesquels : #####

## 2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Aucun
- ITIL

---

<sup>109</sup> Qualificare l'offerta in C. Antonelli, Copernico, 1995, p. 126

COBIT

ISO

CMMI

Autre (lequel) : *Cassis, développé par le CRP H Tudor*

---

### **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de question qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

#### **3.1 Thématique 1 (L'alignement des usages) :**

##### **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages**

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l'influence du CSP, nous devons décliner la grille d'interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

*Au fur et à mesure que les outils informatiques se développent, nous développons également des outils métiers qui se doivent de répondre aux besoins du business et donc en quelque sorte, qui vous obligent à avoir un IT aligné. Ces outils sont spécifiques à nos besoins et donc nécessitent cet alignement s'ils veulent être efficaces.*

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l'alignement du SI sur la stratégie de l'entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>110</sup>) ?

*Notre société est certifiée ISO 9001 et a ensuite eu d'autres certifications. Ces certifications demandent et montrent que l'IT (SI) est un « outil » indispensable.*

---

<sup>110</sup> Liste inspirée de E. Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p 132

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d'indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI <i>Le DG (dans notre cas, le Commissaire aux Affaires Gouvernementales était content de l'approche (participation à un CSP) car il n'était pas possible d'embaucher une personne en plus.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitive	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation. <i>C'est un atout, nous avons via le CSP, la possibilité d'avoir des atouts</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA) <i>Oui, nous avons recours à un contrat incluant un niveau de services avec le CSP</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers <i>Non</i>	<input type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain, ROI...) <i>Le passage à un CSP permet de mieux formuler les demandes et les besoins</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes <i>Oui, des enquêtes de satisfaction sont réalisées régulièrement et les résultats sont dans la norme.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés <i>Oui, mais ce n'est pas le plus fondamental.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée <i>Oui, il y a des communications structurées.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société ?

*Il y a beaucoup de choses qu'il convient de ne pas faire. Je n'ai pas de cas concret qui me vient à l'esprit pour le moment mais il y a beaucoup de choses.*

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages ?

*C'est plus complexe d'aligner que d'avoir le budget. Il y a également les questions de temps et de ressources humaines qui sont plus importantes que les investissements.*

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société ?

#####

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes ?

#####

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

*Oui, car avec un référentiel méthodologique, nous avons une méthode qui est validée, il y a un certain standard qui est défini. En ce qui nous concerne, nous avons bénéficié de l'aide du CRP H Tudor pour adapter aux besoins des différentes entreprises utilisatrices et du CSP le référentiel méthodologique initial.*

h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

*Non, ce n'est pas parce que nous utilisons un référentiel méthodologique que l'alignement sera plus simple.*

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

*Quand nous considérons plus qu'une seule année, cela devient stratégique. Donc le long terme peut être pensé à partir de deux ans.*

b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

*Oui, nous avons via le CSP, les conseils des partenaires et du CSP directement.*

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

*Oui, nous avons une mutualisation des investissements et des coûts.*

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

#####

c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

*Un an et moins*

b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

*La validation de l'entrée d'une nouvelle société dans la grappe (sociétés ayant recours au même CSP) utilisant le CSP est réalisée par les sociétés utilisatrices. Ceci peut créer un désalignement*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

- a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP) ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?  
*Oui au départ (suite à l'audit externe qui avait été commandité). Ensuite, il y a de la part de la direction générale (le commissaire aux affaires maritimes) une certaine confiance qui s'installe et donc un certain éloignement.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?

*Oui, réponse identique que pour la direction générale.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP ?

*Oui*



Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?

*Non*

b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?  
*Oui, car il y a des technologies et des applications qui seraient inaccessibles. Le seuil d'entrée de celles-ci étant trop important pour une entreprise isolée devient accessible lorsque celle-ci mutualise son SI en s'associant avec d'autres dans l'utilisation d'un CSP.*

a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business

*Non*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?

#####

- a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

- a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

- a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de son organisation *Oui*
- ii. Dans la qualité des échanges *Oui*
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur *Oui*
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

- b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation

*Non*

- c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

- a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction *Oui*
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements *Oui*
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur *Oui*
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale #####

### **3.6 l'amélioration de la robustesse<sup>111</sup> du SI**

- a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

*Outre le risque de panne, je vois plutôt un problème lié à la confidentialité des données. Ceci dit, dans la mesure où il existe une norme et un contrat entre le CSP et les sociétés l'utilisant, le risque est limité. Donc la réponse est non.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

---

<sup>111</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p 306.

a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer.

#####

b. Comment l'avez-vous surmonté ?

#####

c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?

#####

d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005)) ?

#####

i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? #####

ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####

1. Identification des risques #####

2. Estimation des risques #####

iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####

iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?

i. ITIL V3 #####

ii. ISO27002 #####

c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####

i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####

ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise #####

1. Si oui, est-ce que l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####
- iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique #####

**Conclusion :**

Commentaires éventuels :

#####

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique EPO – société 2 – intervenant 2

Enquête “terrain” Guide d’entretien		Mise à l’épreuve de l’alignement des usages du Système d’Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	<i>Daniel Mathieu</i>	<u>Ref</u>	<i>Référence éventuelle</i>	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date rédaction</u>	<i>21/02/2010</i>				

<p><b>Guide d’entretien</b></p> <p>(Inventaire des thématiques à aborder lors de l’entretien)</p>
---

Préparation de l’enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d’enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l’objet d’un traitement par la grille d’analyse
- Date prévue de l’interview

Contact avec l’entreprise :

Contact avec l’interviewé :

Type de contact :

Quand :

Comment :

---

**Résumé Interview :**

<b>Nom de l’entreprise :</b>	<i>Société 2</i> <i>Partie CSP (CSP société 2)</i>
------------------------------	---

<b>Type d'entreprise en regard au CSP :</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d'un CSP <input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input checked="" type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Intervenant 2</i>
<b>Fonction :</b>	<input type="checkbox"/> IT <input checked="" type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	<i>24/02/2011</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Luxembourg</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>Document contrat CSP</i>

### **Rappel du périmètre :**

Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage », elle devra prendre en compte les dimensions temporelle et relationnelle.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles*



## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel.*

## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence le gap qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. L'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a*

*aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver.*

---

## Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - a. Thématiques
    - i. Hypothèses
4. Conclusion

## Interview

### **Introduction :**

1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

*Intervenant 2*

Votre fonction :

*DG du CSP de la société 2*

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

*CSP de la société 2 (indépendant)*

Activité ou secteur d'activités :

*CSP de plusieurs sociétés rassemblées en grappe. Gestion de pavillon et de bâtiments (Bateaux) luxembourgeois*

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

*Luxembourgeois*

#### **Nom du CSP utilisé :**

*CSP société 2*

*Au début, un certain nombre de sociétés ont créé avec le centre de recherches public Henry Tudor une grappe de société et le CSP correspondant. Au fil du temps, le CRP Tudor s'est retiré et maintenant le CSP est géré par CSP de la société 2 (Projet Cassis). Aujourd'hui 4 sociétés sont toujours parties prenantes et utilisatrices du CSP. Notons également qu'il s'agit d'un CSP de maintenance et applicatif. Tous les développements ne sont pas réalisés par le CSP mais une grande partie des développements des outils métiers y sont conçus de même que la maintenance L'achat du matériel du CAM ne passe pas par le CSP. La base de travail pour ces 4 sociétés est la même et les services proposés sont donc les mêmes. Il y a bien entendu accord entre les 4 sociétés et le CSP sur les modifications et autres changements à apporter mais a priori, il n'y a pas de service distinct entre les sociétés.*

Pays siège(s) du CSP :

*Luxembourg (99 % du business, 1 % est réalisé en France à Nancy)*

1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact : *6 personnes*

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact : *500000€*

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre

1.6 – Parmi les 5 types d'organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>112</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l'alignement des usages du Système d'information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

*CSP de la société 2*

Pays siège(s) du CSP :

*Luxembourg*

---

<sup>112</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d'information, 2006

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

*Il y a 4 sociétés qui ont un poids en termes de poste de travail allant de 8 à 160. Le CSP utilise le label du CRP Tudor pour offrir le service.*

## 2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 50

De 50 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : *6 personnes, c'est une PME*

## 2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 10

De 10 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : *Je désire le garder confidentiel*

## 2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : #####

Nombre de sites connectés : #####

## 2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>113</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)

CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),

---

<sup>113</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

## 2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)
- Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)
- ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)
- Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à son retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

- Business Requirements
- Business Perspective

## 2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l'outsourcing ?

*Oui, l'idée serait de faire du co-sourcing .*

## 2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>114</sup>

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Aucune fonction :
- Toutes :
- Exploitation production
- Maintenance applicative
- Développement applicatif
- Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)
- Réseaux / télécoms
- B.P.O « métier »

Si oui, lesquels : #####

## 2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Aucun
- ITIL

---

<sup>114</sup> Qualificare l'offerta in C. Antonelli, Copernico, 1995, p; 126

COBIT

ISO

CMMI

Autre (lequel) : *Cassis, développé par le CRP H Tudor*

---

### **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de question qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

#### **3.1 Thématique 1 (L'alignement des usages) :**

##### **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages**

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l'influence du CSP, nous devons décliner la grille d'interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

*Les objectifs et les pratiques de l'IT sont alignés (calquées) sur celles du business. Cela vaut également pour les pratiques courantes*

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l'alignement du SI sur la stratégie de l'entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>115</sup>). *Il convient que la stratégie de l'entreprise soit prise en compte lors de la définition de la stratégie IT.*

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d'indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI	<input checked="" type="checkbox"/>
--	-------------------------------------



---

<sup>115</sup> Liste inspirée de E. Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p 132



Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitivité	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants <i>Oui, c'est dans ce cas également qu'il devient force de proposition</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation.	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA)	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	<input type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain, ROI...)	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés <i>Lorsqu'une société veut rejoindre la grappe (et donc utiliser le CSP), une évaluation est faite. Cette évaluation favorisera l'abandon des pratiques et usages redondants ou déviants.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée	<input type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société

*Ne pas respecter les SLA*

*Détruire (ou dégrader) la confiance qu'il y a entre le CSP et les clients (la grappe)*

- d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages ?.

#####

- e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société ?

*Oui, c'est plus aisé avec des outils (ERP) standards. Si c'est du spécifique, il faut au préalable auditer l'ensemble, voir si cela s'intègre avec le reste, faire des tests de non-régression et développer du spécifique. De plus, il y a plus de risques de ne pas pouvoir prendre tout en charge lorsqu'il s'agit de personnalisation.*

- f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes.

#####

- g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

*Oui, ici, nous utilisons un référentiel qui est basé sur Itil.*

- h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

*C'est intéressant d'utiliser un référentiel (dans notre cas, nous sommes partis d'un standard (Itil) que nous avons modifié) mais cela ne simplifie pas l'alignement pour autant. Il convient toujours de rester vigilant.*

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

- a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

*Au-delà d'un an. Ceci dit, cela dépend surtout des stratégies de nos clients internes.*

- b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

#####

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?  
#####

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?  
#####

c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?  
*Nous avons une base annuelle, d'ailleurs nos contrats sont annuels.*

b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?  
*Nous devons voir comment nous allons assurer les contacts et parfois, il y a des mésententes entre les clients de la grappe (clients internes).*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
*Des contradictions peuvent apparaître entre les clients internes et créer ainsi un désalignement global.*

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP)?  
*Oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?  
*Nous réagissons, le(s) technicien(s) du CSP présent(s) s'informent(nt) de l'ambiance et de ce qui se passe dans les sociétés. Si une déviance est décelée, la direction du CSP est informée et contacte directement les sociétés pour comprendre en premier lieu et agir ensuite au réalignement.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
*Par exemple, il se peut qu'un progiciel soit acheté par une société cliente sans en avertir le CSP. L'installation et l'utilisation de celui-ci peut compliquer la tâche du CSP, le service global offert et partant l'alignement.*

c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?  
*Non, ce n'est pas à l'ordre du jour.*

b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?  
*Oui, simplement car nous pouvons réaliser des achats groupés.*

a. Dans la qualité des échanges  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

b. Dans la réduction du risque d'erreur  
*Oui, car il y a des procédures qui sont mises en place.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
*La gestion des sauvegardes est centralisée par le CSP*

c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business  
*Non et oui. Nous ne proposons rien au départ mais des cas peuvent se présenter dans des besoins particuliers*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Certains de nos « clients » utilisent des CRM pour des petites entreprises. Notre CSP permet de proposer ce CRM à nos autres clients.*

- c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?  
*Nous pouvons donner les mêmes réponses qu'avec les fournisseurs en sachant bien entendu qu'avec les fournisseurs nous nous limitons à du B2B. Dans le cas des clients, cela peut être du B2C également et donc complexifier les échanges.*

- a. Dans la qualité des échanges  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP?

*Oui, en tant que dirigeant du CSP, c'est un modèle de business que nous privilégions. Nous sommes une PME et le fait également d'avoir des clients qui parlent de notre modèle nous permet d'enrichir notre offre avec d'autres solutions et avec d'autres clients potentiels qui pourrions rejoindre notre grappe de clients.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de son organisation #####
- ii. Dans la qualité des échanges #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####

c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

- a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

- a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction #####
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

- b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale

*Ce point est le plus important de ces exemples car effectivement, le CSP et donc le système d'information vu au travers du CSP fait remonter (si c'est le cas) des carences et des problèmes plus clairement que quand le SI était géré de manière classique. Ceci dit, généralement, quand il y a des manquements, la volonté des directions métiers est uniquement de trouver des solutions aux problèmes et non de les cacher.*

### **3.6 l'amélioration de la robustesse<sup>116</sup> du SI**

- a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

*Oui, bien entendu, car le CSP a défini des procédures qui doivent être respectées. De plus, le CSP se fait régulièrement auditer par le centre de recherche public.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

---

<sup>116</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.



a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?.

#####

b. Comment l'avez-vous surmonté ?

#####

c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?

#####

d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005))

#####

i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? #####

ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####

1. Identification des risques #####

2. Estimation des risques #####

iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####

iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
*Des procédures sont définies*

a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?

i. ITIL V3 #####

ii. ISO27002 #####

c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique

*Oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Des tests sont réalisés régulièrement*

a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####

i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####

ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise #####

1. Si oui, est-ce que l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####
- iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique #####

**Conclusion :**

Commentaires éventuels :

#####

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique EPO – société 3 – Intervenant 1

Enquête “terrain” Guide d’entretien		Mise à l’épreuve de l’alignement des usages du Système d’Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	<i>Daniel Mathieu</i>	<u>Ref</u>	<i>Référence éventuelle</i>	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date rédaction</u>	<i>21/02/2010</i>				

<p><b>Guide d’entretien</b></p> <p>(Inventaire des thématiques à aborder lors de l’entretien)</p>
---

Préparation de l’enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d’enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l’objet d’un traitement par la grille d’analyse
- Date prévue de l’interview

Contact avec l’entreprise : Direct

Contact avec l’interviewé : Direct

Type de contact : via Eric Fimbel

Quand : 23 :07/2010

Comment : Contact téléphonique

---

**Résumé Interview :**

<b>Nom de l’entreprise :</b>	<i>Société 3</i>
<b>Type d’entreprise en regard au</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d’un CSP

<b>CSP :</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input checked="" type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Premier intervenant</i>
<b>Fonction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> IT ( <i>responsable CSP</i> ) <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	<i>23 juillet 2010</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Contact téléphonique</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>#####</i>

---

**Rappel du périmètre :**

Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information.*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage », elle devra prendre en compte les dimensions temporelle et relationnelle.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*

## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel.*

## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. l'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a*

*aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver.*

---

#### Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - a. Thématiques
    - i. Hypothèses
4. Conclusion

#### Interview

#### **Introduction :**

##### 1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

*Intervenant 1*

Votre fonction :

*Responsable CSP*

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

*Société 3*

Activité ou secteur d'activités :

*Energie*

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

*France (et Belgique)*

#### **Nom du CSP utilisé :**

*CSP Infrastructure*

Pays siège(s) du CSP :

*France*

1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact : 200000

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact :

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre



1.6 – Parmi les 5 types d’organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>117</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

*Tout cela est né de la fusion entre Société X et Société Y. Société X était centralisée à l’extrême et Société Y était décentralisée. Même avant la fusion, Société Y avait l’envie de se structurer en centralisant les processus. Une fois la fusion approuvée, le modèle décentralisé était le modèle de proposition de service IT. Puis, il est apparu l’idée de mutualiser les SI et c’est le modèle plus proche de celui historique de Société X qui est appliqué. Ils ont appelé la nouvelle IT : ONE IT. Nous avons ainsi outre un CSP Corporate qui gouverne les CSP IT, Finances et HR . Ce CSP travaille effectivement pour 6 business lines et 45 BU (200000 employés dont la moitié en France.). Ici, nous allons nous concentrer sur le CSP applicatif métier transport (qui fait partie du CSP Infrastructure) qui est composé de 150 personnes internes et 250 externes qui donnent du support dans la business unit transport.*

*Remarque : Il y a 3 000 Salariés dans les CSP IT.*

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l’alignement des usages du Système d’information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

#####

**Pays siège(s) du CSP :**

*France*

**Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :**

---

<sup>117</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d’information, 2006

*Les business lines du groupe et les business units*

2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 50
- De 50 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : *150 + 250 externes*

2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 10
- De 10 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : #####

2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : #####

Nombre de sites connectés : #####

2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>118</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)
- CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),
- CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

---

<sup>118</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

C'est un CSP applicatif qui est né il y a 3 ans et qui s'occupe de tout le portefeuille applicatif pour ses clients sauf le SIRH et la partie administrative. C'est une relation client-fournisseur mais il y a un monopole. Il y a des directoires réalisés tous les trois mois avec les clients internes.

## 2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)
- Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)
- ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)
- Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à son retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

- Business Requirements
- Business Perspective

## 2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l'outsourcing ?

*Non, il y a eu une réflexion sur le sujet mais les pensées d'externalisation ne sont pas allées plus loin. De plus, vu la structure de l'entreprise et l'actionnaire public, externaliser et/ou déplacer en offshore n'est pas envisageable pour le moment. Si la qualité du service venait à péricliter, l'externalisation pourrait alors être envisagée.*

## 2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>119</sup>

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Aucune fonction :
- Toutes :
- Exploitation production
- Maintenance applicative
- Développement applicatif
- Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)
- Réseaux / télécoms
- B.P.O « métier »

---

<sup>119</sup> Qualificare l'offerta in C. Antonelli, Copernico, 1995, p. 126

Si oui, lesquels : #####

## 2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

Marquez votre (vos) choix par un X

- Aucun
- ITIL
- COBIT
- ISO
- CMMI

Autre (lequel) : *Pour le moment, ces référentiels ne sont pas utilisés dans ce CSP mais c'est une question de temps.*

---

### **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de question qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

#### **3.1 Thématique 1 (L'alignement des usages) :**

##### **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages**

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l'influence du CSP, nous devons décliner la grille d'interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

#####

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l'alignement du SI sur la stratégie de l'entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>120</sup>).

---

<sup>120</sup> Liste inspirée de E Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p 132

#####

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d'indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI <i>Oui, le responsable du CSP qui est un manager plutôt qu'un informaticien se positionne et fait partie des CDD des sociétés clientes.</i> <i>Plus trivialement, c'est également intéressant que le responsable du CSP donne des supports technologiques et des avances au point de vue personal automation tools au DG et aux DM.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitivité	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA)	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain, ROI...)	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input type="checkbox"/>

Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée	<input type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société ?

*S'éloigner du métier et s'éloigner du système d'information pour s'enfermer dans des procédures et dans de la bureaucratie. Il faut pouvoir se remettre en question. Il faut également, même avec un CSP, garder une certaine proximité avec les clients internes.*

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages.

#####

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société ?

*En théorie oui, mais en fait les ERP du type SAP sont bien souvent tellement personnalisés que cela devient aussi compliqué qu'une solution spécifique.*

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes.

#####

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

#####

h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

#####

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

*PMT de 5 à 5 ans*

b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?  
*L'intérêt est d'avoir une continuité et un apprentissage constant dus aux mutualisations. Il faut se servir du partage de compétences.*

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

#####

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

*Apprentissage dû aux autres clients*

c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

*Il faut faire des enquêtes de satisfaction régulières. Ceci écrit, il faut faire attention à ne pas s'éloigner du client.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

*1 an*

b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

*Non, pas sur le court terme*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP)?

*Oui, c'est une organisation commode (recourir à des CSP)*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Le CSP transport sert 3 BU et l'une va se réorganiser. Il convient de s'organiser pour supporter ce changement*

c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Le DG est le chef du directoire qui donne un avis sur la gouvernance du CSP.*

d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Les fusions / acquisitions sont plus facilement gérables via l'utilisation d'un CSP*

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?  
*Non*



b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?  
*Oui. Pour les fournisseurs IT, c'est surtout la taille du CSP qui influence. Pour les fournisseurs métier, cela augmente les compétences.*

a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

b. Dans la réduction du risque d'erreur

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

*Il y a une meilleure gestion des compétences.*

c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

*non*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)

*Oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?  
*Oui et non, mais d'un autre côté, il ne faut pas »oppresser » les clients et ne pas s'éloigner de nos clients internes. Ceci écrit, on peut améliorer la qualité des échanges.*

- a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

- a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP ?

*Pas toujours. La décision est parfois prise sans prendre en compte tous les impacts du CSP. Ceci écrit, le dirigeant du CSP à un rôle de coach envers le dirigeant de l'entreprise. Le SI peut être une arme stratégique*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

- a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de son organisation #####
- ii. Dans la qualité des échanges #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

- b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####

- c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

- a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

*Ce n'est pas la même chose que pour le dirigeant. Il y a un risque d'être mis en évidence certaines lacunes des directions métiers et de plus, ils doivent s'adapter à la nouvelle organisation sans avoir les mêmes leviers que ceux qu'a le dirigeant. Ceci écrit, les comités de projets servent aux DM pour améliorer les choses et donc également s'auto-former. Ils doivent s'adapter et voir les avantages de l'organisation via CSP. Des outils ont été développés pour les DM comme des formations ou des outils de documentation. Nous avons également en fonction des lettres d'information.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction #####
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale #####

### **3.6 l'amélioration de la robustesse<sup>121</sup> du SI**

a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

*Ce n'est pas le CSP en tant que tel mais la gestion du CSP. Il est d'ailleurs recommandé de se préoccuper de la robustesse car tout est centralisé et donc plus risqué.*

*Le CSP permet également d'avoir un effet de masse et d'augmenter les compétences. Ceci dit, si c'est mal géré, il y a un risque de diminuer la robustesse.*

---

<sup>121</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?.

#####

- b. Comment l'avez-vous surmonté ?

#####

- c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?

#####

- d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005)) ?

#####

i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? #####

ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####

1. Identification des risques #####

2. Estimation des risques #####

iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####

iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

- e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?

i. ITIL V3 #####

ii. ISO27002 #####

- c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####

- i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####
- ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise #####
  1. Si oui, est-ce le l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####
- iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique ? *non*

**Conclusion :**

Commentaires éventuels :

*Il ne faut pas citer le nom de notre société*

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique EPO – société 3 – Intervenant 2

Enquête “terrain” Guide d’entretien		Mise à l’épreuve de l’alignement des usages du Système d’Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	<i>Daniel Mathieu</i>	<u>Ref</u>	<i>Référence éventuelle</i>	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date rédaction</u>	<i>21/02/2010</i>				

<p><b>Guide d’entretien</b></p> <p>(Inventaire des thématiques à aborder lors de l’entretien)</p>
---

Préparation de l’enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d’enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l’objet d’un traitement par la grille d’analyse
- Date prévue de l’interview

Contact avec l’entreprise :

Contact avec l’interviewé :

Type de contact :

Quand :

Comment :

---

**Résumé Interview :**

<b>Nom de l’entreprise :</b>	<i>Société 3</i>
<b>Type d’entreprise en regard au</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d’un CSP

<b>CSP :</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input checked="" type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Intervenant 2</i>
<b>Fonction :</b>	<input type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input checked="" type="checkbox"/> Autre : Vice-Président, Intégration, Synergies & Performance Department
<b>Date de l'interview :</b>	<i>24/02/2011</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Bruxelles</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>CIONet Meeting</i>

---

**Rappel du périmètre :**

**Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.**

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information.*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « **dynamique** » et « **usage** », elle devra prendre en compte les dimensions **temporelle** et **relationnelle**.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*



## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel.*

## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. l'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a*

*aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver.*

---

## Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - a. Thématiques
    - i. Hypothèses
4. Conclusion

## Interview

### **Introduction :**

1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

*Intervenant 2*

#### **Votre fonction :**

Vice-Président, Intégration, Synergies & Performance Department

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

#####

Activité ou secteur d'activités :

#####

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

#####

#### **Nom du CSP utilisé :**

#####

Pays siège(s) du CSP :

#####

1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact :

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact :

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre

1.6 – Parmi les 5 types d’organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>122</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l’alignement des usages du Système d’information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

#####

Pays siège(s) du CSP :

#####

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

#####

2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 50
- De 50 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : #####

---

<sup>122</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d’information, 2006

2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 10

De 10 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : #####

2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : #####

Nombre de sites connectés : #####

2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>123</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)

CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),

CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)

Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)

ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)

Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à son retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

Business Requirements

---

<sup>123</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

Business Perspective

2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l’outsourcing ?

#####

2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>124</sup>

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Aucune fonction :

Toutes :

Exploitation production

Maintenance applicative

Développement applicatif

Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)

Réseaux / télécoms

B.P.O « métier »

Si oui, lesquels : #####

2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Aucun

ITIL

COBIT

ISO

CMMI

Autre (lequel) : #####

---

### **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de question qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

#### **3.1 Thématique 1 (L’alignement des usages) :**

##### **Le CSP contribue à une amélioration de l’alignement des usages**

---

<sup>124</sup> Qualificare l’offerta in C. Antonelli, Copernico, 1995, p. 126

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l'influence du CSP, nous devons décliner la grille d'interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

#####

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l'alignement du SI sur la stratégie de l'entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>125</sup>).

#####

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d'indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de cométivité	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA)	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	<input type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain,	<input type="checkbox"/>

<sup>125</sup> Liste inspirée de E. Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p. 132



ROI...)	
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée	<input type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société ?

#####

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages.

#####

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société ?

#####

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes.

#####

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

#####

h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

#####

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

#####

b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

#####

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

#####

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

#####

c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

*Une année*

b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

*Oui, car même si le CSP apporte des avantages compétitifs, le CSP est plus difficile à gérer car avec le CSP nous sommes dans une plus grande organisation et si nous faisons l'analogie avec un bateau plus important (comme le CSP) nous aurons un effet d'erre plus important (inertie)... Avec le CSP, il y a une inertie et il convient d'être plutôt proactif. De plus il faut avoir des intermédiaires (interfaces entre la technique et les clients internes) qui doivent anticiper le plus possible les besoins de l'organisation cliente. Ceci écrit, nous allons*

*également avec cette structure anticiper le plus possible mais nous allons également tirer profit des besoins des autres clients internes et ainsi utiliser l'effet d'expérience. Le CSP est un groupe homogène de gestion des clients.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

- a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP)?  
*Oui, c'est une partie de mon travail ainsi que celui de mes équipes de réaliser cela. Nous avons pu ainsi anticiper l'uniformisation de deux groupes qui ont fusionné et nous avons organisé ainsi des supports communs*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

- a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?

#####

- b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?

#####

- a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?

#####

- a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

- a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP?  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de son organisation #####
- ii. Dans la qualité des échanges #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####

- c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction #####
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale #####

### **3.6 l'amélioration de la robustesse<sup>126</sup> du SI**

a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

*En tant que panne, non mais cela permet de le rendre plus adaptable en ce qui concerne une fusion avec une autre entreprise. Notre groupe a pu bénéficier de la flexibilité (à entendre comme la définition de robustesse que vous venez de me donner) offert par les CSP afin*

---

<sup>126</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

*d'intégrer les SI des différentes sociétés du nouveau groupe. Tout est mieux documenté, les procédures sont mieux partagées donc le risque (lié à la robustesse) à cet égard est mieux géré.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?

#####

b. Comment l'avez-vous surmonté ?

#####

c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?

#####

d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005)) ?

#####

i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? #####

ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####

1. Identification des risques #####

2. Estimation des risques #####

iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####

iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?

i. ITIL V3 #####

ii. ISO27002 #####

c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique



#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####
  - i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####
  - ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise #####
    1. Si oui, est-ce que l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####
  - iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique ? #####

### **Conclusion :**

Commentaires éventuels :

#####

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique EPO – société 3 – Intervenant 3

Enquête “terrain” Guide d’entretien		Mise à l’épreuve de l’alignement des usages du Système d’Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	<i>Daniel Mathieu</i>	<u>Ref</u>	<i>Référence éventuelle</i>	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date rédaction</u>	21/02/2010				

<p><b>Guide d’entretien</b></p> <p>(Inventaire des thématiques à aborder lors de l’entretien)</p>
---

Préparation de l’enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d’enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l’objet d’un traitement par la grille d’analyse
- Date prévue de l’interview

Contact avec l’entreprise :

Contact avec l’interviewé : Via société 3 – intervenant 1

Type de contact : Face to face – Paris, la Défense

Quand : de juillet à août 2011

Comment : via mail et téléphone

---

**Résumé Interview :**

<b>Nom de l’entreprise :</b>	<i>Société 3</i>
<b>Type d’entreprise en regard au</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d’un CSP

<b>CSP :</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input checked="" type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Intervenant 3</i>
<b>Fonction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	<i>17 août 2011</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Paris, La Défense</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>Membre actif (vice-président CRIP)</i>

---

**Rappel du périmètre :**

Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information.*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage », elle devra prendre en compte les dimensions temporelle et relationnelle.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*

## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel.*

## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. L'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a*

*aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse la conserver.*

---

## Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - a. Thématiques
    - i. Hypothèses
4. Conclusion

Interview

### **Introduction :**

1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

*Intervenant 3*

Votre fonction :

*Directeur Infrastructure et support*

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

*Société 3*

Activité ou secteur d'activités :

*Ex-Assurances, maintenant énergie*

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

*Avant Italie maintenant France-Belgique*

#### **Nom du CSP utilisé :**

*Société 3*

Pays siège(s) du CSP :

## *France et Belgique*

*Le CSP est en construction. L'idée chez Société 3 est de créer une grande unité (CSP) de production qui servira toutes les entités du groupe. En effet, la direction générale pense qu'avec la création du CSP, l'effet de massification sera vertueux pour le groupe.*

*Dans les dix dernières années, il y a des sociétés qui se globalisent et qui veulent croître en réalisant des fusions-acquisitions. Le CSP permet d'homogénéiser et de faciliter ainsi cette étape de fusion acquisition. Le CSP permet également de faire croître la valeur de la société dans son ensemble. L'organisation du CSP et de la société en général doit s'adapter afin de mettre de la valeur depuis la conception jusqu'à la maintenance. Via le CSP, le SI n'est plus un outil mais un processus. Finalement, le CSP permet d'être en avance de phase dans les étapes successives de fusion-acquisition.*

*Monsieur Intervenant 3 est responsable de la partie production. A ce titre, il pense que celle-ci à une vision globale car elle doit faire fonctionner le tout (pas comme le développement qui est focalisé sur le métier). Finalement, il croit beaucoup aux enquêtes de satisfaction et en réalise tous les 15 jours.*

*Il pense également que la société 3 est toujours gagnante d'avoir une seule équipe de production qui doit être le lien avec les différentes entreprises du groupe*

### 1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact :

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact :

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l’entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d’un CSP
- Entreprise utilisatrice d’un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre

1.6 – Parmi les 5 types d’organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>127</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

---

<sup>127</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d’information, 2006



**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l'alignement des usages du Système d'information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

*CSP production*

Pays siège(s) du CSP :

*France (et Belgique)*

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

*Toutes les sociétés du groupe Société 3*

2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 50

De 50 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : *500 internes et 1000 externes*

*L'organisation du CSP est réalisée par une équipe intégrée composée de techniciens d'une part et de services managers d'autre part qui sont les interfaces avec les différents clients internes.*

2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 10

De 10 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : #####

2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : #####

Nombre de sites connectés : #####

2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>128</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)

CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),

CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)

Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)

ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)

Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à son retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

Business Requirements

Business Perspective

2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l'outsourcing ?

*non*

2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>129</sup>

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Aucune fonction :

Toutes :

Exploitation production

Maintenance applicative

Développement applicatif

---

<sup>128</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

<sup>129</sup> Qualificare l'offerta in C Antonelli, Copernico, 1995, p 126

Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)

Réseaux / télécoms

B.P.O « métier »

Si oui, lesquels : #####

## 2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Aucun

ITIL

COBIT

ISO

CMMI

Autre (lequel) : #####

*ITIL est vraiment adapté à la production et a également une vision client. De plus, ce référentiel permet également d'avoir des références et de se benchmarker.*

---

## **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de questions qui serviront à abreuver la discussion semi-directive).*

### **3.1 Thématique 1 (L'alignement des usages) :**

#### **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages**

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l'influence du CSP, nous devons décliner la grille d'interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?  
*Quand il est intégré à la production métier*

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l’alignement du SI sur la stratégie de l’entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>130</sup>). *Être aligné par rapport au métier signifie que nous avons convenu avec le métier (la direction cliente) des KPI (et même des SLA). C’est également intéressant d’avoir un CSP pour tout ce qui concerne SOX, Bal et les autres choses du même type. Le csp contribue à cet alignement via ces choses.*

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d’indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitivité	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI n’est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d’exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l’entreprise.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants <i>Oui, via les services providers et service managers qui sont les interfaces avec les clients</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l’innovation.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA)	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu’ils en sont fiers	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input type="checkbox"/>
Lorsqu’une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n’en a pas vu l’utilité (gain, ROI...)	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l’atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les délais d’implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>

<sup>130</sup> Liste inspirée de E Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p 132

Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée	<input type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société

*Nous devons faire attention au périmètre de l'entreprise. Nous devons voir ce qui peut être intéressant pour l'entreprise et ne pas nous intéresser au reste. Nous devons également accompagner le changement en supportant au maximum le client (car il ne veut pas voir ce changement) car il y a un risque de désalignement si cela n'est pas fait.*

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages.

*Ce sont deux problèmes différents. Si par exemple, nous devons sous-traiter quelque chose ou faire certains investissements, nous les ferons et cela ne sera pas directement lié à l'alignement des usages. Bien entendu, nous utilisons des outils du type VAN (NPV) pour décider les investissements mais cela encore une fois est différent de l'alignement. Par contre dire que le SI est vu et l'approche est partagée sans clivage entre le DG, les DM et la direction du CSP est un facteur important dans l'alignement.*

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société ?

#####

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes.

#####

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

#####

- h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

#####

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

- a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

*Le court terme est l'année actuelle, ce qui va au-delà devient du long terme.*

- b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

*Même si le CSP apporte des avantages compétitifs, le CSP est plus difficile à gérer car avec le CSP nous sommes dans une plus grande organisation et si nous faisons l'analogie avec un bateau plus important (comme le CSP) nous aurons un effet d'erre plus important (inertie).*

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

*Le CSP va générer des diminutions de coûts car la massification va faire diminuer les coûts.*

*Nous allons également bénéficier des effets de seuil*

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

#####

- c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

*Avec le CSP, il y a une inertie et il convient d'être plutôt proactif. De plus il faut avoir des intermédiaires (interfaces entre la technique et les clients internes) qui doivent anticiper le plus possible les besoins de l'organisation cliente. Ceci écrit, nous allons également avec cette structure anticiper le plus possible mais nous allons également tirer profit des besoins des autres clients internes et ainsi utiliser l'effet d'expérience. Le CSP est un groupe homogène de gestion des clients.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

*Un an*

b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

*Non, il n'y en a pas*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Il faut avoir un catalogue ouvert des services disponibles pour nos clients et ainsi, il n'y aura pas de divergence.*

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP) ?

*Non, car c'est justement le fait d'avoir un CSP qui facilite l'intégration des nouveaux clients internes après fusion/acquisition*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*L'exemple de GDF et Suez est parlant*

b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?

*Oui, car il faut se placer comme si le CSP est un fournisseur classique tout en étant en « interne »*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*#####*

c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Dans mon expérience précédente, c'était le cas chez Générali.*

d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?

*#####*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP ?  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
SOX

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

- a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?

*Non, pas à l'ordre du jour dans le court ou moyen terme*

- b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?  
*Oui, car il y a l'effet de seuil*

- a. Dans la qualité des échanges  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)  
*Pour les points a, b et c, c'est plutôt dû à la taille du CSP et aux demandes (projets) que nous avons déjà réalisées. Nous avons ainsi des solutions qui sont plus adaptées aux besoins.*



Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

*Quand vous avez à gérer 150000 postes clients, vous avez certaines portes qui s'ouvrent...*

- e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?

*oui*

- a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

- a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP?

*Oui et non, cela dépend du dirigeant (exemple Generali et Gdf-Suez). Le CSP a pu être imposé par une fusion par exemple.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

*Chez Total, le core system est devenu énorme. Le dirigeant ne s'en doutait peut-être pas...*

- b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

- a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de son organisation #####
- ii. Dans la qualité des échanges #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####

vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####

c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

*Oui, car il bénéficie de la masse et de la puissance mais il doit faire attention à l'effet d'erre.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

i. Dans le contrôle de sa direction #####

ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements #####

iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####

iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####

v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####

vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####

ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale #####

### 3.6 L'amélioration de la robustesse<sup>131</sup> du SI

- a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?

#####

- b. Comment l'avez-vous surmonté ?

#####

- c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?

#####

- d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005))

*Oui, car la taille du CSP veut qu'on prévienne les risques et le CSP permet de dépasser le seuil où nous devons avoir une équipe qui s'occupe de la gestion du risque*

- i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? #####

- ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####

1. Identification des risques #####

2. Estimation des risques #####

- iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####

- iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

- e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

---

<sup>131</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

- a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?
  - i. ITIL V3 #####
  - ii. ISO27002 #####
  
- c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####
  - i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####
  - ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise ? #####
    - 1. Si oui, est-ce que l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####
  - iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique ?  
#####

### **Conclusion :**

Commentaires éventuels :

*Un CSP est comme une entreprise interne, pour le diriger, il faut être un mixte entre un manager et un informaticien.*

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique EPO – société 4

Enquête “terrain” Guide d’entretien		Mise à l’épreuve de l’alignement des usages du Système d’Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	Daniel Mathieu	<u>Ref</u>	Référence éventuelle	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date rédaction</u>	21/02/2010				

<p><b>Guide d’entretien</b></p> <p>(Inventaire des thématiques à aborder lors de l’entretien)</p>
---

Préparation de l’enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d’enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l’objet d’un traitement par la grille d’analyse
- Date prévue de l’interview

Contact avec l’entreprise : Société 4

Contact avec l’interviewé : Intervenant

Type de contact : via Aphrodite Tsikalakis

Quand : 18/02/2011

Second interview, le 29/04/2011 (focus sur les différences entre un CSP et un service informatique centralisé (de taille similaire)

Comment : Interview physique

---

### Résumé Interview :

<b>Nom de l’entreprise :</b>	<i>Société 4</i>
<b>Type d’entreprise en regard au</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d’un CSP

<b>CSP :</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input checked="" type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Intervenant</i>
<b>Fonction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	<i>18 / 02 / 2011</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Luxembourg, Porta Nuova</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>#####</i>

---

**Rappel du périmètre :**

**Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages** (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information.*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « **dynamique** » et « **usage** », elle devra prendre en compte les dimensions **temporelle** et **relationnelle**.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*

## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficience des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficience des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration.*

**Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel**



## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. L'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a*

*aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver*

---

## Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - Thématiques
  - Hypothèses
4. Conclusion

## Interview

### **Introduction :**

#### 1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

*Intervenant*

Votre fonction :

*Gestionnaire des systèmes d'information*

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

*Société 4 (société de logistique)*

Activité ou secteur d'activités :

*Logistique*

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

*Société luxembourgeoise (actionnaire : organisation internationale)*

#### **Nom du CSP utilisé :**

*CSP société 4*

Pays siège(s) du CSP :

*Luxembourg*

1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact :

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact :

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre

1.6 – Parmi les 5 types d’organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>132</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l’alignement des usages du Système d’information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

*Société 4*

Pays siège(s) du CSP :

*Luxembourg (pays principal)*

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

*10 Business Units*

2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 50
- De 50 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : #####

---

<sup>132</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d’information, 2006

2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 10
- De 10 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : #####

2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : *un principal (SAP)*

Nombre de sites (ou société) connectés : *10 Business Units et ensuite des sites clients*

2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>133</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)
- CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),
- CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique) En partie

2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)
- Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)
- ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)
- Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à sont retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

- Business Requirements

---

<sup>133</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

Business Perspective

2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l’outsourcing ?

*Non, même si la question se pose régulièrement. Ceci écrit, vue la structure même de la société, cela n’est pas facilement réalisable. Par contre certaines tâches IT mineures sont externalisées.*

2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>134</sup>

Marquez votre (vos) choix par un X

- Aucune fonction :
- Toutes :
- Exploitation production
- Maintenance applicative
- Développement applicatif
- Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)
- Réseaux / télécoms
- B.P.O « métier »

Si oui, lesquels : #####

2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

Marquez votre (vos) choix par un X

- Aucun
- ITIL
- COBIT
- ISO
- CMMI

Autre (lequel) : *Prince 2, Sécurité ( ISO 27002), Risk analysis (ISO 27005)*

---

### **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de question qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

---

<sup>134</sup> Qualificare l’offerta in C Antonelli, Copernico, 1995, p 126

### **3.1 Thématique 1 (L'alignement des usages) :**

#### **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages**

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l'influence du CSP, nous devons décliner la grille d'interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l'impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

*Quand les clients paient sans se plaindre et sans demander des comptes.*

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l'alignement du SI sur la stratégie de l'entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>135</sup>).

*La plus importante est quand des SLA sont définis conjointement entre le client de CSP et le CSP à proprement dit. De plus, un comité d'investissement (composé du CSP et des clients internes) se réunit pour valider les investissements et objectifs. Ensuite, des enquêtes de satisfaction clients (vers les clients directs (DG des BU) et vers les utilisateurs finaux) sont régulièrement utilisées. Par contre, la communication entre le CSP et ses « clients » n'est pas correctement structurée et demanderait une nouvelle approche. Finalement, certains clients sont très demandeurs du CSP tandis que d'autres utilisent uniquement l'infrastructure PC et les fonctions de base (messagerie, accès à internet, impression et répertoires partagés).*

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d'indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitivité	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI n'est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d'exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>

<sup>135</sup> Liste inspirée de E Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p 132

Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA)	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain, ROI...)	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée	<input type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société

*Ne pas respecter les SLA définis et ne pas communiquer sur les déviations potentielles*

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages.

*Cela dépend, par exemple le support en Afghanistan est complexe à assurer mais gérer un projet également.*



*Le comité d'investissement est le lien entre les investissements et l'alignement des usages. Lors de ce comité, sont également revus les projets passés en réalisant des retours d'expériences*

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société

*Cela dépend du cas par cas. Aligner en utilisant SAP n'est pas aisé comme maintenir un alignement au cours du temps avec un spécifique n'est pas simple non plus.*

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes.

*Cela dépend si ils sont en contact direct avec les clients ou non. Le fait d'avoir un CSP n'influence pas.*

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

*L'utilisation généralisée de SLA améliore l'alignement des usages.*

h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

#####

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

*Il n'y a pas de long terme défini officiellement. Les programmes sont annuels.*

b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

*Oui, car il y a une mutualisation de l'expérience et la possibilité de recourir à des technologies que l'effet de masse permet.*

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

#####

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

*Oui, il permet de recourir à des processus et des technologies que seul l'effet de masse permet.*

- c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

- a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

*Un an également*

- b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

*Depuis le début du CSP, aucun désalignement n'a été constaté.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

- a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP) ?

*Oui, c'est moins risqué car ils ont développé des SLA qui peuvent servir pour l'incorporation d'une nouvelle BU cliente dans le CSP. De plus, il existe des descriptions de services proposés, les BU nouvelles peuvent choisir dans ceux-ci si cela convient ou non.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?

*Oui, il faut être un gestionnaire (manager) plutôt qu'un informaticien*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?  
*C'est surtout à la direction du CSP de s'adapter*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?  
*Cela dépend de l'informatisation du CSP*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Une direction qui est complètement informatisée va être en communication permanente avec le CSP pour s'entretenir d'éventuels dysfonctionnements.*

e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP  
*Oui, nous avons déjà abordé le sujet. De plus, le fait qu'en peu de temps, une nouvelle BU peut-être intégrée compétemment dans le CSP facilite la chose.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
*Par exemple, partant de rien, une BU peut-être complètement intégrée en un mois et demi.*

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?  
*Non, c'est une éventualité qui a été envisagée mais pour le moment, rien n'indique que cela peut-être le cas.*

b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?  
*Oui, car les requêtes sont consolidées*

a. Dans la qualité des échanges  
*Oui, car nous pouvons utiliser des technologies plus structurées et stables (par exemple EDI)*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

*Technologique : EDI, dématérialisation des factures, GPA...*

*Financier : effet de masse*

- b. Dans la réduction du risque d'erreur

*Oui et non, nous avons un meilleur management (meilleure visibilité de ce que nous faisons ou que nous voulons faire) mais d'un autre côté vu que tout est centralisé, il y a des risques plus importants.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

*Si un problème majeur survient au niveau du CSP, celui-ci impacte l'ensemble des sociétés. Il convient de s'en prémunir dans les plans de reprises et autres gestions du risque.*

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)

*Oui, il y a l'effet de masse*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

*Oui, il y a l'effet de masse*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

*Nous avons via le CSP recours à certaines technologies qu'une BU indépendante ne pourrait se permettre d'utiliser comme par exemple Saas, Cloud...*

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business  
*Oui, car cela fonctionne*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?  
*oui*

- a. Dans la qualité des échanges  
*Par exemple, nous utilisons des flux EDI (entre les industries et les pays)*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

- a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP ?

*Le dirigeant dans le cadre de la société 4 est un ensemble de nations. Cela n'est pas simple de mesurer ce paramètre. Ceci écrit, cette structure via un CSP est plus simple à contrôler qu'un ensemble de dsi indépendantes.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
*Un comité d'investissement IT est mis en place et permet de faire un suivi a priori et a posteriori des projet et des budgets IT du CSP.*

- b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

- a. Potentialités

- i. Dans le contrôle des son organisation *oui*
- ii. Dans la qualité des échanges *oui*
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

- b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation *non*

*Les nations ont un contrôle total du CSP par les biais de la validation des budgets et des décisions prises dans le comité d'investissements IT*

- c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
*Via les budgets et le comité d'investissements, ils ont une vue globale et les outils pour contrôler le CSP*

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

- a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

*Idem que pour les attentes liées à la vision du dirigeant. Ceci écrit, certaines directions métiers sont plus utilisatrices que d'autres des systèmes d'information et donc du CSP en général.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

#####

- b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

- a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction #####
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

- b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale #####

### **3.6 L'amélioration de la robustesse<sup>136</sup> du SI**

- a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

*Oui, car via le CSP, les systèmes d'informations deviennent plus stratégiques.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse

*Un plan de gestion des risques est mis en place*

- a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?

#####

- b. Comment l'avez-vous surmonté ?

#####

---

<sup>136</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

- c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ? #####
- d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005))  
#####
  - i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? #####
  - ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####
    - 1. Identification des risques #####
    - 2. Estimation des risques #####
  - iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####
  - iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####
- e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?  
#####

- b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?
  - i. ITIL V3 #####
  - ii. ISO27002 #####

- c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse  
#####

- a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####
  - i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####
  - ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise ? #####
    - 1. Si oui, est-ce que l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####
  - iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique ?  
#####



**Conclusion :**

Commentaires éventuels :

*Un autre interview d'un responsable d'un BU cliente du CSP est programmée et sera réalisée lors de la deuxième quinzaine du mois de mars 2011*

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique EPO – société 5 – Intervenant 1

Enquête “terrain” Guide d’entretien		Mise à l’épreuve de l’alignement des usages du Système d’Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	<i>Daniel Mathieu</i>	<u>Ref</u>	<i>Référence éventuelle</i>	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date rédaction</u>	<i>21/02/2010</i>				

<p><b>Guide d’entretien</b></p> <p>(Inventaire des thématiques à aborder lors de l’entretien)</p>
---

Préparation de l’enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d’enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l’objet d’un traitement par la grille d’analyse
- Date prévue de l’interview

Contact avec l’entreprise :

Contact avec l’interviewé :

Type de contact :

Quand :

Comment :

---

**Résumé Interview :**

<b>Nom de l’entreprise :</b>	<i>Société 5</i>
<b>Type d’entreprise en regard au</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d’un CSP

<b>CSP :</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Intervenant 1</i>
<b>Fonction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	<i>Septembre et octobre 2011</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Luxembourg</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>#####</i>

---

**Rappel du périmètre :**

Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information.*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage », elle devra prendre en compte les dimensions temporelle et relationnelle.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*

## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel.*

## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. L'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus septiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP*

*n'a aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver*

---

## Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - Thématiques
  - Hypothèses
4. Conclusion

## Interview

### **Introduction :**

#### 1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

#####

Votre fonction :

#####

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

#####

Activité ou secteur d'activités :

#####

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

#####

#### **Nom du CSP utilisé :**

#####

Pays siège(s) du CSP :

#####

1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact :

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact :

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)
- Dirigeant de site ou de Business Unit
- Autre

1.6 – Parmi les 5 types d’organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>137</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

- Structure entrepreneuriale :
- Appareil bureaucratique :
- Bureaucratie divisionnaire :
- Bureaucratie professionnelle :
- Structure ad hoc :

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l’alignement des usages du Système d’information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

#####

Pays siège(s) du CSP :

#####

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

#####

2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 50
- De 50 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : *140 personnes*

---

<sup>137</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d’information, 2006



2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 10
- De 10 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : #####

2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : *plateforme bancaire – Menos, GED, CRM*

Nombre de sites connectés : *6 banques indépendantes*

2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>138</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)
- CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),
- CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)
- Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)
- ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)
- Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à sont retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

- Business Requirements

---

<sup>138</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

Business Perspective

2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l’outsourcing ?

*Il n’y a pas eu de réflexion dans ce sens. Ceci dit, c’est une banque où l’informatique fait partie de de la chaine de valeur de la société et donc c’est plus compliqué même si le cadre juridique existe au niveau de Luxembourg. Ceci dit, c’est souvent pour des petites banques.*

2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>139</sup>

Marquez votre (vos) choix par un X

- Aucune fonction :
- Toutes :
- Exploitation production
- Maintenance applicative
- Développement applicatif
- Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)
- Réseaux / télécoms
- B.P.O « métier »

Si oui, lesquels : #####

*Il a été envisagé uniquement d’externaliser l’infrastructure mais cela a été refusé en raison des coûts importants.*

2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

Marquez votre (vos) choix par un X

- Aucun
- ITIL
- COBIT
- ISO
- CMMI

Autre (lequel) : *contrôle et sécurité*

---

### **Approfondissement**

---

<sup>139</sup> Qualificare l’offerta in C. Antonelli, Copernico, 1995, p 126

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de question qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

### **3.1 Thématique 1 (L’alignement des usages) :**

#### **Le CSP contribue à une amélioration de l’alignement des usages**

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l’influence du CSP, nous devons décliner la grille d’interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le helpdesk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l’impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

*Point de vue technique, il y a des risques qui sont mieux contrôlés, il y a un SLA et des spécialistes qui sont disponibles.*

*Point de vue financier, les coûts des filiales ont diminués*

*Pour l’enthousiasme et la satisfaction, il y a un avis mitigé*

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l’alignement du SI sur la stratégie de l’entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>140</sup>).

#####

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d’indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de compétitivité	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI n’est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d’exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l’entreprise.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>140</sup> Liste inspirée de E. Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p. 132.

<i>Les schémas culturels sont différents, entre la Belgique, la France, le Luxembourg ou autre.</i>	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA)	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	<input type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain, ROI...) <i>Mais c'est au cas par cas</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations »	<input type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP <i>Il faut que l'avis soit partagé entre les différentes parties prenantes.</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée <i>Les règles du jeu doivent être bien définies</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input type="checkbox"/>

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société  
*Il faut clarifier les aspects financiers et ne pas les changer car nous risquons de mettre en péril l'alignement*

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages.

*Oui, car c'est au fil de l'eau. Il y a le projet et il y a des évolutions qui doivent être réalisés par la suite. Lors de l'implémentation et la mise en route des investissements, il y a des*

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société ?

*Oui, car les règles du jeu sont bien définies et les évolutions sont plus facilement chiffrables.*

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes.

*Oui, car l'account manager de la filiale et celui du CSP permettent de filtrer les demandes. Celui du CSP a un rôle transversal sur les besoins et à outre le rôle de facturer la filiale, il a un rôle proactif*

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

*Oui, car cela permet de prévenir les incident et si celui-ci se produit, il y a un plan de récupération des informations*

h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

#####

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

*Après deux ans*

b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

*Oui mais il faut mutualiser le plus rapidement possible car il y a un risque de garder des outils et des processus qui ne sont pas nécessaires.*

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

*Oui*

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

*Oui, car nous avons un seuil d'entrée*

- c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

*Oui, pour la direction générale car cela permet de filtrer les demandes « stupides ».*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

- a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

*Un an et moins*

- b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

*Oui, car politiquement ils peuvent utiliser la distance pour créer des problèmes et des divergences de vues entre les clients.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

- a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP)?

*Oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

*Les processus sont mieux décrits et sont plus explicites. Nous pouvons également benchmarker mieux la plateforme et montrer les bénéfices.*

- b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*SLA mis en place*

c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP ?

*Oui, car les COO locaux ont vu l'intérêt de l'appartenance à un CSP.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?

*Non, voir les premières questions*

b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?

*Oui, au niveau financier*

a. Dans la qualité des échanges

*Non, sauf au niveau de l'accès à la technologie qui donne une qualité de service et à des tarifs préférentiels*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business  
*Oui car les ordres de bourses peuvent passer par les bonnes pratiques, les sécurités et les régulations qui sont données*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####



c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?

*oui*

a. Dans la qualité des échanges

*Oui car il y des sécurités mis en place (verizon contrôle par exemple les connexions data)*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

b. Dans la réduction du risque d'erreur

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*L'exécutif comité a vu les avantages et a obligé certaines filiales à passer par le csp et des services associés*

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de son organisation *oui*
- ii. Dans la qualité des échanges *oui*
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur *oui*
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) *oui*
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) *oui*
- vi. Dans l'accessibilité à certains services *oui*

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####

c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

*Oui, voir la réponse a*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

*Oui, mis à part les néerlandais*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction *oui*
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####

- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale #####

### **3.6 L'amélioration de la robustesse<sup>141</sup> du SI**

a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

*Oui, sauf le fait que vu que c'est centralisé, les risques peuvent augmenter. Ceci écrit, les pratiques sont mises en œuvres pour réduire le risque et donner des procédures de backup et de disaster recovery qui vont améliorer la robustesse de l'ensemble.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?

*Oui, le centre de service a été coupé du monde suite à deux accidents réseau (2 fibres détruites)*

b. Comment l'avez-vous surmonté ?

#####

c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?

#####

d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005))

*oui*

i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? *oui*

ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? *oui*

1. Identification des risques #####

2. Estimation des risques #####

iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####

iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

---

<sup>141</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

- e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?  
*Oui, c'est important car l'impact d'un problème peut avoir des conséquences plus lourdes qu'avec un SI local.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
#####

- b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
#####

- a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?  
i. ITIL V3 #####  
ii. ISO27002 #####

- c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique  
#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
#####

- a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####  
i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####  
ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise #####  
    1. Si oui, est-ce que l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####  
iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique ?  
    #####

### **Conclusion :**

Commentaires éventuels :

#####

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 9 : Compte-rendu synthétique EPO – société 5 – Intervenant 2

Enquête “terrain” Guide d’entretien		Mise à l’épreuve de l’alignement des usages du Système d’Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés			
<u>Émetteur</u>	<i>Daniel Mathieu</i>	<u>Ref</u>	<i>Référence éventuelle</i>	<u>Nombre de pages</u>	
<u>Date redaction</u>	<i>21/02/2010</i>				

<p><b>Guide d’entretien</b></p> <p>(Inventaire des thématiques à aborder lors de l’entretien)</p>
---

Préparation de l’enquête terrain

Le choix des interviewés et la prise de rendez-vous

- Société : terrain d’enquête
- Interviewé (analysé) : la personne interviewé dont le discours fait l’objet d’un traitement par la grille d’analyse
- Date prévue de l’interview

Contact avec l’entreprise :

Contact avec l’interviewé :

Type de contact :

Quand :

Comment :

---

**Résumé Interview :**

<b>Nom de l’entreprise :</b>	<i>Société 5</i>
<b>Type d’entreprise en regard au</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise fondatrice d’un CSP

<b>CSP :</b>	<input type="checkbox"/> Entreprise utilisatrice d'un CSP <input checked="" type="checkbox"/> CSP proprement dit
<b>Nom et prénom de l'interviewé :</b>	<i>Intervenant 2</i>
<b>Fonction :</b>	<input checked="" type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Dirigeant (DG) <input type="checkbox"/> Direction Métier (DM) <input type="checkbox"/> Autre
<b>Date de l'interview :</b>	<i>20 décembre 2011</i>
<b>Lieu :</b>	<i>Luxembourg</i>
<b>Références éventuelles :</b>	<i>#####</i>

---

**Rappel du périmètre :**

**Le thème de ce travail est de tester la problématique qui est de mettre en évidence l'impact de l'appartenance du SI (Systèmes d'Information) à un CSP (Centre de Services Partagés) dans l'alignement des usages** (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, testons le lien entre le fait de confier une partie de son système d'information à un centre de services partagés et la variation positive de l'alignement des usages du SI.

*Notes : Nous pouvons envisager d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes qui utilisent le système d'information.*

*Nous nous focaliserons sur la phase post-basculement (Alignement des Usages).*

*Cette démarche inclut les termes « **dynamique** » et « **usage** », elle devra prendre en compte les dimensions **temporelle** et **relationnelle**.*

*Note : Attention : un utilisateur satisfait ne veut pas dire que les usages qu'il fait sont alignés sur les attentes organisationnelles.*

## **Rappel des hypothèses :**

### **Hypothèse 1 sur le thème de l'alignement des usages.**

- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à long terme de la firme qui lui a confié son SI**
- **Le CSP contribue à une amélioration de l'alignement des usages à court terme de la firme qui lui a confié son SI**

### **Hypothèse 2 sur le retour à un alignement suite à un désalignement**

- **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**  
(Les sociétés ayant intégré un CSP ont un système d'information plus facilement réaligné suite à un désalignement.) Cette hypothèse s'explique par la vérification que le CSP accroît l'alignabilité.

### **Hypothèse 3 sur les parties prenantes externes.**

- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les clients**
- **Le CSP permet de mieux manœuvrer, en tant qu'entreprise, au service de l'efficacité des relations avec des parties prenantes externes : les fournisseurs**

### **Hypothèse 4 sur les attentes associées à la vision du dirigeant.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages « en regard des attentes » associées à la vision du dirigeant**

### **Hypothèse 5 sur les attentes validées des directions métiers.**

- **Le CSP contribue à améliorer l'alignement des usages en regard des attentes validées des directions métiers**

### **Hypothèse 6 sur l'amélioration de la robustesse du SI.**

- **Le CSP contribue à améliorer la robustesse du SI**  
Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

## **Thématiques à aborder lors de l'interview**

### **1. L'alignement des usages (Hypothèse 1 - deux sous-hypothèses)**

Il conviendrait de définir de façon rigoureuse, ce qu'est le court et le long terme. Par exemple, le court terme peut être considéré comme la période annuelle (dans l'exercice), tandis que le long terme peut par exemple couvrir une période entre 3 et 5 ans (prospective du présent ou du devenir).

*Note : Une proposition qui nous a été formulée est d'étudier le passé récent de sociétés qui ont intégré un CSP et de constater s'il y a une amélioration. Pour ce faire, il faudra disposer de pièces (documents, CR de réunions, ...) donnant des indices de la situation antérieure pour tenter une approche de mesure du différentiel.*



## **2. Le retour à un alignement suite à un désalignement (Hypothèse 2)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **3. Les parties prenantes externes (Hypothèse 3 – deux sous-hypothèses)**

L'approche est toute différente entre le client et le fournisseur. En effet, la partie cliente est plus complexe que la partie fournisseur car cette dernière est une relation business to business, la première quant à elle inclut également la relation business to consumer.

## **4. Les attentes associées à la vision du dirigeant (Hypothèse 4)**

Cette hypothèse évalue l'investissement de la responsabilité concrète du dirigeant.

*Note 1 : Le terme associé est également important car il dénote le fait qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact direct avec le dirigeant mais de voir comment sa vision a été intégrée par les collaborateurs. Il y a lieu peut-être de mettre en évidence l'écart qu'il y a entre la vision du dirigeant et celle des classes en-dessous.*

*Note 2 : Une remarque intéressante concernant le dirigeant. Nous pouvons considérer comme tel, tout manager local qui a une réelle latitude de décision dans le fait d'utiliser ou non le système d'information. Est considéré comme dirigeant, la personne qui peut prendre des décisions qui ont des effets structurants sur l'articulation DSI et DG. Attention, il convient de justifier et de « sourcer » le tout (travaux sur les architectures matricielles (glocal)).*

## **5. Les attentes validées des directions métiers (Hypothèse 5)**

Rien à dire sur cette hypothèse.

## **6. L'amélioration de la robustesse du SI - (Hypothèse 6)**

*Note : Lors des pré-tests, c'est sur cette hypothèse que nos interlocuteurs ont été les plus sceptiques. En effet, si pour les autres ils mettaient en exergue la difficulté de la mise en œuvre de la validation de l'hypothèse. Pour celle-ci en revanche, ils pensent que le CSP n'a*

*aucune influence sur la robustesse et que la validation empirique ne permet pas d'établir un lien. Même si nous avons expliqué que nous pourrions mesurer les différentes pannes qui historiquement ont touché le système d'information (faisant partie d'un CSP ou non) et ainsi montrer le lien, pour nos interlocuteurs, cette hypothèse doit tout simplement être retirée de la liste. Cependant, notre devoir de recherche nous pousse à la conserver.*

---

#### Objets du guide

1. Introduction
2. Centrage du sujet
3. Approfondissement
  - Thématiques
  - Hypothèses
4. Conclusion

#### Interview

#### **Introduction :**

##### 1.1 – Caractéristiques générales de votre entreprise actuelle

#### **Nom et prénom :**

*Intervenant 2*

Votre fonction :

*#####*

#### **Nom ou Raison Sociale de l'entreprise :**

*Société 5*

Activité ou secteur d'activités :

*CSP pour le secteur bancaire une société en France, une société en Belgique, un société de management DAM (Asset management) et une DIB d'assurances au Luxembourg et une au Canada.*

Nationalité de l'actionnaire principal (ou de la tutelle pour secteur public et associatif) :

*#####*

#### **Nom du CSP utilisé :**

*CSP Société 5*

Pays siège(s) du CSP :

*BE (350 personnes) siege et Lu (150 personnes)*

1.2 - Nombre de salariés de votre entreprise actuelle

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 500
- De 500 à 999 (pour le CSP)
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, nombre exact : *650*

1.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 100
- De 100 à 999
- De 1.000 à 9.999
- Plus de 10.000

Eventuellement, chiffre exact :

1.4 – Parmi les 3 options suivantes, choisissez celle qui se rapporte le mieux à l'entreprise que vous représentez

*Marquez votre choix par un X*

- Entreprise fondatrice d'un CSP
- Entreprise utilisatrice d'un CSP
- CSP proprement dit

1.5 – Dans les trois cas précédents, êtes-vous :

*Marquez votre choix par un X*

- IT
- Dirigeant (DG)
- Direction Métier (DM)

Dirigeant de site ou de Business Unit

Autre

1.6 – Parmi les 5 types d’organisations, quelle structure ou quelle forme décrit le mieux la vôtre<sup>142</sup>:

*Marquez votre choix par un X*

Structure entrepreneuriale :

Appareil bureaucratique :

Bureaucratie divisionnaire :

Bureaucratie professionnelle :

Structure ad hoc :

---

**Centrage du sujet (le CSP et la mesure de la variation de l’alignement des usages du Système d’information) :**

2.1 – Caractéristiques générales du Centre de Services Partagés que votre entreprise utilise

**Nom ou Raison Sociale du CSP :**

*CSP Société 5*

Pays siège(s) du CSP :

*Belgique et Luxembourg*

Autres sociétés (entreprises) qui ont recours à ce CSP :

*#####*

2.2 - Nombre de salariés dans le CSP actuellement

*Marquez votre choix par un X*

Moins de 50

De 50 à 99

De 100 à 999

Plus de 1.000

Eventuellement, nombre exact : *650*

---

<sup>142</sup> Mintzberg, Managerial Work : Analysis from Observation in Laudon, Laudon et Fimbel, Management des systèmes d’information, 2006.

2.3 – Chiffre d'affaires en **millions d'euros** du dernier exercice fiscal clos (ou budget annuel de fonctionnement en millions d'euros pour secteur public ou associatif)

*Marquez votre choix par un X*

- Moins de 10
- De 10 à 99
- De 100 à 999
- Plus de 1.000

Eventuellement, chiffre exact : #####

2.4 – Le SI et le CSP de votre entreprise actuelle

Nombre d'ERP en exploitation : #####

Nombre de sites connectés : #####

2.5 - Type de CSP : Parmi les 3 types suivants, quel est celui (quels sont ceux) qui se rapproche plus du CSP de votre entreprise <sup>143</sup>?

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- CSP informatique technologique (ex : infrastructures, applicatifs, messagerie, projets, Plan de Reprise d'Activité – PRA)
- CSP applicatif (ex : un centre de compétences ERP),
- CSP métier (ex : un CSP compta, RH, achat, juridique)

2.6 - Domaines couverts par le CSP :

*Marquez votre (vos) choix par un X*

- Service Support (support et maintenance quotidiens aux utilisateurs)
- Service Delivery (les processus de maintenance et d'amélioration du service)
- ICT Infrastructure Management (tous les aspects liés à la technologie)
- Applications Management (la gestion des applicatifs depuis la validation des besoins du business ensuite la gestion complète du cycle de vie des applicatifs jusqu'à sont retrait final définitif)

Si oui, est-ce également vrai pour :

---

<sup>143</sup> CIGREF, 2007, Management d'un centre de services partagés informatiques

Business Requirements

Business Perspective

2.7 – Le CSP que vous utilisez est-il une étape vers l’outsourcing ?

*Non pour l’ensemble mais il y a une externalisation partielle pour la maintenance applicative, l’helpdesk les réseaux et télécoms et un BPO pour certaines fonctions de support (administration du personnel, reconciliation...)*

2.8 - Externalisation de fonctions et lien avec un BPO<sup>144</sup>

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Aucune fonction :

Toutes :

Exploitation production

Maintenance applicative

Développement applicatif

Helpdesk (Support aux utilisateurs finaux)

Réseaux / télécoms

B.P.O « métier »

*Si oui, lesquels : certaines fonctions de support (administration du personnel, réconciliation...). Au départ du CSP, le développement d’applicatifs était réalisé localement ; il n’y avait que l’infrastructure qui était mutualisée. Ensuite même le développement a été mutualisé en utilisant des centres de compétences.*

2.9 - Utilisation opérationnelle de référentiels « I.T »

*Marquez votre (vos) choix par un X*

Aucun

ITIL

COBIT

ISO

CMMI

Autre (lequel) : #####

---

<sup>144</sup> Qualificare l’offerta in C. Antonelli, Copernico, 1995, p. 126.

---

## **Approfondissement**

*Thématiques (pour chaque thème à aborder, nous indiquons une batterie de question qui serviront à abreuver la discussion semi-directive)*

### **3.1 Thématique 1 (L’alignement des usages) :**

#### **Le CSP contribue à une amélioration de l’alignement des usages**

Dans le dispositif empirique, il convient de mettre en évidence la part du CSP. Est-ce lui qui a permis le changement ou est-il simplement une variable explicative de second ordre. Afin également de montrer l’influence du CSP, nous devons décliner la grille d’interview sur des détails comme par exemple, les applicatifs, le help-desk, le multilinguisme... Il faudra partitionner les données récoltées (et donc avoir des questions plus fines – ciblage plus important) pour avoir des réponses qui mettent en exergue l’impact du CSP.

a. Pour vous, que signifie un SI aligné ?

*En 2011, le CSP existait depuis 6 ans déjà mais depuis seulement trois ans, ses clients reconnaissent son expertise. Le CSP aligné pour moi est quand les clients en sont contents. Il faut une customer satisfaction clients-processus.*

b. Quels sont selon vous les aspects importants qui attestent de l’alignement du SI sur la stratégie de l’entreprise (indicateurs matérialisant une situation où le SI est bien aligné<sup>145</sup>).

#####

Afin de vous aider, vous trouverez ci-dessous une liste d’indicateurs, mettez en évidence les plus importants

Lorsque le DG (ou DM) peut formuler une satisfaction justifiée du SI	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM considèrent le SI comme un atout de cométivité	<input type="checkbox"/>
Lorsque le SI n’est pas générateur de frein (délais de décision, de réalisation ou d’exécution...) par rapport aux demandes exprimées par le marché ou les clients de l’entreprise. Le CSP ralenti la prise de décision mais la qualité du service rendu est meilleure.	<input checked="" type="checkbox"/>

---

<sup>145</sup> Liste inspirée de E. Fimbel, Alignement stratégique, 2007, p. 132.

Lorsque le CSP est en mesure de comprendre le « schéma culturel » des dirigeants	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP devine les attentes et les non-dits des autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP identifie les facteurs de différenciation technologiques et la contribution de ceux-ci à l'innovation.	<input type="checkbox"/>
Lorsque le CSP répond aux attentes des utilisateurs ou des clients par rapport à un niveau de service attendu (SLA) Oui, OLA en interne et SLA avec les externes	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les DM et le DG estiment que leur SI leur confère un avantage concurrentiel et qu'ils en sont fiers	<input type="checkbox"/>
Lorsque les budgets sont maîtrisés Oui, c'est quand la maturité est atteinte.	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsqu'une DM accepte de renoncer à un projet car le CSP n'en a pas vu l'utilité (gain, ROI...) Non, car le CSP n'a pas le choix	<input type="checkbox"/>
Lorsque les DG, DM et le CSP sont en accord sur la contribution du SI à l'atteinte de leurs objectifs	<input type="checkbox"/>
Lorsque la rentabilité des projets IT est conforme aux attentes Non, des VAN sont réalisés à l'entame des projets mais rien n'est fait ensuite	<input type="checkbox"/>
Lorsque les enquêtes de satisfaction sont satisfaisantes Oui, une enquête est réalisée tous les mois avec l'ensemble des clients du CSP. Cela sert également de base au dialogue entre le CSP et ses clients	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque les délais d'implémentation des projets IT sont respectés	<input type="checkbox"/>
Lorsque les usages et les pratiques redondants ou déviants ont été abandonnés	<input type="checkbox"/>
Lorsque le comité de direction connaît globalement l'architecture du SI et ses « articulations » Oui, DTS a un poids plus important dans Dexia qu'avant la mutualisation et la création d'un CSP	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsqu'il existe un langage commun entre utilisateurs et CSP	<input type="checkbox"/>
Lorsque la communication est structurée Oui, il y a des dashboard et des formulaires prêts à l'emploi	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque la formation et la conduite du changement sont des réussites Il existe un document de bonne conduite	<input checked="" type="checkbox"/>
Lorsque le SI est en phase avec les grandes tendances et avec les normes reconnues	<input checked="" type="checkbox"/>



Oui, nous innovons par exemple dans le cloud computing mais ce n'est pas suffisant	
--	--

c. Que ne doit-on pas faire selon vous pour mettre en péril l'alignement SI- Stratégie globale de la société ?

*Aller trop loin en ayant que le driver de coût car par exemple, la conjoncture, le split d'un groupe ou la fusion / acquisition peuvent détruire la notion de coût.*

d. Pensez-vous qu'aligner les usages et les pratiques est plus complexe que de décider des investissements ? Quel est selon-vous le lien entre un investissement et l'alignement des usages.

*Oui, pour les mêmes raisons que celles exprimées dans la réponse précédente.*

e. Est-il plus aisé d'aligner un progiciel de type ERP qu'une solution applicative spécifique développée ad-hoc pour votre société ?

#####

f. Au sein du CSP, les équipes comprennent bien les enjeux et les contenus des activités de chacune des entreprises adhérentes ?

*Non et c'est le problème, il faut passer du temps à expliquer cela. Le middle management du CSP n'est pas assez orienté vers le client.*

g. L'utilisation d'un référentiel méthodologique commun entre les sociétés utilisatrices d'un CSP améliore l'alignement des usages ?

*Oui, nous utilisons des time sheet et nous employons le référentiel ITIL.*

h. Partant de la question précédente, l'utilisation de référentiel méthodologique standard au sens externe à l'entreprise ou simplement ad-hoc pour la société simplifie l'alignement ?

*ITIL et un référentiel ad hoc pour notre entreprise.*

### **3.1.1 Focus spécifique sur le long terme (point de vue stratégique)**

a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le long terme ?

*C'est plus grand qu'une période de transition.*

b. La mutualisation vous procure-t-elle des avantages compétitifs ? C'est-à-dire est-ce que le fait d'utiliser un CSP améliore-t-il la position concurrentielle difficilement imitable ?

*Non en ce sens que cela donne accès à des économies d'échelle et à des dépassements de seuils (certains technologies sont devenues accessibles par l'effet de masse) mais d'un autre coté il y a des risques de conflits d'intérêts entre le CSP et entre certains de ses clients.*

Est-ce que cette implication génère :

Une diminution des coûts ?

*Oui, mais les retours en arrière avec un CSP sont plus difficiles. Quand il y a une divergence de vue entre les clients, il faut pouvoir s'adapter.*

Une implication et une innovation de choses que votre entreprise ne pouvait pas faire avant ?

#####

- c. Le processus lié à l'utilisation d'un CSP et la distance qu'il génère entre lui et les sociétés qu'il sert améliorent la priorité accordée à la satisfaction de l'organisation sur la satisfaction des individus utilisateurs. Pour vous, est-ce que cette affirmation permet d'améliorer l'alignement des usages du SI ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse ?

#####

### **3.1.2 Focus spécifique sur le court terme (point de vue opérationnel)**

- a. Pour vous et votre société, qu'est-ce que le court terme ?

*Voir long terme*

- b. Avez-vous déjà constaté un désalignement du SI dû à une divergence de vue entre votre société et une autre qui utilise le même CSP ?

*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*Les indices sont donnés par le fait que certains clients veulent se retirer du CSP. En voulant maîtriser la production, le CSP peut sembler vouloir freiner des projets de certains de ses clients internes.*

### **3.2 Thématique 2 (Le retour à un alignement suite à un désalignement) :**

#### **Le CSP contribue à accélérer le retour à un alignement suite à un désalignement**

- a. Une fusion/acquisition par votre société est-elle selon vous moins « risquée » par le fait que votre SI soit mutualisé (appartienne à un CSP) ?

*Oui car cela permet d'avoir un benchmarking et d'avoir une possibilité d'indépendance par rapport au monde des affaires de ses clients.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*Il y a un seul cadre, celui du csp alors que si ce n'était pas mutualisé, il faudrait s'adapter à chaque SI de manière indépendante et autonome.*

b. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction du CSP ?  
*oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*Oui, il faut travailler sur des quick win afin de montrer aux clients les bienfaits de ce mode organisationnel.*

c. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour la Direction Générale ?  
*Oui, car ils n'ont qu'un seul interlocuteur IT et ils sont liés à lui.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*Il n'y a pas d'éparpillages.*

d. Réaligner le S.I de votre organisation est un défi pour les Directions métiers ?  
*Oui, mais chez nous, cela s'est fait par une réorganisation du groupe.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*#####*

e. Les contraintes externes (réglementations, coûts, évolutions technologiques, ...) à l'entreprise sur le S.I favorisent la création (et/ou l'appartenance) à un CSP ?  
*Oui et non*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*Par exemple le recours à SWIFT permet d'être plus facilement audité.*

### **3.3 Thématique 3 (Les parties prenantes externes)**

a. Pensez-vous que le passage par un CSP soit temporaire et va déboucher tôt ou tard sur un BPO ?

#####

b. Le passage par un CSP favorise les relations avec les fournisseurs ?

#####

a. Dans la qualité des échanges

*Non*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

b. Dans la réduction du risque d'erreur

*Oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

*Car le reporting est bien plus fort et car il est plus indépendant.*

c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le fournisseur (amélioration du pouvoir de négociation)

*Oui*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

*Par exemple, avec BMC sur les outils de virtualisation. Nous avons la maturité.*

d. Dans l'accessibilité à certains fournisseurs (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

e. Dans l'accessibilité à certains services et ou technologies (comme par exemple EDI, ERP...)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- f. Dans l'implémentation d'un Business to Business

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- c. Le passage par un CSP favorise les relations avec les clients ?

#####

- a. Dans la qualité des échanges

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- b. Dans la réduction du risque d'erreur

*Oui, car idem que le fournisseur*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- c. Dans le poids de la relation entre votre organisation et le client (amélioration du pouvoir de négociation)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- d. Dans l'accessibilité à certains clients (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée)

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

### **3.4 Les attentes associées à la vision du dirigeant**

a. La direction générale a bien compris les potentialités et les limites d'un S.I et de son passage dans un CSP ?

*Oui, le CSP permet selon lui d'empêcher les baronnies.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de son organisation #####
- ii. Dans la qualité des échanges #####
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur #####
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) #####
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) #####
- vi. Dans l'accessibilité à certains services #####

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation #####

c. L'implication du dirigeant de la société dans le contrôle/surveillance du CSP favorise l'alignement ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

### **3.5 Les attentes validées des directions métiers**

a. Les directions métiers ont bien compris les potentialités et les limites d'un S.I intégré dans un CSP ?

*Oui mais c'est au départ plus compliqué que pour le dirigeant. Comme indiqué plus haut, le CSP permet de supprimer les baronnies et donc il faut montrer à chaque instant sa plus-value. Il faut marketer le projet et mettre des SLA.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.  
*Il convient de mettre des SLA avec des comparaisons possibles entre des cas d'avant le CSP et d'après, avec le CSP. Il faut également mettre en exergue les incidents et montrer comment ils ont été gérés.*

b. Validez ou invalidez les thèmes suivants :

a. Potentialités

- i. Dans le contrôle de sa direction *oui*
- ii. Dans la qualité des échanges vers les autres départements *oui, ce sont des échanges plus stratégiques vers le haut et tactiques vers le bas*
- iii. Dans la réduction du risque d'erreur *oui*
- iv. Dans le poids de la relation entre son organisation et les parties prenantes externes (Clients / Fournisseurs) *oui*
- v. Dans l'accessibilité à certains marchés (pour via le CSP dépasser le seuil d'entrée) ?
- vi. Dans l'accessibilité à certains services *oui, par exemple l'utilisation de Swift qui pour certains clients de csp était trop cher*

b. Limites

- i. L'implication dans un CSP ne fait pas rentrer son SI dans la chaîne de valeur de son organisation *oui*
- ii. L'implication dans un CSP fait courir le risque d'être plus exposé à la direction générale *oui*

### **3.6 L'amélioration de la robustesse<sup>146</sup> du SI**

a. L'utilisation d'un système d'information intégré (géré par) à un CSP diminue-t-elle le risque de panne ?

*Oui, toutes les meilleures pratiques sont mises en place afin de pouvoir réaliser les Plans de Reprises Informatiques et / ou Disaster Recovery Plan.*

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

a. Depuis que votre entreprise fait partie (utilise) d'un CSP, avez-vous eu un problème majeur à gérer ?

*Oui, nous avons eu un problème de mainframe durant tout un après-midi.*

---

<sup>146</sup> Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. » E. FIMBEL, 2007, p. 306.

- b. Comment l'avez-vous surmonté ?  
*Nous essayons de tout triangulariser.*
- c. Selon vous, l'implication dans un CSP diminue-t-elle le risque ?  
*Oui et non, nous essayons de nouvelles technologies ou de nouvelles approches comme le Cloud Computing ou l'outsourcing mais cela peut apporter des risques différents car c'est difficilement maitrisable.*

- d. Avez-vous mis en place une procédure de Risk Management (Risk analysis (ISO 27005))

#####

- i. Avez-vous déjà réalisé une cartographie du contexte du risque ? #####
- ii. Avez-vous fait une analyse des risques ? #####
1. Identification des risques #####
  2. Estimation des risques #####
- iii. Avez-vous réalisé une évaluation des risques ? #####
- iv. Avez-vous après appréciation, traité ces risques ? #####

- e. Votre plan de communication a-t-il évolué depuis l'implication d'un CSP ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- b. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de processus de sécurité ?

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- a. Avez-vous mis en place une procédure de sécurité ?

- i. ITIL V3 #####
- ii. ISO27002 #####

- c. L'utilisation d'un CSP favorise l'implémentation et le maintien de plan de reprise informatique

#####

Donnez des indices (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettent d'illustrer votre réponse.

#####

- a. Avez-vous mis en place un plan de reprise informatique ? #####

- i. Si oui, a-t-il changé depuis l'implication dans un CSP ? #####
- ii. Avez-vous déjà réalisé des simulations de reprise ? #####



1. Si oui, est-ce que l'implication du CSP a eu un impact sur cette simulation ? #####
- iii. Avez-vous déjà dû avoir recours à votre plan de reprise informatique #####

**Conclusion :**

Commentaires éventuels :

#####

Nous tenons à vous remercier très sincèrement pour votre coopération et, bien entendu, nous vous tiendrons informé des résultats et publications qui seront réalisés à partir de ces données.

Il est également important de souligner que nous ne mentionnerons pas le nom de votre société et toutes les informations que vous jugerez confidentielles (les données détaillées contenues dans ce questionnaire et concernant votre entreprise n'apparaîtront pas de manière individuelle et explicite.)

## Annexe 10 : Aide-mémoire réalisé par l'auteur remis aux personnes interviewées.

- **Agilité stratégique**

Reich, 2006 [encyclopédie p. 1472] : L'agilité traduit la capacité de détecter puis de saisir les opportunités en rassemblant les actifs nécessaires, les connaissances et les relations requises dans des délais limités. Cette agilité doit s'appliquer aux clients, aux partenaires et aux opérations internes.

- **Alignement stratégique**

Croteau, Solomon, Raymond, & Bergeron (2001) : L'Alignement de l'IT avec l'organisation sert également à améliorer la performance de l'entreprise.

Reich et Benbasat (2000) : Ils ont constaté que l'alignement stratégique renforcé résulte de la connaissance partagée des domaines réciproques (business et IT) provoquée par des niveaux plus élevés de communication entre IT et le business. Selon leur étude, le positionnement stratégique de IT au sein de l'Organisation implique de déplacer les professionnels IT dans des unités commerciales, ce qui veut dire que l'IT doit obligatoirement connaître les activités professionnelle liées au business, participer à des événements business extérieurs et embaucher des candidats ayant une expérience vaste autre que IT.

Tallon, P. P., Kraemer, K. L., & Gurbaxani, V. (2000) : Un bénéfice direct de l'alignement stratégique est la perception d'une plus haute valeur de business de l'IT.

Kaplan et Norton (2006) : Support groups are generally staffed with expert specialists whose culture is quite different from that of managers in line operating units. Consequently, support groups frequently become isolated from line organization; executives of business units accuse them of living in headquarters-based functional silos and being incapable of responding to local operating needs... Correcting this misalignment and transforming the focus of support units provide opportunities for substantial increases in shareholder value. p.120.

- **Centre de services partagés:**

B Bergeron (2003) : « **Le CSP fait partie d'une stratégie collaborative** dans laquelle une partie du système d'information du business existant est concentrée dans un nouveau service, semi-autonome, qui a sa propre structure de management pour promouvoir de manière efficiente une création de valeur, des économies et une amélioration du service pour les clients internes de l'entreprise parente.»

Cigref (2007) : Management d'un Centre de Services Partagés Informatiques : La réduction des coûts est rarement le seul élément déclencheur à la mise en place d'un CSP. Les principales motivations à l'origine d'un CSP peuvent être la volonté de :

- réduire les risques (garder le contrôle en interne) ;
- réduire les coûts et les lisser (location, plutôt que achats, renouvellement dans les deals) ;
- valoriser l'actif IT de l'entreprise dans une démarche de capital immatériel ;
- industrialiser, rationaliser, professionnaliser, aider à l'intégration, améliorer l'efficacité ;
- standardiser et créer une culture commune ;
- concentrer les savoir-faire et développer des compétences ;
- permettre à l'entreprise de faire face à des changements de périmètre (scission, fusion, partenariat) ;
- renforcer le contrôle interne au sein du groupe.

Régis Dumoulin, Olivier de La Villarmois, Hubert Tondeur (2001) : Le recours au centre de services partagés est un moyen intéressant de renouer avec la performance de la fonction sans s'exposer aux freins qu'une lecture du phénomène par la théorie des coûts de transaction ne manque pas de faire apparaître.

Fimbel (2007) : Par Centre de Services Partagés, nous entendons une organisation qui permet à plusieurs groupements voisins (géographiquement et/ou sectoriellement) de mettre en commun des ressources (techniques, humaines,...) pour bénéficier, par cette mutualisation, des gains associés aux économies d'échelle.

Kaplan et Norton (2006) : The value from sharing processes and services arises in two ways. First, enterprises gain economies of scale by centralizing processes. Second, they capture the benefits of creating a centralized resource having specialized knowledge and expertise in how to operate a key process or service. P. 77.

Andrew KRIS (June 2010) : Shared Services means building a business—a business that delivers services inside the organization—with cost, quality and timeliness that are competitive with the alternative ways of doing the same thing. People who have thought about Shared Services as an internal business have been the most successful. And, maintaining that model applies to everything you do in your Shared Services Center. Efficiency and effectiveness are the compelling reasons for providing service internally, a service that is created as a business. There is another really good reason why many companies turn to Shared Services: fast track expansion through acquisition

Leland I. Forst (2001) : A decade ago, few major corporations independently started asking the same questions: since nearly all their staff functions addressed the same fundamental business unit needs, why perform the work individually for each unit? And if staff work done by on organizational entity addressed multiple needs, why perform it in an unbundled manner? This led to the creation of an organizational entity, shared services. The pioneers realized that instead of hiring, say, accounting personnel for each business unit, they could staff one accounting unit for the entire firm, which would result in significant savings in salary alone. This stand-alone unit could focus exclusively on delivering services at the lowest possible cost to internal customers. Moreover, having one department meant companies could apply "best practices" and gain greater efficiencies from the unified function.

- **Communauté de pratique :**

Lave et Wenger (1991) : la notion de communauté de pratique, (Community of Practice (ou CoP)) désigne le processus d'apprentissage social émergeant lorsque des personnes ayant un centre d'intérêt commun collaborent mutuellement. Cette collaboration, qui doit se dérouler sur une période de temps notable consiste à partager des idées, trouver des solutions, construire des objets nouveaux... On parle également de communauté de pratique pour désigner le groupe de personnes qui participent à ces interactions).

- **Entreprise :**

Pesqueux (2002) une entreprise est une organisation sociale ayant pour but de créer et répartir la valeur ajoutée.

- **Externalisation :**

AFNOR (1995) : Par externalisation, nous entendons «un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis »

- **Gouvernance :**

Charreaux et Stiglitz, cité par E Fimbel (2007) : Une gouvernance SI sera en charge de définir et de contrôler comment (cadre des exigences de conformité et règles d'élaboration et de validation) et dans l'intérêt de qui (quelles parties prenantes internes et/ou externes) les décisions en matière de SI seront préparées et prises, et leurs effets évalués.

Portail de l'économie du gouvernement belge, [www.belgium.be](http://www.belgium.be), consulté le 12 juillet 2012, Url : [http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie\\_entreprise/responsabilite\\_societale\\_des\\_entreprises/Corporate\\_governance/](http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/responsabilite_societale_des_entreprises/Corporate_governance/) ; Il n'existe pas de définition unique et acceptée par tous de la gouvernance d'entreprise. On peut néanmoins définir la gouvernance d'entreprise comme le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées, à la fois en interne et en externe à l'entreprise. La gouvernance d'entreprise concerne donc le fonctionnement et le contrôle interne d'une entreprise mais également son lien avec les différentes parties prenantes dans tous les domaines de l'activité de la société. Historiquement, le concept de « corporate governance » est apparu avec les travaux de Berle et Means (1932) intitulés « The Modern Corporations and Private Property ».

- **Interdisciplinarité :**

Nicolescu, La transdisciplinarité, Manifeste, Editions du Rocher, Paris, 1996 dans Boulch, Vers une méthodologie Transdisciplinaire, 3èmes Journées FROG, Paris, 2002 : L'interdisciplinarité concerne le transfert des méthodes d'une discipline à l'autre. On peut distinguer trois degrés de l'interdisciplinarité :

Un degré d'application. Par exemple, les méthodes de la physique nucléaire transférées à la médecine conduisent à l'apparition de nouveaux traitements du cancer.

Un degré épistémologique. Par exemple, le transfert des méthodes de la logique formelle dans le domaine du droit génère des analyses intéressantes dans l'épistémologie du droit.

Un degré d'engendrement de nouvelles disciplines. Par exemple, le transfert des méthodes de la mathématique dans le domaine de la physique a engendré la physique mathématique .

- **Méthode :**

GRAWITZ (1993) : L'utilisation de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre de problèmes et de phénomènes en cause.

- **Multi-méthodes :**

Snow et Thomas (1994) : - The Basic premise of the multimethod approach is that the particular limitations of a given method will be compensated by the counter-balancing strengths of another.

- The use of multiple methods helps the researcher to confident that observed variance between subjects is a product of subject attributes rather than of method.

- **Parties prenantes :**

The Stakeholders' Theory: R Freeman, (1984): Est partie prenante un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Pourquoi une approche par les parties prenantes : Martinet (2006) : Une approche par les parties prenantes est strictement nécessaire à toute conception ambitieuse, complexe et ouverte de la stratégie, puisque celle-ci participe fortement à la formation de l'identité de l'organisation, la dote de périmètres et de bornages provisoires, désigne et construit ses capacités centrales, détermine les acteurs pris en considération, les rapports de pouvoir et le style politique dominant. In Bonnafous-Boucher & Pesqueux, 2006.

**Pluridisciplinarité :**

Nicolescu, La transdisciplinarité, Manifeste, Editions du Rocher, Paris (1996) dans Boulch, Vers une méthodologie Transdisciplinaire, 3èmes Journées FROG, Paris, 2002 : La pluridisciplinarité concerne l'étude d'un objet d'une seule et même discipline par plusieurs disciplines à la fois.

- **Pôle de compétitivité :**

Pierre-Yves Gomez, La Gouvernance des Pôles de Compétitivité - Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles, Lavoisier, Revue française de gestion, (2008), 10 - n° 190, pp. 197-209 : Un pôle est composé de parties prenantes autonomes qui y adhèrent librement et sans contrat de subordination, mais il constitue aussi une structuration de l'espace économique de ces parties prenantes qui limite nécessairement une part de leur autonomie.

- **Données qualitatives :**

Miles et Huberman (2003) : Les données qualitatives permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, nous pouvons respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler

des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques.

- **Recentrage :**

Boyer (1997) : La focalisation de la firme sur un certain nombre d'activités, par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu rentables. Le recentrage apparaît ainsi comme une saine réaction contre une diversification excessive, comme une leçon tirée d'échecs passés ou de risques insupportables ». La cession d'activités ou de segments stratégiques relève de la stratégie de recentrage alors que l'externalisation ou le CSP concernent les services de soutien au processus de production ou des parties de ce processus.

- **Risk Management :**

B Bergeron (2003) : managing risk is a continual process that involves rethinking strategies and employing tactics to minimize the odds of failure and maximize the likelihood of success. P. 240.

- **Robustesse :**

Fimbel (2007) : Par robustesse du SI, nous entendons : « sa capacité dynamique à absorber des variations de trajectoires et des chocs en provenance du fonctionnement interne ou de l'environnement, en maintenant ses capacités contributives opérationnelles et stratégiques. p. 306.

- **Théorie du management par les Ressources :**

Thomas Durand (1997) : Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise, Actes de la conférence de Montréal, p. 4 : Le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients.

- **Strategic Alignment Model Henderson & Venkatraman, 1993 :**

Michel L. Ehrenhard, Mehmet N. Aydin, and Alea M. Fairchild (2006): Henderson and Venkatraman derive four interrelated domains that are relevant to the alignment of IT, which are: business strategy, IT strategy, organizational infrastructure and processes, and IT infrastructure and processes."

David W. Nickels (2004) : This multidimensional model specifies internal and external dimensions along with strategic fit and functional integration dimensions. Further, what the authors term as four dominant "alignment perspectives" are delineated. Two of the perspectives, termed "strategy execution" and "technology transformation," have business strategy as the driver, and two, termed "competitive potential" and "service level," have IT strategy as the enabler.

**Limites du modèle SAM :**

REIX (2004) :Le modèle est très difficile à mettre en œuvre... puisqu'il n'intègre ni le temps ni l'histoire de manière explicite.

- **Service Level Agreement :**

Bergeron (2003) : The service level agreement (SLA), while not necessarily a legal document, defines the practical aspects of the relationship between the shared business unit and its parent corporation, such as the service to be delivered, timeline, and quality standards.

Dressler, Shared Services, Business Process Outsourcing and Offshoring, First Edition, Graber Verlag (2007) in Martin (2011) : With regard to shared services, a SLA can be characterized as a contract defining and describing the relationship between the service provider and the client. Depending on the legal form of the service provider, SLA's can become either legally binding contracts or exclusively internal agreements.

Walsh et al. (2008) : These agreements primarily identify services to be provided at agreed levels and costs. They also spell out expectations, priorities and improvement plans and include performance measures and standards. It provides a means for price transparency describing the fee-for-service cost basis.

- **Stratégie :**

A.D. Chandler (1962) : La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs.

Ansoff (1968) : La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser.

Porter (1982) : La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre.

Thiéart (1990) : La stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but.

Grant, 1995 : La stratégie est un plan général de déploiement des ressources en vue d'établir une position favorable.

Thompson et Strickland (1996) : La stratégie est l'ensemble des actions mises en œuvre par les managers afin que leur organisation atteigne ses buts.

Dayan (1999) : La stratégie est une allocation de ressources qui engage l'entreprise dans le long terme.

Johnson et al. (2002) : La stratégie d'entreprise concerne le dessein et le périmètre de l'organisation et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.

- **Systèmes d'information:**

R Reix, F Rowe, (2002): Un système d'information est un ensemble **d'acteurs sociaux** qui **mémorisent et transforment des représentations** via des **technologies de l'information et des modes opératoires**.

- **Transdisciplinarité :**

Nicolescu, La transdisciplinarité, Manifeste, Editions du Rocher, Paris, (1996) dans Boulch, Vers une méthodologie Transdisciplinaire, 3èmes Journées FROG, Paris, 2002 : « La transdisciplinarité sort du cadre de la recherche disciplinaire pour chercher à répondre aux questions relatives à ce qui est à la fois entre les disciplines, à travers les différentes disciplines et au-delà de toute discipline. Sa finalité est la compréhension du monde présent pour un point précis, voire une question précise. »

- **Usage :**

Etude Cigref McKinsey (2008) : L'usage est le facteur majeur de création de valeur par les SI puisqu'il contribue de manière directe et évidente aux résultats globaux enregistrés par l'entreprise. Cette valeur se concrétise par un dialogue de qualité qui permet une réelle appropriation des outils SI par les utilisateurs.

- **Alignement des usages :**

Docq, Dale (2001), « L'usage des technologies constitue tout d'abord un ensemble de pratiques, une façon particulière d'utiliser quelque chose, un ensemble de règles partagées socialement par un groupe de référence et construite dans le temps ».

E. Fimbel (2007), Une approche par l'usage et par les parties prenantes : L'essence de la stratégie est bien le mouvement, la manœuvre. Ce mouvement devra être pensé ex ante mais sera surtout conduit dans la confrontation avec la réalité évolutive et incertaine à savoir : le terrain, l'état des parties prenantes et les résultats des opérations. L'alignement et la synchronisation des visions, des ressources et des mouvements sont donc dynamiques et globaux.



Daniel MATHIEU

## Mise à l'épreuve de l'alignement des usages du Système d'Information : le cas de sociétés ayant confié leur SI à un Centre de Services Partagés

### Résumé

Notre travail de recherche a comme but d'améliorer la compréhension que nous avons sur les centres de services partagés (CSP), un mode d'organisation qui est en vogue ces dernières années. Plus spécifiquement, l'objet de notre travail est d'explorer la singularité qui existe entre ce mode organisationnel spécifique qu'est le centre de service partagés appliqué au système d'information (SI) et à l'alignement stratégique de celui-ci avec l'entreprise. Le thème de ce travail est donc de tester l'impact d'un CSP qui a en charge la SI dans l'alignement des usages (après la phase de gestion du changement et donc de bascule). En d'autres mots, nous testons le lien entre le fait de confier une partie de son SI à un CSP et la variation de l'alignement des usages du SI. Nous avons envisagé d'étudier notre problématique sous un aspect de la variation de l'alignement du SI et de la « satisfaction » des parties prenantes. Nous nous sommes focalisé sur la phase post-basculément (Alignement des Usages). Cette démarche inclut les termes « dynamique » et « usage » et prend en compte les dimensions temporelle et relationnelle. Nos travaux s'inscrivent dans un domaine de recherches émergent, ce qui leur confère un caractère exploratoire.

Nous avons construit notre stratégie et notre objet de recherche de manière progressive. Comme préalable indispensable, il nous a paru fondamental de réaliser une exploration théorique des thèmes associés à notre recherche afin de constituer à la fois le fondement et la justification de la démarche proposée. Les connaissances que nous avons acquises nous ont conduit à élaborer des propositions conceptuelles (6 hypothèses) dans une perspective constructiviste. Celles-ci ont été construites lors de tests préalables puis ont fait l'objet de mises à l'épreuve auprès d'une sélection d'entreprises européennes utilisant un ou plusieurs CSP. Il nous a semblé plus riche de disposer de données issues de la complémentarité de deux approches qualitatives. Notre investigation s'est donc déroulée de façon duale. Nous avons d'une part étudié en détail une entreprise en particulier et, d'autre part, nous avons réalisé une étude pluri-organisationnelle composée de 5 études de cas menées à partir de 9 entretiens semi-directifs.

La diversité des résultats obtenus tend à démontrer la singularité de notre travail de recherche. Deux propositions sont à mettre en évidence. La première est que l'alignement des usages à long terme est renforcé par l'utilisation d'une organisation insérant en son sein des CSP (hypothèse 1) et la deuxième est liée au fait que les parties prenantes externes peuvent être plus facilement manœuvrables par les entreprises clientes qui utilisent un CSP (hypothèse 3). Plus globalement, nous constatons deux autres contributions intéressantes de nos travaux. La première est liée à la plus grande stabilité dans le cadre de changements profonds des organisations qui font par exemple l'expérience d'une fusion ou d'une acquisition (hypothèses deux et six). Notre recherche académique arrive dès lors à la conclusion que le CSP est un facteur habitant la stabilité de l'entreprise qui l'utilise. La seconde contribution est essentielle, elle couvre les problématiques d'interface entre le CSP et les autres acteurs, essentiellement les autres parties prenantes internes. Les liens entre les différentes parties sont fondamentaux pour obtenir et maintenir un bon alignement.

**Mots-clés:** Systèmes d'information, Centre de services partagés, Alignement stratégique, Alignement stratégique des usages.

### Abstract

The aim of our research is to improve the understanding that we have towards the Shared Service Centers (SSC), a way of organization which has been the trend in the last years. To be more specific, the aim of our work is to explore the existing singularity between this specific organizational method, which is the SSC applied to the Information System (IS) and the strategic alignment with the enterprise. The objective of this paper is therefore to test the impact of the IS alignment in a company which uses the SSC. We have considered to study our question under the aspect of the variation of the IS alignment and the stakeholder's "satisfaction". We focalized on the postoperative handover (alignment of usages). This approach includes the "dynamic" and "usage" terms and takes into account the temporary and relational dimensions. Our work is inserted in a new research field that provides them with an explorative characteristic.

We have built our strategy and our research study in a progressive way. Beforehand, it has seemed to us crucial to undergo a theoretic exploration of the subjects related to our research, in order to build simultaneously the basis and the purpose of the mentioned approach. The knowledge we have acquired has led us to elaborate conceptual proposals (6 hypotheses) from a constructivist perspective. These proposals were built during initial exploration tests and afterwards they were tested in European companies using one or more SSC. It seemed to us more logical to adopt the complementarity of a dual qualitative approach. On one hand, we studied in detail one company and, on the other hand, we have realized a poly organizational study, composed by 5 case studies, which were based on 9 semi-directive interviews.

The variety of the results obtained tends to demonstrate the singularity of our research. Two proposals must be highlighted. The first one is that the strategic alignment in the long term is reinforced by the use of a SSC (hypothesis 1) and the second one is linked to the fact that the external stakeholders can be easily managed by the clients' enterprises which use a SSC (hypothesis 3). More generally, we have verified two other interesting contributions during our research. The first one is linked to a larger stability in the case of deep changes as, for example, a merger or a takeover (hypothesis 2 and 6). Our academic research has reached the conclusion that the SSC is a factor which offers stability to the company that uses it. The second contribution is fundamental, that is, it covers the importance of the interfaces between the SSC and the other internal parties involved. The connections between the different groups are essential in order to obtain and to maintain a good alignment.

**Key-words:** Information Systems, Shared Service Center, Strategic Alignment, Strategic Alignment of Usages.