



# LE TRAVERSEMENT DE LA CONNAISSANCE DANS LE CONTEXTE DES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS LIVRANT DES SERVICES TI : UNE ANALYSE QUALITATIVE

Mémoire présenté comme exigence partielle  
de la maîtrise ès sciences (technologie de l'information)

Par Mélissa Bourdeau

Juin 2017



<http://r-libre.telug.ca/1134>

[Ce mémoire](http://r-libre.telug.ca/1134/1/Bourdeau.pdf) (r-libre.telug.ca/1134/1/Bourdeau.pdf) est diffusé sous licence Creative Commons

[Attribution – Pas d’utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions 4.0 International](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pu être complétée sans l'aide et le soutien constant de mon directeur de recherche, Monsieur Dragos Vieru. Effectivement, ses nombreux conseils, ses explications et ses indications m'ont permis d'édifier les différents chapitres de ce travail. Répondant de façon efficace et appliquée, Monsieur Vieru m'a permis d'ouvrir mes horizons et de mieux conceptualiser les différentes étapes de la recherche. Je voudrais aussi souligner l'apport des différents cours entrepris à la Télunq qui m'ont permis de mieux comprendre les différentes thématiques qui gravitent autour des technologies de l'information et de mieux développer mon esprit scientifique et critique.

Je voudrais également remercier les différents experts anonymes qui m'ont permis de concevoir le cadre conceptuel d'une autre façon. Ceux-ci ont été très généreux en me permettant de discuter sans craintes ni hésitations.

Je voudrais aussi remercier particulièrement mon mari, Martin, qui m'a encouragée, soutenue et crue en moi depuis le début de cette aventure. Merci de tout mon cœur à mes deux cocottes : Alexia et Maïka qui ont toujours encouragé leur maman même lorsqu'elle devait étudier et avancer dans ses travaux. Un merci spécial à mes parents qui m'ont toujours encouragée tout au long de mes études.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	VII
LISTE DES TABLEAUX .....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	XI
RÉSUMÉ .....	XIII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I - PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	
1.1 Problématique de recherche.....	4
1.2 Questions de recherche .....	6
1.3 Objectifs de recherche .....	8
1.4 Conclusion .....	9
CHAPITRE II – REVUE DE LITTÉRATURE	
2.1 Historique du domaine.....	10
2.1.1 La pratique.....	10
2.2 Méthode de recherche des références bibliographiques .....	11
2.3 État de l’art .....	13
2.3.1 Les CSP .....	13
2.3.2 La gestion de la connaissance .....	42
2.4 Méthodes.....	51
2.5 Discussion.....	53
CHAPITRE III - CADRE CONCEPTUEL	
3.1 Le capital intellectuel des CSP-TI.....	58
3.2 Les mécanismes de TEFC dans les CSP-TI .....	62
CHAPITRE IV - CADRE MÉTHODOLOGIQUE	
4.1 Étude de données secondaires provenant d’un cas (thèse de doctorat) .....	66
4.1.1 Description des étapes concernant l’étude de données secondaires provenant d’un cas (thèse de doctorat).....	68
4.2 Entrevues avec deux experts.....	71
4.2.1 Description des étapes concernant les entrevues avec les experts .....	71
CHAPITRE V - RÉSULTATS	

5.1	Analyse des données provenant de l'étude de cas écrite par Timothy John Olsen (2012).....	74
5.1.1	Le capital humain (proposition 1) .....	74
5.1.2	Le capital structurel (proposition 2) .....	77
5.1.3	Le capital relationnel (proposition 3) .....	79
5.1.4	Les mécanismes de TEFC (proposition 4) .....	82
5.2	Analyse des données provenant des entrevues avec des experts .....	89
5.2.1	Le capital humain (proposition 1) .....	89
5.2.2	Le capital structurel (proposition 2) .....	91
5.2.3	Le capital relationnel (proposition 3) .....	93
5.2.4	Les mécanismes de TEFC (proposition 4) .....	95
<b>CHAPITRE VI – DISCUSSION DES RÉSULTATS</b>		
6.1	Analyse transversale des données provenant de l'étude de cas de Timothy John Olsen (2012) et des données provenant de discussions avec les experts.....	100
6.1.1	Le capital humain (proposition 1) .....	102
6.1.2	Le capital structurel (proposition 2) .....	102
6.1.3	Le capital relationnel (proposition 3) .....	103
6.1.4	Les mécanismes de TEFC (proposition 4) .....	104
6.2	Réponses aux questions de recherche.....	106
6.2.1	Comment les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance (TEFC) sont-ils mis en place dans un CSP-TI? .....	106
6.2.2	Comment les composantes du capital intellectuel sont-elles arrimées dans un CSP-TI afin de traverser efficacement les frontières de la connaissance?.....	107
<b>CONCLUSIONS</b> .....		109
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		115
<b>APPENDICE A - REVUE DE LITTÉRATURE</b>		
<b>APPENDICE B – PERMISSION ÉCRITE DE M. TIMOTHY OLSEN</b>		
<b>APPENDICE C –COURRIEL GÉNÉRIQUE UTILISÉ POUR RECRUTER LES EXPERTS</b>		
<b>APPENDICE D – GUIDE D'ENTREVUE</b>		
<b>APPENDICE E – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT GÉNÉRIQUE</b>		

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Transition : de l'ancienne organisation des services distribués vers un CSP à l'interne (adapté de Knol et al. (2014, p. 92).....	7
2.1 Trajectoires des CSP (adapté de Ulbrich et Borman 2012, p. 3).....	20
2.2 Structure de choix des contrôles de gestion des services transactionnels (adapté de Minaar et Vosselman 2013, p. 82).....	23
2.3 Visualisation conceptuelle des services partagés centralisés fédérés et décentralisés (adapté de Joha et Janssen 2011, p. 31).....	26
2.4 La façon dont les facteurs influencent le degré de personnalisation du modèle d'affaire des CSP-TI (adapté de Joha et Janssen 2014, p. 59).....	28
2.5 Modèle conceptuel des relations entre le CSP et le client (adapté de Janssen et Joha 2004, p. 227).....	37
2.6 Un cadre intégré / 3T pour la gestion des connaissances à travers les frontières (adapté de Carlile 2004, p. 558).....	46
3.1 Cadre conceptuel des liens entre les concepts relatifs au TEFC mobilisés lors de la résolution de problèmes nécessitant le partage de la connaissance entre un CSP-TI et les unités organisationnelles clientes.....	58
5.1 Intéraction du client avant et après les services partagés (adapté de Olsen 2012, p. 15 traduction libre).....	83





## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Ventilation des attributs susceptibles de favoriser le succès des CSP par dimension (adapté de Borman (2012 p. 13, 14)) .....	17
2.2 Facteurs qui expliquent le succès mitigé des CSP-TI qui s'initient à la livraison de services TI à des clients externes (informations tirées de Schulz et al. 2010, p. 5-6).....	29
2.3 Motifs associés aux CSP-TI et à l'impartition (adapté de Janssen et Joha 2006, p. 111) .....	31
2.4 Exemple d'un scénario de traversement des frontières (adapté de Hawkins et Rezazade 2012, p. 1811 traduction libre) .....	50
4.1 Mot clés proposés dans le cadre de l'analyse de l'étude de cas de Olsen (2012) .....	70
4.2 Profil des experts interviewés .....	72
6.1 Comparaison de la position de l'étude de cas et des entrevues face aux propositions de recherche .....	101



## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CSP	Centre de services partagés
CSP-TI	Centre de services partagés livrant des services liés aux technologies de l'information
SI	Système d'information
TEFC	Traversement efficace des frontières de la connaissance
TI	Technologies de l'information



## RÉSUMÉ

Les centres de services partagés permettent aux organisations de centraliser leurs activités réunissant les experts sous un même toit. Ce mouvement prend de plus en plus d'importance d'autant plus que certains centres de services partagés ont permis de diminuer leurs coûts en éliminant les redondances et en optimisant les services rendus. Néanmoins, ce type de structure organisationnelle n'a pas toujours eu les bénéfices escomptés. La gestion de la connaissance est, entre autres, l'un des défis rencontrés dans cette approche de gestion. Pourtant, la gestion de la connaissance est une habileté indéniable pour toute organisation qui veut rester compétitive et novatrice. La gestion de la connaissance est aussi primordiale dans le domaine du développement des systèmes d'information afin d'optimiser la valeur de la présence des utilisateurs et optimiser l'innovation. Les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance ainsi que les caractéristiques du capital intellectuel favoriseraient le traversement efficace des frontières de la connaissance entre l'organisation et les utilisateurs. Ce mémoire a pour objectif de comprendre les caractéristiques du capital intellectuel et les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance dans le cadre de centres de services partagés livrant des services TI.

Par la suite, la revue de littérature permet de situer les grands concepts élaborés dans le cadre des centres de services partagés. Elle permet de mieux cerner les caractéristiques et les défis que rencontrent les centres de services partagés. Il y a aussi une revue de littérature traitant de la gestion de la connaissance en utilisant la perspective de la connaissance comme étant possédée. C'est l'analyse de ces deux revues de littérature qui permet d'élaborer quatre propositions de recherche qui touchent directement les centres de services partagés livrant des services liés aux technologies de l'information.

Ces propositions de recherche ont été mises à l'épreuve à l'aide d'une analyse d'une étude de cas. Ensuite, nous avons corroboré les résultats obtenus à l'aide d'entrevues avec les experts. Cette recherche propose ainsi qu'a priori, les centres de services partagés ont un fort capital humain, mais ont plus de difficulté à développer leur capital relationnel et structurel. Néanmoins, il semble que le type de centre de services partagés décentralisé pourrait développer plus facilement le capital relationnel et structurel. De plus, il semble que les centres de services partagés auraient tendance à mobiliser plus facilement les agents de liaison et les objets-frontières, mais il serait plus complexe de mobiliser les discours de frontières et les pratiques de frontières.

Mots-clés : Centre de services partagés, Technologies de l'information, Gestion de la connaissance, Caractéristiques du capital intellectuel, Mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance.

## INTRODUCTION

Pour rester compétitives, les organisations innovent, se transforment et veulent opérer à moindre coût. Pour plusieurs, leurs technologies de l'information (TI) sont désormais un levier indéniable dans la création de valeur et la gouvernance de celles-ci permet de s'assurer de l'adéquation entre les activités TI et les objectifs d'affaires de l'entreprise (De Haes et Grembergen, 2008). En plus de cette modification fondamentale de la façon de concevoir les TI, plusieurs organisations transforment leur façon de livrer leurs services TI par l'avènement d'une suite ininterrompue de méthodes d'impartition (Dibbern, Goles, Hirschheim et Jayatilaka, 2004). Par exemple, certaines petites et moyennes entreprises se regroupent entre elles pour former des « fournisseurs de services communs »<sup>1</sup> afin de bénéficier d'économies d'échelle et améliorer leurs processus (Borman, 2008).

D'un autre côté, d'autres entreprises décident de travailler de façon autonome en créant leur propre centre de services partagés (CSP). Selon un groupe de chercheurs Schulz et al. (2009) qui a scruté la littérature pour édifier une définition d'un CSP, celle-ci se définit comme ayant certaines caractéristiques qui lui sont propres : « Un CSP consolide les processus d'un domaine pour réduire les redondances, il fournit des processus de support, il est une unité organisationnelle distincte au sein du groupe, il est aligné avec les compétiteurs externes, la réduction des coûts est un facteur important pour la mise en œuvre ; il est axé sur les clients internes; et il est géré comme une entreprise » (traduction libre p. 9). Les processus sont donc centralisés sous le même toit dans une nouvelle entité à part entière, ne faisant plus partie intégrante de l'organisation initiale, mais appartenant quand même à celle-ci.

---

<sup>1</sup> « joint service providers » (Borman, 2008)

Ce mouvement prend de plus en plus d'importance: «Il est maintenant estimé que plus de 80 % des sociétés dans le Fortune 500 ont implanté une forme de services partagés dans leurs opérations américaines » (Moller, Golden et Walkinshaw, 2011, traduction libre, p. 3). De plus, tel que souligné dans un article de Schulz, Hochstein, Ubernickel et Brenner (2009) : « Selon Bain & Company (Rogers et Saenz, 2007) 55 % des entreprises mondiales étudiées utilisent un CSP » (traduction libre p. 1). Ce concept semble très attrayant face à différents besoins des organisations comme, entre autres, la diminution de leurs coûts, la bonification, la qualité des services rendus, la simplification de leurs processus d'affaires et le partage des meilleures pratiques (Ramphal, 2013). Plusieurs cas d'implantation de CSP ont été répertoriés comme étant des expériences bénéfiques. Par exemple, Bergeron (2003) a soulevé les économies de l'entreprise Bristol Myers Squib's de 15 milliards de dollars par an suite à l'implantation de son CSP (information tirée de Borman (2008)). Par contre, selon un rapport de Gartner inc. (Longwood et Harris, 2007), le succès n'est pas garanti et plusieurs entreprises ne réussissent pas à atteindre leurs objectifs (information tirée de Borman (2008)). La décision d'établir un CSP est souvent fondée sur une analyse à long terme des coûts, des économies d'échelle et des avantages inhérents à la spécialisation sans tenir compte de la situation actuelle (qui est souvent fragmentée) ni du processus d'implantation que devra assumer l'organisation (Knol, Janssen et Sol, 2014). Cette réalité laisserait les gestionnaires ignorant des défis entourant le développement et la mise sur pied d'un CSP.

Ce mémoire contient plusieurs termes qui sont utilisés de façon récurrente et qui ne sont pas élémentaires pour tous. C'est pour cette raison que nous avons inséré à la fin de cette introduction une liste de définitions des termes plus fréquemment utilisés.

L'organisation du mémoire se présente comme suit :le chapitre 1 traite de la problématique soulevée, des questions et des objectifs de recherche. Ensuite, le chapitre 2 porte sur la revue de littérature concernant les concepts soulevés dans le chapitre 1. Ensuite, le chapitre 3 propose le cadre conceptuel qui proposera les fondements et les hypothèses qui nous guideront dans les analyses subséquentes de ce



travail. Le chapitre 4 développe le cadre méthodologique qui permet de répondre aux questions de recherche, d'atteindre les objectifs de recherche et de faire la lumière sur la problématique de recherche. Subséquemment, le chapitre 5 discute des résultats de l'étude des données secondaires et des entrevues avec les experts. Par la suite, le chapitre 6 propose une analyse transversale des thèmes abordés au chapitre 5 et répond aux questions de recherche. Pour terminer, la conclusion fait la lumière sur la contribution de cette recherche, ses limites et les avenues éventuelles potentielles de recherches futures.

### **Définitions**

**Centre de services partagés (CSP) :** Unité organisationnelle semi-autonome qui offre des services de soutien distribué a priori aux clients internes au sein d'une organisation qui a comme but principal de réduire les coûts et qui est opérée comme une entreprise indépendante.

**Centre de services partagés TI (CSP-TI) :** Un CSP qui livre des services de nature TI.

**Frontières de la connaissance :** Barrière qui empêche la livraison efficace de la connaissance entre les fonctions ou entre les experts (Hsu et al. 2014).

**Traversement efficace de la frontière de la connaissance (TEFC) :** Franchissement de la frontière de la connaissance entre deux communautés de pratiques permettant ainsi de générer des solutions innovatrices dans le cadre de problèmes nécessitant la collaboration entre plusieurs fonctions.

**Capital intellectuel :** Fait référence au matériel intellectuel qui peut être formalisé, saisi et mobilisé pour donner à l'organisation un avantage concurrentiel en lui fournissant un atout à valeur ajoutée (Hsu et al. 2014).

## CHAPITRE I - PROBLÉMATIQUE, QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Étant perçue comme un phénomène relativement nouveau (Ulbrich 2006), l'adoption d'un CSP semble être une solution avantageuse : « La gestion réussie des services partagés de systèmes d'information a été récemment classée comme l'une des sept habitudes des CIO efficaces » (Lacity et Fox 2008, p. 17 traduction libre). En analysant la littérature traitant des défis entourant l'implantation de CSP (Knol et al., 2013; Janssen et Joha 2004; Janssen et Joha 2008), il est raisonnable de croire que cette habitude définissant les CIO efficaces est un défi de taille. C'est ainsi parmi les défis soulevés dans cette littérature que la problématique a pris forme et se situe au niveau du partage des connaissances. Dans ce chapitre, nous allons ainsi définir : la problématique, les questions et les objectifs de recherche.

### 1.1 Problématique de recherche

Le CSP est une organisation hybride pour les entreprises en quête d'optimisation et d'efficacité de leurs processus permettant d'envisager les bénéfices de deux réalités par une même solution : (1) la réalité des processus impartis (impartition) et (2) la réalité des processus entrepris à l'interne. Selon Ulbrich (2006), le CSP est relativement similaire à l'impartition et les différences principales sont (1) le fournisseur de services est localisé et (2) les ressources utilisées (ressources de nature interne plutôt que celles d'un partenaire contractuel). Néanmoins, malgré ces similitudes apparentes, combiner les avantages d'une fusion de mondes différents peut aussi entraîner une combinaison d'inconvénients de ces deux réalités (Janssen et Joha 2004). C'est ainsi que Knol, Janssen et Sol (2014) ont proposé une taxonomie des défis rencontrés lors du développement d'un CSP. Ces défis ont été répertoriés selon quatre perspectives : la dépendance des ressources, l'efficacité (coûts de transaction), la population (structure

organisationnelle) et les connaissances (gestion de la connaissance). Dans un autre ordre d'idée, Ulbrich et Schulz (2014) ont mis en évidence sept défis que les gestionnaires devraient surmonter lors de l'implantation d'un CSP qui livre des services TI (CSP-TI) incluant la communication entre le personnel TI et non-TI. Pourtant, le partage de la connaissance est une compétence essentielle dans le cadre de livraison de services TI. Par exemple, certaines études empiriques soulignent l'importance de la participation des utilisateurs dans le cadre de la définition des besoins de projets TI pour en assurer le succès (Hsu, Chu et Lin 2014; He et King 2008). Néanmoins, peu de travaux portent spécifiquement sur le partage de la connaissance dans le cadre de CSP-TI (Vieru et Arduin 2016).

Pour mieux comprendre le partage de la connaissance, le concept de traversement des connaissances à travers les frontières dans le cadre d'un CSP-TI sera mis au premier plan. C'est ce concept qui est au cœur de la problématique de ce travail. En effet, un CSP est une entité qui centralise les services d'une même discipline (en l'occurrence plus particulièrement les services TI dans notre travail) et promulgue ceux-ci aux différentes unités organisationnelles de l'entreprise (Schulz et al. 2009). Selon Knol et al. (2013) : « Ces CSP seraient le résultat de la consolidation en unité organisationnelle semi-autonome des anciens services distribués. » (traduction libre p. 92) (voir Figure 1.1). À l'intérieur d'un CSP, les spécialistes et la connaissance liés à ces services sont centralisés au même endroit. Nous pouvons donc croire qu'une frontière de la connaissance est omniprésente entre le CSP-TI et le reste de l'entreprise et qu'un partage efficace des connaissances est de mise afin de maximiser la performance mutuelle du CSP-TI et des autres unités organisationnelles que le CSP dessert.

Le concept de traversement efficace des frontières de la connaissance a déjà été abordé dans le cadre de projets d'impartition TI (Feng, Ye et Pan 2010) ainsi que dans le cadre de projets de développement de systèmes d'information à l'intérieur d'une même entreprise (Hsu et al. 2014), mais pas dans le cadre d'un CSP-TI. Pourtant, les CSP-TI effectuent du développement de systèmes d'information pour les unités

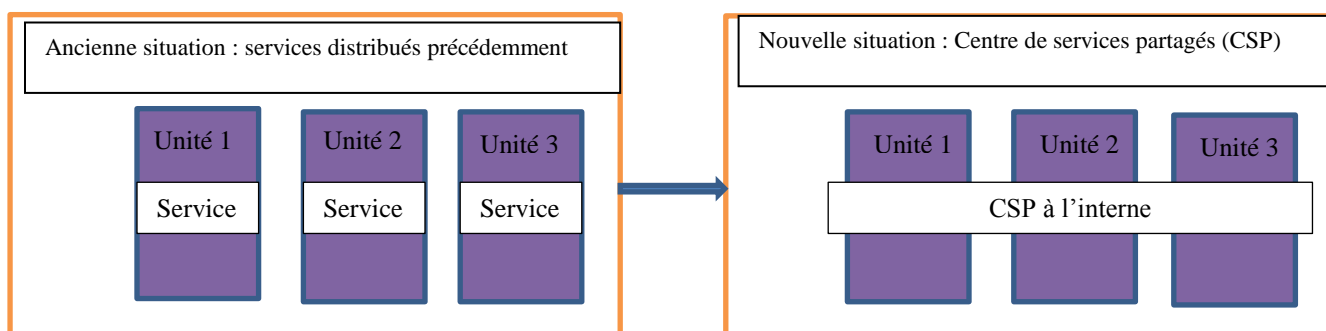
organisationnelles : « Un tel CSP-TI offre généralement des services informatiques à une variété d'unités d'affaires au sein d'une organisation, à savoir ses clients internes » (Ulbrich et Schulz 2014, p. 95 traduction libre). Le problème de recherche repose donc sur l'absence d'explications du rôle des mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance en CSP-TI. Cette problématique occasionne plusieurs conséquences non négligeables. Il a été souligné dans les travaux de Hsu et al. (2014) que le traversement efficace des frontières de la connaissance, dans le cadre d'un projet de développement de systèmes d'information en entreprise, influencerait significativement la qualité du système et des projets. Ces résultats nous portent à croire que l'une des conséquences de cette problématique serait la difficulté pour les CSP-TI d'optimiser la qualité de leurs systèmes et de leurs projets, ne sachant pas nécessairement effectuer le traversement efficace des frontières de la connaissance entre ceux-ci et les unités organisationnelles. Tel que souligné précédemment, certaines études rappellent l'importance de la participation des utilisateurs lors de l'édification des besoins des projets de développement de systèmes d'information pour en assurer leurs succès (Hsu, Chu et Lin 2014; He et King 2008). Cette problématique pourrait avoir comme conséquence de rendre plus difficile la participation optimale des utilisateurs dans le cadre de développement de projets TI en CSP-TI.

## 1.2 Questions de recherche

D'ordre général, les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance ont un impact sur le traversement efficace des frontières de la connaissance (Hawkins et Rezazade 2012; Levina et Vaast 2005). Par contre, l'organisation d'un CSP-TI diffère d'anciens services distribués (voir Figure 1.1). Cette caractéristique propre au CSP pourrait faire en sorte que la mise en place des mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance diffère de la mise en place dans les « anciennes organisations ». Cette supposition nous porte à nous

questionner sur les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance dans le cadre d'un CSP-TI à savoir :

*1- Comment les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance sont-ils mis en place dans un CSP-TI?*



**Figure 1.1 Transition : de l'ancienne organisation des services distribués vers un CSP à l'interne (adapté de Knol et al. (2014, p. 92))**

De plus, il a été montré que : « les frontières de la connaissance peuvent être traversées lorsqu'un fort capital intellectuel existe dans l'organisation » (Hsu et al. 2014, p. 291 traduction libre). Pourtant, tout comme les mécanismes de traversement de la connaissance, il est possible que l'organisation du capital intellectuel dans un CSP-TI diffère de l'ancienne organisation des services distribués. Le fait que le capital intellectuel ait un impact sur le traversement efficace de la connaissance et que son organisation pourrait être spécifique dans un CSP-TI soulève la deuxième question de recherche :

*2- Comment les composantes du capital intellectuel sont-elles arrimées dans un CSP-TI afin de traverser efficacement les frontières de la connaissance?*

Les deux questions de recherche sont liées intimement à la problématique de recherche étant le fait de mieux comprendre le défi de partage de la connaissance dans un CSP-TI. Ainsi, comprendre comment les mécanismes de traversement efficace des frontières de

la connaissance sont mis en place dans le cadre d'un CSP-TI nous permettra de mieux cerner comment s'organise le partage des connaissances entre les acteurs d'un CSP-TI et les utilisateurs des différentes unités organisationnelles. De plus, comprendre comment les composantes du capital intellectuel sont arrimées dans un CSP-TI nous permettra de faire la lumière sur comment s'organise le partage des connaissances puisque le capital intellectuel a un effet positif sur le traversement efficace des frontières de la connaissance.

### 1.3 Objectifs de recherche

Le fait qu'un CSP a des caractéristiques qui lui sont propres en fait une organisation distincte (Schulz et al. 2009). Cette réalité nous mène à penser que le CSP-TI s'organise pour échanger les connaissances avec les unités organisationnelles d'une façon qui lui est propre. C'est dans cette optique que nous voulons :

- 1. Comprendre les mécanismes qui rendent efficace le traversement des frontières de la connaissance dans un CSP-TI.*
- 2. Comprendre quelles sont les composantes du capital intellectuel dans un CSP-TI.*

Ainsi, les acteurs d'un CSP ont des intérêts et des compétences qui diffèrent des acteurs des unités organisationnelles, créant une frontière de la connaissance. C'est cette frontière de la connaissance qui permet d'innover à l'intérieur des frontières, mais qui représente un défi dans la résolution de problèmes et la création de connaissances entre les fonctions (Carlile 2002). La compréhension des mécanismes du traversement efficace des frontières de la connaissance permettra de mieux cerner comment se déroule le partage de la connaissance dans cet environnement particulier qu'est le CSP-TI. De plus, la compréhension de la nature des composantes du capital intellectuel aura aussi une plus-value, puisque ces composantes ont un impact direct sur le traversement

efficace des frontières de la connaissance. En sachant quelles composantes du capital intellectuel sont actuellement exploitées dans un CSP-TI, il sera possible de cibler quelles composantes gagneraient à être mises en place dans l'avenir. Ces travaux nous permettront donc de mieux cerner comment les mécanismes qui rendent efficace le traversement des frontières de la connaissance et le capital intellectuel sont exploités dans un CSP-TI.

#### 1.4 Conclusion

En somme, ce travail vise à explorer les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance ainsi que la dynamique des composantes du capital intellectuel dans le cadre d'un CSP-TI afin de mieux comprendre comment se fait le partage de la connaissance dans un CSP-TI et quelles composantes du capital intellectuel gagneraient à être favorisées. Une analyse de la littérature concernant les concepts précédemment discutés dans ce chapitre permettra de mieux cerner les relations entre ceux-ci et la portée de ce travail.

## CHAPITRE II – REVUE DE LITTÉRATURE

La littérature scientifique concernant les CSP est relativement jeune (Ulbrich 2006). Celle-ci se regroupe principalement autour d'articles de journaux, d'actes de conférences et de chapitres de livres. Peu d'articles traitent simultanément des CSP et de la gestion de la connaissance. Nous aurons donc avantage à visiter d'autres domaines de référence afin de mieux cerner les concepts relatifs à la gestion de la connaissance. Nous allons commencer par définir les concepts-clés, ensuite un bref historique du domaine sera expliqué autant au niveau de la pratique que des études. La méthode utilisée pour entreprendre cette revue de littérature sera ensuite développée et nous allons parler de l'état de l'art des CSP et du domaine de la gestion de la connaissance. Les méthodes utilisées dans les études précédentes seront résumées. Pour terminer, une synthèse des concepts-clés va nous permettre de mieux mettre en contexte les questions de recherche de ce mémoire.

### 2.1 Historique du domaine

#### 2.1.1 La pratique

La réorganisation des entreprises dans le cadre de CSP a un historique particulier. Ainsi, bien que perçu aujourd'hui comme un concept relativement nouveau qui se serait émancipé rapidement (Ulbrich 2006), le CSP serait natif du secteur des banques dans les années 1970 par le développement d'un système informatique global et commun destiné à plusieurs banques suisses (Alt et Smits 2007). Suivant le même courant de pensée que les organisations suisses originaires de ce mouvement, la plupart des organisations qui implémentaient un CSP dans les années 1980 (Walsh, McGregor-Lowndes et Newton 2008) mettaient en commun les services financiers pour supporter leurs unités d'affaires décentralisées. Ce phénomène aurait été par la suite plus particulièrement proéminent



aux États-Unis (par exemple les entreprises Johnson et Johnson et American Express (Curtis 1999) pour ensuite se développer en Europe (par exemple Whirlpool (Fahy et Donovan 1999)). Ces réorganisations étaient perçues comme des avenues prometteuses : « Les premiers à adopter les services partagés ont rapporté d'énormes bénéfices. General Electric - reconnu comme le leader des services partagés - mit en œuvre des services partagés pour ses services financiers et comptables en 1984 réduisant ainsi son personnel de 30 % » (Lacity et Fox 2008, p.1 traduction libre).

Suite à l'effervescence de la crédibilité du concept dans les années 1990, l'étendue des CSP s'élargit et couvre la consolidation de tout le « back-office » incluant les ressources humaines, les finances, les achats et les TI (Fielt et al. 2014). Enfin, vers les années 2000, les organisations commencent à utiliser un CSP pour la gestion et l'opération de leurs progiciels intégrés (ERP) (Fielt et al. 2014) par exemple SAP (Leknes et Munkvold 2006). Aujourd'hui, cette stratégie semble être monnaie courante et est une solution à considérer au même titre que l'impartition.

## 2.2 Méthode de recherche des références bibliographiques

La recherche bibliographique a été entreprise dans deux bases de données distinctes : Elsevier (Scopus) et ABI/INFORM Complete. Nous respectons ainsi les recommandations de Templier et Paré (2015) : « au moins deux bases de données électroniques complémentaires doivent être utilisées pour analyser la littérature existante sur un sujet donné » (p. 126 traduction libre). L'expression « Shared Service\* Center\* » a été utilisée dans Scopus et « shared service center » OR « shared services center » dans ABI/INFORM. Ayant un souci de retracer des références scientifiques revues par les pairs, la case « Revu par les pairs » a été cochée dans ABI/INFORM. Cette procédure n'était pas nécessaire dans Scopus, puisque tous les articles y sont nécessairement revus par les pairs : « Scopus est la plus grande base de données abstraite et citation de la littérature examinée par des pairs : des revues scientifiques, des livres et des comptes

rendus de conférences » (Elsevier B.V 2016 traduction libre). Cette recherche initiale a rapporté 139 articles dans Scopus et 62 articles dans ABI/INFORM.

Naturellement, les doublons qui se retrouvaient simultanément dans les deux bases de données ont été conservés une seule fois. Les articles qui faisaient référence à la même étude dans deux articles différents ont été conservés une seule fois. Seuls les articles qui avaient pour sujet de recherche les CSP ont été répertoriés. Les bases de données consultées proposaient tous les articles dont les termes identifiés comme termes de recherche figuraient dans le texte. Par exemple, les articles dont seules les références contenaient le terme de recherche étaient exclus de cette étude. Seuls les articles dont le sujet d'étude était le CSP étaient sélectionnés (peu importe si le terme CSP était ou non présent dans le titre de l'article).

Une attention supplémentaire a été menée sur les articles figurant dans le top huit (8) du « senior scholars basket of journals » de l'Association of information systems (2015) à savoir : le European Journal of Information Systems, le Information Systems Journal, le Information Systems Research, le Journal of AIS, le Journal of Information Technology, le Journal of MIS, le Journal of Strategic Information Systems et le MIS Quarterly. Cette attention assure d'inclure des études provenant de ressources crédibles (Templier et Paré 2015). Cette recherche de la revue de littérature concernant les CSP a finalement répertorié 52 références (30 articles de journaux, 18 articles de conférences et quatre (4) chapitres de livres). Afin d'effectuer une analyse d'ensemble du concept, ont été sélectionnées autant les études empiriques que conceptuelles. Bien que l'accent sera mis sur les articles traitants des CSP dans le cadre de services TI, toute la littérature sur les CSP a été répertoriée. Cette optique nous permettra de mieux cerner l'apport de la recherche des CSP dans sa globalité pour ensuite mieux délimiter les recherches en CSP-TI. Cela nous permettra aussi de revoir la littérature pertinente à l'extérieur du domaine des SI tel que le recommande Webster et Watson (2002) : « Lors de l'examen et du développement de la théorie, parce que le domaine des systèmes d'information est un domaine interdisciplinaire à cheval sur d'autres disciplines, vous devez souvent regarder

non seulement au sein de la discipline, mais aussi en dehors du domaine des systèmes d'information» (p. xvi).

## 2.3 État de l'art

### 2.3.1 Les CSP

Cette recherche concernant les CSP a répertorié 52 références, dont 29 articles de revues académiques, 19 articles de conférences et 4 chapitres de livres. L'annexe A contient un tableau qui liste et décrit les caractéristiques des références répertoriées. Plusieurs tendances ont été observées. Pour commencer, l'étude des organisations publiques est une thématique très prisée dans le domaine des CSP. Effectivement, sur 52 références, 19 portent sur les CSP dans les organismes publics (gouvernementaux). Par contre, globalement, le type de services livrés (c.-à-d. TI, financier, etc.) par les organismes publics est aussi varié que par les organismes privés. Certaines études portent directement sur les CSP de services liés aux ressources humaines (10 références), d'autres traitent aussi des finances (6 références). Par contre, plusieurs auteurs ne prennent pas le temps de délimiter le type de services promulgué par les CSP étudiés (19 références). Cette constatation rejoint les propos de Boudarouk et Friebe (2014) qui disent que plusieurs articles destinés aux CSP ne font pas de division claire entre les différentes disciplines exercées par les CSP.

D'autres études portent particulièrement sur les CSP-TI (17 références). Néanmoins, aucun article répertorié ne figure dans le top 8 du « senior scholars basket of journals » de l' Association of information systems (2015). Les articles viennent plutôt de revues spécialisées en impartitions ou de conférences. De plus, cinq ressources traitent de la gestion de la connaissance dans les CSP, mais seul un article effleure la thématique de la gestion de la connaissance dans le cadre des CSP-TI (Ulbrich et Schulz 2014). Il est à

noter qu'aucune référence n'a utilisé de méthode de recherche quantitative. Seules les méthodes de recherche qualitative ou mixte ont été utilisées.

En somme, le CSP est observé dans des domaines variés : l'administration publique, les centres d'appels, le service à la clientèle, le support et les services TI, l'approvisionnement, les finances, la formation à distance et les ressources humaines. (Bandarouk et Friebe 2014; Borman 2012; Nasir, Abbott et Fitzgerald 2011; Pinto 2010). Ainsi, seulement 33 % des articles répertoriés sont des articles qui traitent directement de CSP qui livrent des services TI (CSP-TI), les autres articles répertoriés traitant de CSP livrant d'autres types de services ou étant vus plutôt comme ne livrant pas un service en particulier. Afin de mieux comprendre le concept de CSP-TI tel que proposé dans notre question de recherche, nous allons pour commencer discuter du CSP dans son ensemble (section 2.3.1.1 Les CSP dans son ensemble), ensuite, nous allons discuter plus particulièrement du CSP-TI (section 2.3.1.2 Les CSP-TI). Pour terminer, nous allons explorer le domaine de la gestion de la connaissance dans les organisations qui utilisent un CSP en ventilant les concepts en fonction de ce dont il est question soit CSP, soit CSP-TI (étant un concept très peu discuté dans la littérature, seul un article a été répertorié concernant la gestion de la connaissance dans les CSP-TI).

#### 2.3.1.1 Les CSP dans son ensemble

Le CSP est une manière d'organiser les services partagés qui est de plus en plus utilisée autant dans les organisations privées que publiques (Schuz et Brenner 2010). Globalement, le principe essentiel de cette structure organisationnelle est le regroupement des services « back-offices » en un seul lieu pour ainsi desservir l'ensemble des unités organisationnelles d'une même organisation (Borman 2010; Ulbrich 2006; Schulz et Brenner 2010). La prémisse-clé est que « les services fournis à une unité peuvent tout aussi aisément être fournis à une autre, récoltant ainsi les économies d'échelle et éliminant les emplois doublés » (Howcroft et Richardson 2012, p. 113 traduction libre). La figure 1.1 tirée de Knol et al. (2014) schématise le concept.

Contrairement au principe d'impartition qui fait valoir plusieurs vendeurs pour un client, le concept du CSP suppose la présence d'un seul vendeur (le CSP) pour plusieurs clients (les unités organisationnelles) (Janssen et Joha 2006).

La réduction des coûts (Niehaves et Krause 2010), l'amélioration de la qualité des services rendus et l'accroissement de l'efficacité administrative sont les motifs principaux des organisations à opter pour un CSP (Walsh et al. 2008; Schulz et Brenner 2010). Néanmoins, il semble que des motifs supplémentaires poussent les organisations à opter vers un CSP. Janssen et Wagenaar (2004) ont ainsi entrepris une analyse de cas dans « l'organisation judiciaire néerlandaise » (Janssen et Wagenaar 2004, p. 1). Cette étude a permis de ventiler les diverses motivations qui poussent les organisations à opter pour un CSP : « [...] il semble que d'autres motifs que l'amélioration de l'efficacité et de l'accès à l'expertise sont d'une importance pour l'utilisation d'un SCP. » (Janssen et Wagenaar 2004, p. 7 traduction libre). Ces motivations sont répertoriées sous quatre catégories : des motifs stratégiques et organisationnels, des motifs politiques, des motifs techniques et des motifs économiques.

### **Les caractéristiques des CSP**

Étant perçu dans la littérature comme étant « une nouvelle forme prometteuse d'obtenir de l'efficacité » (Janssen et Joha 2006, p. 102 traduction libre), les CSP ont des caractéristiques qui les différencient des autres formes organisationnelles. Ces caractéristiques ont été répertoriées par Schulz et Brenner (2010) via l'entremise d'une revue systématique de la définition du CSP dans la littérature :

Certaines caractéristiques qui définissent le CSP sont mentionnées dans la plupart des publications et incluent : la consolidation des processus au sein du groupe, la livraison des processus de soutien, la réduction des coûts comme un facteur important, se concentrer sur les clients internes, l'alignement avec la compétition externe, la séparation avec les unités

organisationnelles et le fait de fonctionner comme une entreprise (Schulz et Brenner 2010 p. 210 traduction libre).

Bien que savoir reconnaître un CSP soit très pertinent, savoir identifier les critères de succès de cette structure organisationnelle l'est tout autant. Effectivement, ce ne sont pas tous les CSP qui rencontrent automatiquement du succès (Knol et al. 2014; Borman 2012). C'est dans cette perspective que Borman (2010 et 2012), en se basant sur les travaux de Scott-Morton (1991), a proposé un cadre conceptuel qui indique les dimensions et attributs qui sont plus susceptibles à mener au succès (voir tableau 2.1 pour la ventilation des attributs par dimension). Nous avons aussi bonifié le tableau en ajoutant un astérisque (\*) aux attributs de succès du CSP qui sont aussi des préconditions à l'émergence des CSP selon Niehaves et Krause (2010). Certains attributs sont incontournables à l'édification d'un CSP.

<b>Dimensions</b>	<b>Attributs de succès du CSP</b>
Tâche	Traitement des transactions
	Pas de service d'experts
	Gestion/fourniture de bout à bout
	Multiple ligne de services
Stratégie	Économies d'échelles*
	Amélioration des processus
Structure	Utilisation obligatoire
	Processus standardisés
	Utilisateur-payeur
	Responsable de l'amélioration de la performance
	Analyse comparative externe de la performance
Processus de gestion	Concentration sur le leadership
	Compréhension des processus et du niveau de travail
	Expertise en gestion de grands groupes
	Transparence
	Emphase sur les mesures
	Bonne relation avec l'entreprise*
	Chemin de sortie pour le personnel dans l'entreprise
Compétences individuelles	La base des compétences pas trop faible
	Flexibilité permise
Technologie de l'information	TI en tant que fondement
	TI standard

Conditions environnementales	Modèle d'exploitation standard
	Aucune toile de fond de réduction de coûts <sup>2</sup>
	Aucune demande de résultats immédiats
Historique	Avoir un centre fort <sup>3</sup> *
	Concentration sur les activités de base
Ressources organisationnelles	Disponibilité de fonds d'investissement en capital
	Avoir les TI au préalable
	Engagement de la haute direction*

**Tableau 2.1 Ventilation des attributs susceptibles de favoriser le succès des CSP par dimension (adapté de Borman (2012 p. 13, 14))**

En plus de se sensibiliser aux caractéristiques de succès d'un CSP, les gestionnaires ont intérêt à connaître les défis inhérents à leur gestion afin de mieux s'y préparer.

### Défis de gestion des CSP

Ainsi, les gestionnaires rencontrent des défis de gestion des CSP qui sont propices à cette structure organisationnelle, étant de nature hybride. Par exemple, Marijn Janssen et René Wagenaar (2004) ont soulevé certains problèmes de gestion rencontrés lors de l'implantation d'un CSP à savoir : le coût élevé de changer de fournisseur (« lock-in relationship »), le manque de confiance et frustration de la part des clients envers le CSP, le besoin du CSP de rester proche du client, le partage et la réduction des risques entre le CSP et les clients.

De plus, Knol et al. (2014) ont entrepris une revue de littérature systématique afin de soulever 15 défis de gestion des CSP selon quatre perspectives en théorie organisationnelle (Ulrich et Barney 1984; Grant 1996) *la perspective de la dépendance des ressources, la perspective de l'efficacité, la perspective de la population et la perspective de la connaissance*. Ces perspectives permettent ainsi de ventiler les défis en

<sup>2</sup> « NO cost cutting backdrop »

<sup>3</sup> « Strong centre »

un tout cohérent, sensibilisant les praticiens à cette réalité et guidant les scientifiques dans les possibilités de recherches futures.

Dans un autre ordre d'idée, afin de soutenir les gestionnaires de CSP dans leurs défis quotidiens, Knol, Sol et van Wamelen (2013) ont proposé un outil nommé « studio de renforcement de la décision d'approvisionnement et de partage » (p. 501 traduction libre). Ce studio (système d'aide à la décision), ventilé sous quatre volets (les meilleures et les pires pratiques, l'analyse du contenu, l'analyse des parties prenantes et l'analyse de scénarios (Knol et al. (2013)), semble couvrir les quatre perspectives proposées par Knol et al. (2014). Néanmoins, il reste que cet outil est un guide pour praticiens. Ceux-ci doivent malgré tout connaître les défis relatifs aux CSP et la réalité organisationnelle propre à chaque organisation. Ils doivent aussi faire preuve de jugement afin d'optimiser la gestion des CSP : « Le studio offre un soutien pour identifier le niveau de consensus parmi les personnes lors de l'élaboration de CSP, mais la création d'un consensus lui-même, en prenant soin de la dimension politique, doit être atteinte après le déploiement du studio par la gestion du changement » (Knol et al. 2013, p. 506 traduction libre). Nous allons ainsi continuer cette revue des défis de gestion des CSP en se cadrant sur les quatre perspectives complémentaires proposées par Knol et al. (2014).

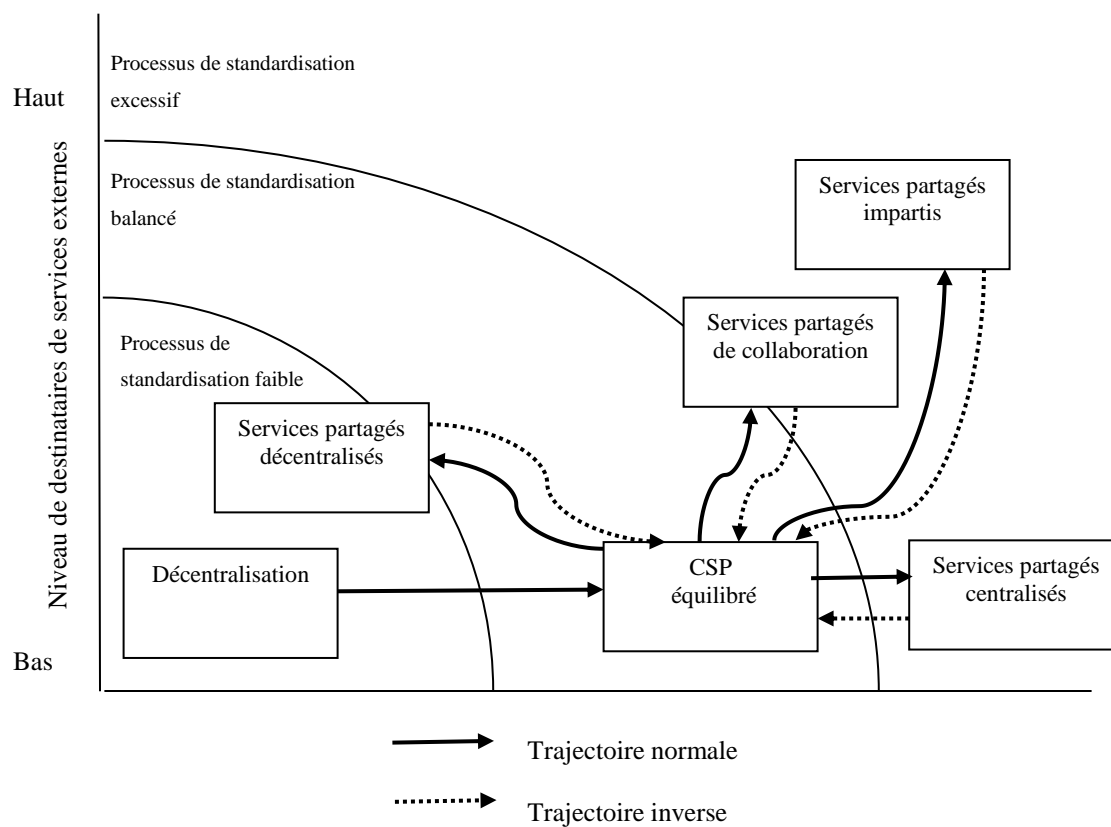
#### *La perspective de la dépendance des ressources*

La dépendance des ressources fait référence à la lutte de pouvoir pour l'acquisition et le maintien des ressources (Knol et al. 2014). Cette lutte de pouvoir et une résistance des parties prenantes peuvent être présentes dans les CSP. Effectivement, la réorganisation d'une organisation en CSP résulte en une nouvelle distribution du pouvoir et des rôles. Une résistance peut être présente en raison de la perte de personnel dans l'unité d'affaires cliente suite à cette réorganisation (Davis 2005; Knol et al. 2014). Cette lutte de pouvoir est aussi présente dans le CSP lorsque celui-ci doit acquérir et maintenir les ressources nécessaires qui détiendraient l'expertise appropriée. De plus, les ressources



non critiques peuvent être négligées lors de cette réorganisation comme, par exemple, les utilisateurs finaux (Ghobadian, Viney et Redwood 2009; Knol et al. 2014).

Cette lutte de pouvoir vient du fait que les parties prenantes ont différentes exigences face à ce CSP et que les clients ont différents besoins. Si le CSP ne rencontre pas les attentes de sa clientèle, celle-ci pourrait outrepasser celui-ci et « commencer à développer leur propre service » (Janssen et Joha 2006, p. 104 traduction libre). Cette lutte de pouvoir peut ainsi mener à une déviation du CSP ne permettant plus simultanément ni la qualité des services promis ni la diminution des coûts escomptée. Ulbrich et Borman (2012) ont évalué les formes de déclinaisons de CSP à travers le temps en raison d'un débalancement de la standardisation des processus. La figure 2.1, tirée de Ulbrich et Borman (2012, p. 3) schématise cette déclinaison des CSP à travers le temps ainsi que le retour possible de ceux-ci vers un CSP « équilibré ». Un CSP peut ainsi mener à différentes variantes : un service partagé centralisé, un service partagé de collaboration, un service partagé impartis et un service partagé décentralisé.



**Figure 2.1 Trajectoires des CSP (adapté de Ulbrich et Borman 2012, p. 3)**

Les **services partagés centralisés** résultent en un CSP qui a été centralisé outre mesure dans le but d'optimiser les économies d'échelle. Ce type de CSP néglige le client en focalisant moins les efforts que dans le CSP traditionnel. Ulbrich et Borman (2012) proposent que : « le CSP doit d'abord se concentrer sur les besoins de services de ses clients, évaluer soigneusement les coûts intangibles et tangibles et les avantages avant de permettre au centre de faire la transition vers des services partagés centralisés » (2012, p. 4 traduction libre).

Les **services partagés de collaboration** sont un CSP qui fournit les services pour les clients internes et externes à l'organisation. Cette forme de CSP peut être perçue comme impactant négativement la qualité des services promulgués aux unités organisationnelles. Devant servir des clients de nature interne et externe, le service partagé de collaboration résulte souvent en un modèle d'affaires inconsistant (Schulz, Herz, Rothenberger et Brenner, 2010). D'ailleurs, une étude de Schulz et al. (2010) indiquerait que les CSP<sup>4</sup> ne seraient pas compétitifs dans les marchés externes. Il faudrait donc que la direction de CSP analyse sérieusement les risques de collaboration avant de s'engager avec des clients externes et de devenir un service partagé de collaboration (Ulbrich et Borman 2012).

Les **services partagés impartis** se concrétisent lorsque les organisations se tournent vers des fournisseurs externes au détriment du CSP. Bien que parfois perçu a priori comme avantageux il semblerait que les organisations qui rencontrent ce type de situation : « perdent encore plus de capacités [...] les exposant encore plus aux fournisseurs de services externes » (Ulbrich et Borman 2012, p. 5 traduction libre). Le CSP a ainsi avantage à prioriser l'utilisation de ses compétences et de sérieusement analyser les avantages et les inconvénients de cette solution avant de permettre à son centre de se tourner vers des services partagés impartis.

---

<sup>4</sup> Particulièrement dans le domaine des TI

Les **services partagés décentralisés** se réalisent lorsqu'il y a un plus bas niveau de standardisation des processus, permettant de mieux se concentrer sur les besoins du client. Par contre, la synergie et les économies d'échelle initialement escomptées se retrouvent particulièrement amoindries. Avant de permettre de faire la transition vers des services partagés décentralisés, le CSP aurait avantage à promouvoir ses compétences pour soutenir les processus qui répondent aux besoins du plus grand nombre de clients avant de permettre au centre de faire la transition vers des services partagés décentralisés.

#### *La perspective de l'efficacité*

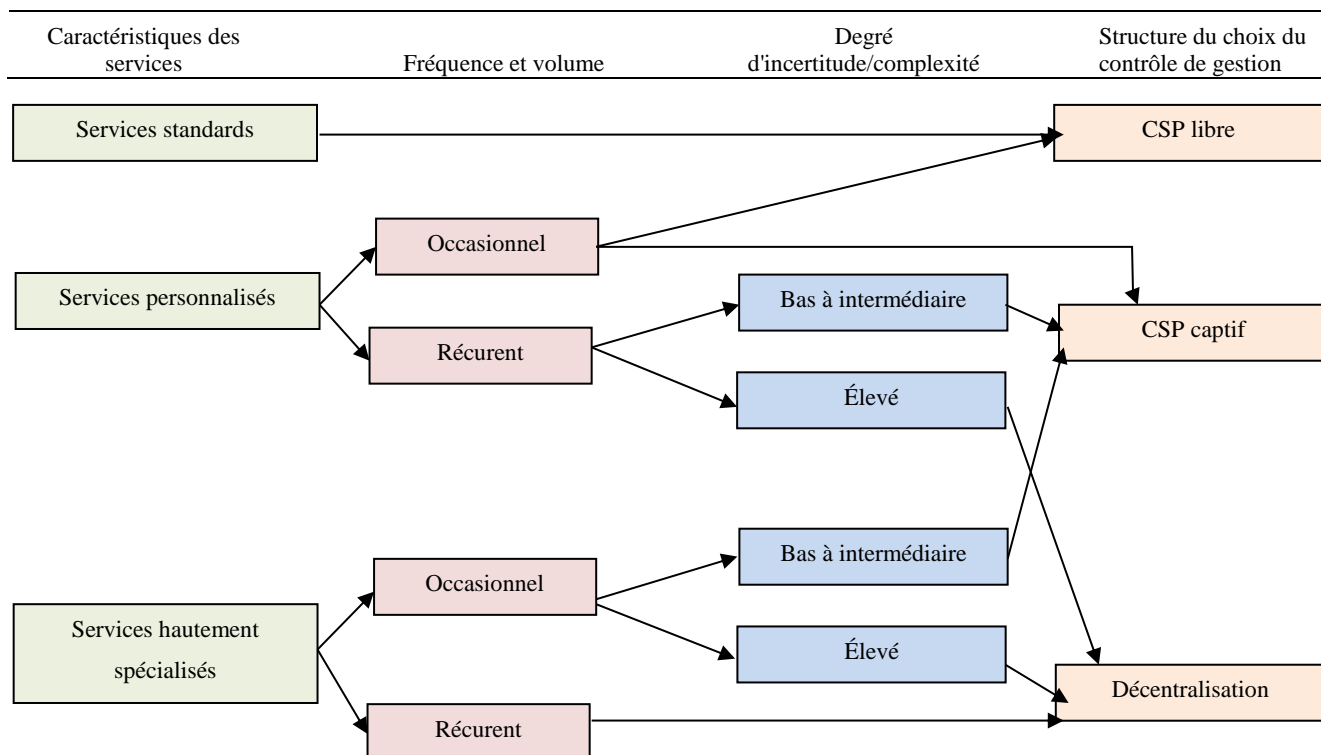
La perspective de l'efficacité fait particulièrement référence à la minimisation des coûts de transactions (théorie des coûts de transactions (Williamson 1981)) et au maintien du niveau de la qualité des services (Janssen et Joha 2006).

Afin de s'assurer d'être efficaces, les gestionnaires utilisent des contrôles. Le fait d'introduire un CSP dans une organisation occasionne la création de contrôles pour les gestionnaires qui peuvent s'apparenter aux contrôles des marchés entre le CSP et les unités organisationnelles (Marciniak 2013). Comme les frontières organisationnelles sont plus « floues » entre les CSP et les unités organisationnelles qu'entre un fournisseur externe et un client (c.-à-d. lors d'impartition), les contrôles de gestion seraient à deux niveaux : les contrôles de niveau hiérarchique (c.-à-d. contrôles verticaux) et les contrôles liés aux mécanismes de marché menés par les unités organisationnelles (c.-à-d. relation interne client-fournisseur). Ces contrôles peuvent aussi être accompagnés d'une concurrence avec des ententes d'impartitions externes (Janssen et Joha, 2006). Néanmoins, cette présence de concurrence semblerait controversée lorsque l'on considère que l'un des attributs de succès du CSP selon Borman 2012 étant l'utilisation obligatoire de celui-ci (voir tableau 2.1 de ce présent travail).

Tel que mentionné par Minnaar et Vosselman (2013), « les gestionnaires des unités d'affaires sentent la nécessité d'établir des structures de gouvernance pour soutenir les

transactions avec les CSP, structures subordonnées aux systèmes de contrôles de gestion de l'organisation au sens large » (p. 80, traduction libre). Les caractéristiques du service, la fréquence et le niveau de complexité des transactions entre le CSP et les unités organisationnelles vont influencer la structure de contrôle de gestion choisie. Ces critères vont influencer le choix des gestionnaires à savoir : « le choix d'effectuer des transactions latérales entre le CSP et les unités organisationnelles et l'introduction [ou non] de mécanismes de marché (menaces de sorties) » (Minnaar et Vosselman 2013, p. 82 traduction libre).

Suivant l'approche d'économies des coûts de transactions (Williamson, 1979) et les travaux de Vosselman (2002), Minaar et Vosselman (2013) proposent une structure de choix des contrôles de gestions des services transactionnels dans le cadre d'un CSP (voir figure 2.2). Le contrôle hiérarchique (vertical) reste présent, peu importe la structure de contrôle et de gestion sélectionnée.



**Figure 2.2 Structure de choix des contrôles de gestion des services transactionnels (adapté de Minaar et Vosselman 2013, p. 82)**

Le **CSP libre** fait référence à un CSP où il y a présence de menace de sortie (impartition) et un contrôle de gestion horizontal (marché interne). Le **CSP captif** fait référence à un CSP où il n'y a pas de menace de sortie (monopole du CSP), mais où il y a un contrôle de gestion horizontal (marché interne). La **décentralisation** fait référence à une livraison de services personnalisés menés directement à l'unité organisationnelle et où il n'y a pas de contrôle de gestion horizontal (le service est décentralisé). Bien que Ulbrich et Borman (2012) recommandent de peser sérieusement les coûts et les bénéfices lorsqu'il est question de décentraliser ou d'impartir le CSP (étant vu comme une décision risquée (telle que mentionnée dans la partie *la perspective de la dépendance des ressources* de ce présent travail)), il semble que Minnaar et Vosselman (2013) proposent plutôt d'opter systématiquement pour ces stratégies lorsque les services promulgués rencontrent certaines caractéristiques prédéterminées.

Suite à l'efficacité de la gestion des coûts des CSP (entre autres les différents contrôles de gestion et les marchés créés entre le CSP et les unités organisationnelles), il semblerait que les CSP plus « mûrs » se tournent vers la livraison de services d'une plus grande qualité devenant des « CSP de seconde génération » (Zaripova, Nasyrova et Ochaikin 2015). Ces CSP changeraient leurs objectifs : « en passant progressivement d'un centre transactionnel vers des objectifs stratégiques d'entreprise » (Zaripova et al. 2015, p. 1716 traduction libre). Encore une fois, bien que positivement perçu par Zaripova et al. (2015), ce changement de stratégie (le CSP se transformant en **services partagés de collaboration** (tel que mentionné dans la partie *la perspective de la dépendance des ressources* de ce présent travail)) serait perçu pour Ulbrich et Borman (2012) comme n'étant pas nécessairement LA meilleure façon de maximiser un CSP : « Un CSP doit évaluer les risques de collaboration avant de se permettre de faire la transition vers des **services partagés de collaboration** » (p. 6 traduction libre).

Cette effervescence de la qualité des services promulgués par les CSP a aussi été stimulée par le développement des nouvelles TI : « le développement des TI a été la principale force motrice de l'innovation et de la croissance qui est un changement à la réduction des coûts et de la direction précédente améliorant l'efficacité à cet égard » (Marciniak 2013, p. 3 traduction libre). De plus, grâce à l'avènement des TI (par exemple par l'entremise des logiciels en tant que service (Software as service) ou le « cloud computing »), il y a de plus en plus d'automatisation des processus permettant d'inclure encore plus de fonctionnalités aux CSP (Marciniak 2013).

#### *La perspective de la population*

Cette perspective fait référence à la « survie » de la population de l'entreprise à long terme. Ainsi, les employés des unités organisationnelles et du CSP doivent faire preuve d'adaptation (Goh et al. 2007) suite aux pressions infligées par les perspectives de dépendance des ressources (guerre de pouvoir) et de quête de l'efficacité. Un second défi concernant cette perspective est l'atteinte du momentum désiré pour entreprendre cette transition vers un CSP : « Atteindre le momentum peut être un défi lors de l'établissement d'un CSP, liant l'aspect susmentionné de change et de théorie de contingence » (Knol et al. 2014, p. 97, traduction libre).

De plus, il semblerait que l'avènement des CSP aurait un impact sur la nature des travaux professionnels et la trajectoire des carrières de ses employés (Rothwell, Herbert et Seal 2011). Une notion de « survie » semble omniprésente : les travailleurs doivent se concentrer à maintenir leurs habiletés dans le but premier de garder leur emploi actuel tout en se maintenant à jour afin d'obtenir leur emploi futur. Selon Rothwell et al. (2011) : « L'approche de la flexibilité globale de l'approvisionnement du travail signifie que de nombreux travailleurs, dans une série de rôles éventuels, peuvent se retrouver à sans cesse renégocier leur relation de travail à partir d'une base zéro » (p. 250 traduction libre). Cette réingénierie des tâches professionnelles, suite à l'avènement des CSP, rendrait les structures de carrière professionnelle plus limitée.

### *La perspective de la connaissance*

La perspective de la connaissance fait référence à la gestion de la connaissance et l'intégration de celle-ci dans le cadre de livraison de services ou la production de biens par le CSP (Knol et al. 2014). Étant la pierre angulaire de ce travail, la section 2.3.1.4 la gestion de la connaissance dans le cadre de CSP traitera de cette perspective.

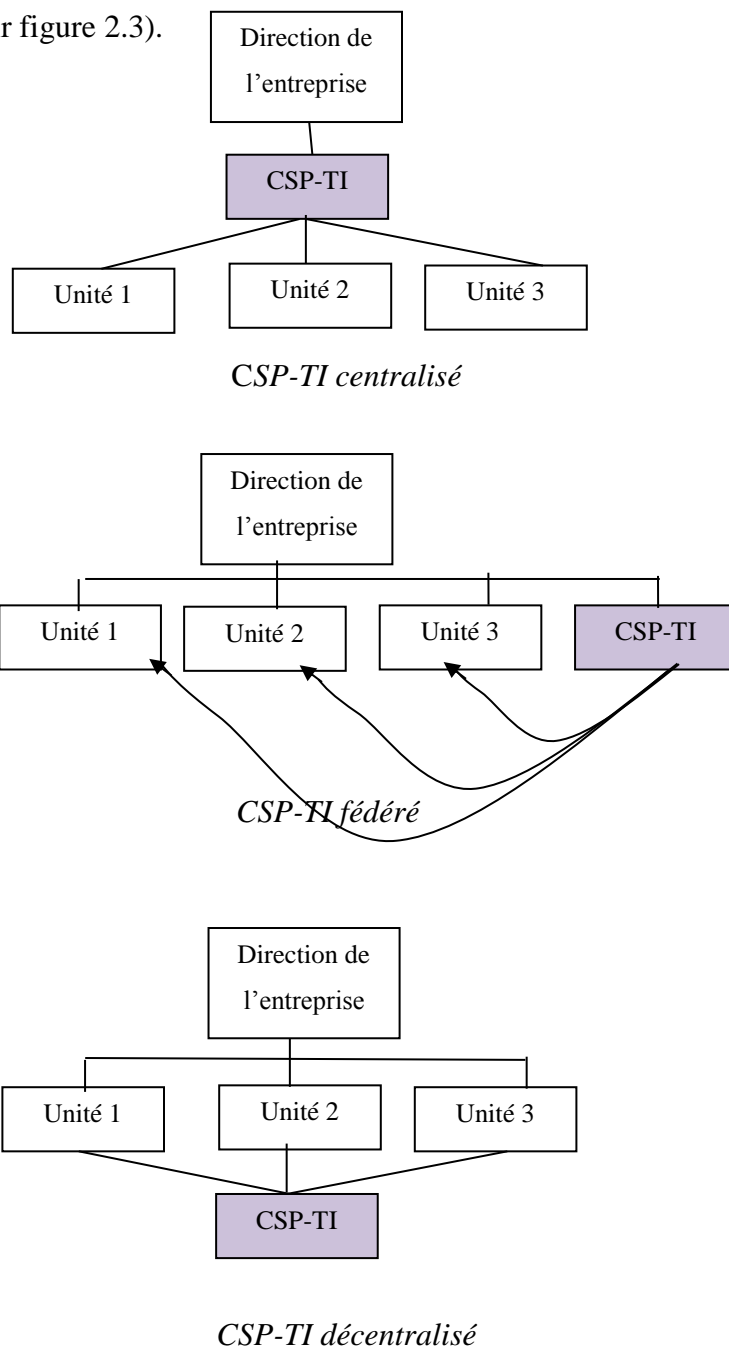
#### 2.3.1.2 Les CSP-TI

Un CSP-TI est un CSP qui livre des services TI. Lors de la revue de la collecte de références, 17 références sur 52 portaient sur des CSP qui livrent des services TI. Certaines de ces références (10 références sur 52) portent plus particulièrement sur les CSP-TI dans un organisme public. Lors de la lecture de ces articles, il semble y avoir un manque d'homogénéité dans la conception de l'importance de la nature du service livré (c.-à-d. un service TI). Ainsi, certains articles, par exemple l'article de Schulz et al. (2010) nommé « IT Shared Service Center and External Market Activities », indiquent d'emblée que leur sujet de recherche est le CSP dans le cadre de la livraison de services TI. À l'opposé, d'autres références parlent plutôt des CSP en général comme si le CSP serait plutôt un concept générique et que le fait de livrer un service TI serait accessoire. Dans ce second type d'articles, il faut lire en profondeur avant de comprendre que les services livrés sont des services TI. Dans le cadre de cette revue de littérature, toutes les références répertoriées où le CSP livre des services TI sont considérées comme des références étant des CSP-TI (peu importe si la nature du service livré est communiquée clairement dès le début de l'article ou s'il faut lire longuement avant de retracer cette information).

#### **Les modèles d'affaires des CSP-TI et les facteurs qui les influencent**

La façon dont s'organisent les CSP-TI est un aspect non négligeable à comprendre. Effectivement, il semblerait que la structure organisationnelle soit l'un des facteurs de succès lors du développement des systèmes d'information des CSP-TI (Chen et Chou

2012). Selon Joha et Jansse (2011), il existe trois modèles d'affaires majeurs de CSP-TI : les services partagés centralisés, les services partagés fédérés et les services partagés décentralisés (voir figure 2.3).



**Figure 2.3** Visualisation conceptuelle des services partagés centralisés fédérés et décentralisés (adapté de Joha et Janssen 2011, p. 31)



Le modèle des services partagés centralisés est le modèle d'affaire où le CSP-TI centralise la fonction TI et se rapporte directement à la direction de l'entreprise. Le CSP-TI a de plus grand contrôle et pouvoir décisionnel face aux unités organisationnelles. Dans les services partagés décentralisés, le CSP-TI livre les services TI directement aux unités organisationnelles qui se rapportent à la direction de l'entreprise. C'est les unités organisationnelles qui ont le contrôle sur le CSP-TI. Dans les services partagés fédérés, le contrôle est mitigé, étant divisé entre les unités organisationnelles et le CSP-TI. Le CSP-TI et ses unités clientes se livrent directement à la direction de l'entreprise. Ainsi, le CSP-TI aurait plutôt une clientèle comme les employés de ses unités organisationnelles tandis que le CSP-TI décentralisé et fédéré ferait plutôt affaire avec des entreprises (Janssen et Joha 2014).

Dans un autre ordre d'idée, selon Joha et Janssen (2014), il existe certains facteurs qui influencent la structure du modèle d'affaire du CSP-TI résultant à un CSP-TI détenant un modèle d'affaire plus ou moins personnalisé à la réalité des unités organisationnelles clientes. Ces facteurs sont listés dans la figure 2.4.

Facteurs	Degré de personnalisation	
	Inférieur	Plus haut
1. Chemin de dépendance	Création de nouveaux services	Redessiner les services existants
2. Légal / motifs juridiques	Aucune exigence légale/réglementaire	Exigence légale/réglementaire
3. Orientation client	Employés (interne)	Citoyens/entreprises (externe)
4. Segment cible	Groupe cible générique	Groupe cible spécifique
5. Importance stratégique	non essentielle	essentielle
6. Technologie de l'information et des communications (TIC)/ orientation d'affaire	orientée TIC/éloignée	orientée vers l'entreprise/localisée
7. Structure de gouvernance TI	Centralisé	Fédéré
8. Stratégie du changement	Big Bang	Incrémentale
9. Niveau d'impartition	Partiellement impartie	Entièrement à l'interne
10. Potentiel d'intégration	Organisation similaire / un ou plusieurs processus	Organisation différente / plusieurs processus
11. Raisonnement économique	Se concentre sur les coûts	Ne se concentre pas sur les coûts
12. Valeur commerciale	Transactionnelle/ économie d'échelle	Non transactionnelle/basée sur la connaissance

**Figure 2.4 La façon dont les facteurs influencent le degré de personnalisation du modèle d'affaire des CSP-TI (adapté de Joha et Janssen 2014, p. 59).**

Ainsi, un CSP-TI centralisé aura moins tendance à personnaliser ses services aux particularités des unités organisationnelles, ayant une plus grande standardisation de ses services et des économies d'échelle. Le CSP-TI décentralisé aura plus tendance à personnaliser ses services en étant contrôlé par les différentes unités organisationnelles. Une explication plus poussée des facteurs concernant l'orientation client et le degré d'impartition est présentée.

*L'orientation client*

Le CSP-TI aura tendance à personnaliser plus ses services lorsqu'il fait affaire avec des entreprises externes qu'avec les employés des unités organisationnelles : « [...] en raison de la grande variété des citoyens et entreprises et de l'environnement extérieur en constante évolution » (Joha et Janssen 2014, p. 56 traduction libre). Ainsi, il semble que le CSP-TI peut être perçu comme une entité qui peut livrer des services à ses unités organisationnelles et à des clients externes. Pourtant, il semble que le succès des CSP-TI qui tentent de livrer des services à des clients externes semble mitigé (Schulz et al. 2010) Schulz et al. ont expliqué cette difficulté en déterminant les facteurs favorisant le CSP-TI à livrer ses services aux clients (unités organisationnelles) et les facteurs inhibitant le CSP-TI à livrer ses services aux clients externes (tableau 2.2).

<b>Facteurs favorisant le CSP-TI à livrer des services aux clients internes</b>	<b>Facteurs inhibant le CSP-TI à livrer ses services aux clients externes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même culture d'entreprise</li> <li>• Connaissance de l'organisation parente et de ses processus</li> <li>• Coût de transactions inférieur</li> <li>• Coût moyen inférieur</li> <li>• Aucune dépendance à des fournisseurs externes de services TI</li> <li>• Meilleure protection des données</li> <li>• Amélioration des opportunités TI</li> <li>• Obligation de fournir le service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune expertise en acquisition</li> <li>• Aucune compétence en vente et marketing</li> <li>• Manque de fonds d'investissement</li> <li>• Faibles fonctionnalités uniques de services TI</li> <li>• Réévaluation des portefeuilles stratégiques par la compagnie parente.</li> <li>• Coût des services TI supérieur</li> <li>• Modèle d'affaires inconsistant.</li> </ul>

**Tableau 2.2 Facteurs qui expliquent le succès mitigé des CSP-TI qui s'initient à la livraison de services TI à des clients externes (informations tirées de Schulz et al. 2010, p. 5-6)**

Ainsi, bien que le facteur # 3 de Joha et Janssen (2014) nommé « L'orientation client » (figure 2.4) a une influence sur le degré de personnalisation des services du CSP-TI, il semble que le fait de livrer les services à des clients externes n'est pas la stratégie la plus louable étant donné les caractéristiques propres aux CSP-TI qui en font une solution ou la livraison de services aux clients externes serait un défi de taille.

#### *Degré d'impartition*

Il arrive que l'ensemble des services TI ne soit pas livré par le CSP-TI et qu'une partie soit impartie à un fournisseur de services externes. Selon Janssen et Joha (2006), ces services impartis sont plus difficilement personnalisables aux besoins des unités organisationnelles. Bien que certaines organisations utilisent les services de CSP-TI et d'impartiteurs externes simultanément, il semblerait, selon Janssen et Joha (2006), que les motivations de l'organisation d'implanter un CSP-TI diffèrent de celles d'impartir les services à un fournisseur de services externes (voir tableau 2.3).

Types de motifs	Motifs associés aux CSP-TI seulement	Motifs associés aux CSP-TI et à l'impartition	Motifs associés à l'impartition seulement
Motifs stratégiques et organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle clair de la fonction TI</li> <li>- Synergie et concentration de l'innovation</li> <li>- Guichet unique</li> <li>- Standardisation des fonctionnalités et processus</li> <li>- Diffuser et imposer des pratiques réussies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se concentrer sur les activités principales</li> <li>- Avoir accès à des services et compétences TI de grandes qualités</li> <li>- Partager les risques (et les récompenses)</li> <li>- Réponse rapide aux besoins TI (prise de décision rapide)</li> <li>- Augmenter la productivité</li> <li>- Prestation de services professionnelle</li> <li>- Réduction de la complexité d'incertitude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éliminer une lourde fonction TI</li> <li>- Réduire un retard de travail de développement d'application</li> <li>- Restructurer (transfert des TI) c.-à-d. réduction des effectifs</li> <li>- Traiter une fluctuation de la demande TI</li> <li>- Exploiter une nouvelle technologie</li> <li>- Tester le marché</li> <li>- Accélérer la réingénierie des bénéfices</li> </ul>
Motifs politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éliminer le contrôle local et compliqué de la fonction TI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la crédibilité</li> <li>- Résoudre des conflits internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Législation gouvernementale</li> <li>- Réaction au train en marche</li> </ul>
Motifs techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentration de l'expertise technique et de gestion de projets</li> <li>- Standardisation des plateformes et des vendeurs d'applications</li> <li>- Meilleure sécurité de l'information et autorisation par la centralisation</li> <li>- Consolider les expériences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès à une expertise et à une technologie</li> <li>- Meilleure performance du personnel TIC local</li> <li>- Niveau de service plus rigoureux</li> </ul>	
Motifs économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de la supercapacité par la consolidation des systèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût inférieur de contrôle et de maintenance</li> <li>- Responsabilité du contrôle</li> <li>- Contrôle des coûts TI et meilleure prévisibilité des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Générer un flux de trésorerie</li> <li>- Convertir des immobilisations en revenu</li> <li>- Libérer des ressources pour les activités de base</li> </ul>

**Tableau 2.3 Motifs associés aux CSP-TI et à l'impartition (adapté de Janssen et Joha 2006, p. 111)**

De plus, selon Joha et Janssen (2010), d'autres caractéristiques diffèrent le CSP-TI de l'impartition externe. Ces caractéristiques se situent notamment au niveau des coûts de transaction et de la relation du principal-agent<sup>5</sup>. Les coûts de transaction (liés à la spécificité des actifs utilisés par les fournisseurs de services TI et de la difficulté à changer de fournisseurs de services par la suite<sup>6</sup>) associés aux CSP-TI sont inférieurs aux coûts de transaction des services impartis. La spécificité des actifs utilisés dans le cadre de CSP-TI est ainsi moindre que dans l'impartition externe : « Le CSP est un arrangement interne et donc une partie de l'organisation où [...] la spécificité de l'actif est relativement faible » (Joha et Janssen 2010, p.243 traduction libre). Aussi, le changement de fournisseur est plus complexe lorsque le client fait affaire à un fournisseur de service externe que lorsqu'il a son propre CSP-TI, étant plus dépendant du fournisseur de service externe. Néanmoins, bien que les coûts de transaction soient inférieurs dans les CSP-TI, il semble que le niveau de gestion de risque à assumer par les CSP-TI soit supérieur aux organisations qui impartissent leurs services. Ainsi, la gestion des risques est directement transférée au fournisseur externe lorsque le service est impartit, tandis que la gestion des risques dans une organisation possédant un CSP-TI est partagée entre les acteurs de l'organisation interne (c.-à-d. entre les unités organisationnelles et le CSP-TI).

La nature de la relation de « principal-agent » entre le CSP-TI et le client est différente entre le CSP-TI et le fournisseur d'impartition. Dans le cadre d'un CSP-TI, le principal et l'agent sont dans la même organisation et la relation se crée entre plusieurs clients et un seul vendeur. Dans le cadre d'un service impartit, le principal et l'agent sont dans des organisations différentes et il y a un client et plusieurs vendeurs. De plus, il y a une plus

---

<sup>5</sup> La théorie « principal-agent » : « traite de la relation entre le principal et l'agent sur la base de la division du travail, de l'asymétrie de l'information et de l'environnement et le comportement des partenaires » (Joha et Janssen 2010, p. 233 traduction libre)

<sup>6</sup> « lock-in risks »

grande asymétrie de l'information entre le fournisseur et le client dans le cadre de l'impartition que dans le CSP-TI.

À la lumière de ces énoncés, il pourrait être intéressant, dans des études futures, de mieux comprendre quels sont les motifs spécifiques des organisations qui utilisent délibérément un modèle hybride en ayant un CSP-TI tout en impartissant certains services particuliers à l'externe.

### **Les défis des CSP-TI**

Lors de l'implantation d'un CSP-TI, il existe plusieurs défis auxquels celui-ci doit faire face. Ulbrich et Schulz (2014) ont analysé 20 études de cas répertoriés dans 20 organisations et totalisant 161 entrevues dans le but de répertorier ces défis. Huit défis ont été répertoriés : « l'habileté à livrer des services TI, la communication entre les employés TI et non-TI, les portefeuilles de services TI, la nature des services TI, le pouvoir et le contrôle, l'établissement des prix et les accords de niveau de service » (Ulbrich et Schulz 2014 p. 104, traduction libre). Nous ajouterions un neuvième défi omniprésent dans la littérature : la gestion de la relation entre le CSP-TI et ses unités organisationnelles. C'est sous la perspective de ces neuf défis que nous allons expliquer les concepts-clés relatifs aux CSP-TI.

#### *L'habileté à livrer des services TI*

Selon Ulbrich et Schulz (2014), l'habileté à livrer des services TI s'installe dans la confiance que le client a envers le CSP-TI via la perception de comment le CSP-TI est apte à livrer les services TI de qualité. Ce manque de confiance pourrait être justifié par l'incompréhension des clients des opportunités que permettent les CSP-TI (Janssen et Joha 2004). Ainsi, des preuves tangibles telles un bilan ou des citations de clients satisfaits permettraient de sécuriser les clients. Par exemple, les CSP-TI, en collaboration avec une organisation externe, auraient avantage à mener une étude de

performance comparative avec des organisations similaires et de communiquer cette étude à leurs unités organisationnelles clientes (Janssen et Joha 2004).

#### *La communication ente les employés TI et non TI*

Selon Ulbrich et Schulz (2014), le défi de communication entre les employés TI et non TI réside principalement dans la difficulté chez les employés TI à expliquer les idées aux employés non TI d'une façon facilement compréhensible. Les employés des deux champs d'intérêt ne semblent pas se comprendre. Ce défi, impliquant les concepts liés à la gestion de la connaissance, est aussi exploité dans la partie CSP-TI de la section 2.3.1.4 La gestion de la connaissance dans le cadre des CSP et des CSP-TI.

#### *Les portfolios de services TI*

Le défi de l'édification de portfolios de services TI pour le CSP-TI réside dans la nécessité pour celui-ci d'élaborer des standards. Effectivement, celui-ci doit livrer des services à l'organisation entière tout en traitant avec des unités organisationnelles qui veulent tous leurs propres services TI personnalisés (Ulbrich et Schulz 2014). Ayant comme objectif une réduction des coûts par la centralisation de ses services, il est prévisible que le CSP-TI ait des services généralement plus limités (Janssen et Joha 2004).

Néanmoins, le CSP-TI se doit d'être à l'écoute des unités organisationnelles afin de tinter la réalité de celles-ci dans ses services : « Il y a un grand besoin de rester proche des clients pour susciter sans cesse des nouvelles et mettre à jour les exigences des clients existants et de réagir rapidement en cas de soutien nécessaire ou calamités » (Janssen et Joha 2014, p. 225 traduction libre). Cette proximité entre le CSP-TI et les unités organisationnelles permettrait ainsi une bonification des services malgré un portfolio plus limité. De plus, les CSP-TI et les unités organisationnelles auraient avantage à investir dans des efforts de collaboration et de compréhension mutuelle des compétences de chacun. Cette stratégie serait bénéfique pour ceux-ci en tout en

permettant une meilleure compréhension pour le CSP-TI des attentes des unités organisationnelles et une génération mutuelle des bénéfices (Nasir, Abbott et Fitzgerald 2011).

De plus, selon Tomasino, Fedorowcs, Williams, Gentner et Hughes (2014), l'utilisation d'une analyse des écarts (« gap analysis ») permettrait, entre autres, de mieux déterminer les besoins de l'organisation et de s'assurer que la perception des unités organisationnelles et du CSP-TI aille dans la même direction. L'analyse des écarts, lorsqu'entreprise en collaboration avec les unités organisationnelles, permettrait que le portfolio des services offerts par le CSP-TI aille dans le même sens que les besoins des unités organisationnelles en obtenant un consensus de tout un chacun.

#### *La nature des services TI*

Étant intangible, il est difficile pour les CSP-TI de décrire les services TI aux unités organisationnelles. Pourtant, les utilisateurs voient souvent seulement une fraction de ce que peuvent représenter les services TI qui leur sont livrés (par exemple par l'utilisation du « help desk »). Les unités organisationnelles ne veulent pas payer pour des services qu'elles ne voient pas, elles ont de la difficulté à comprendre la complexité des services TI et à les différencier. Le CSP-TI doit ainsi innover pour rendre les services TI un peu plus tangibles et communicables pour les unités organisationnelles (Ulbrich et Schulz 2014).

#### *Le pouvoir et le contrôle*

Lors de l'établissement d'un CSP-TI, les unités organisationnelles perdent une partie du contrôle et de l'influence qui étaient autrefois en leur possession :

« Plus vous avez de gens dans votre unité, plus vous avez de pouvoir, dans votre organisation » le directeur financier d'une organisation explique. [...] En matière de services TI, cela signifie que plus de puissance et de contrôle on a, plus il ou elle peut influencer sur les services TI fournis (Ulbrich et Schulz, 2014, p. 100 traduction libre).



Cette réalité soulèverait un risque de duplication des services et une résistance de la part des unités organisationnelles clientes. Une façon de pallier aux résistances générées suite à l'établissement du CSP-TI serait par la création d'une structure de gouvernance avec des participants de haut niveau des parties impliquées : « La création d'une structure de gouvernance qui encourage les interactions entre les membres de l'équipe assure que les désaccords (et tensions) sont amenés à la surface et aident l'équipe à obtenir des solutions consensuelles. » (Tomasino et al. 2014, p. 72 traduction libre).

#### *L'établissement des prix*

Autrefois assumé globalement par l'organisation générale, l'ensemble des coûts est maintenant ventilé au niveau des unités organisationnelles sous le principe d'utilisateur-payeur. Il y a un accroissement de la transparence de la valeur des services TI que les unités organisationnelles consomment. Celles-ci ont toutefois une difficulté à comprendre ces coûts et ne sont pas toujours ouvertes à tous les payer.

#### *Les accords des niveaux de service*

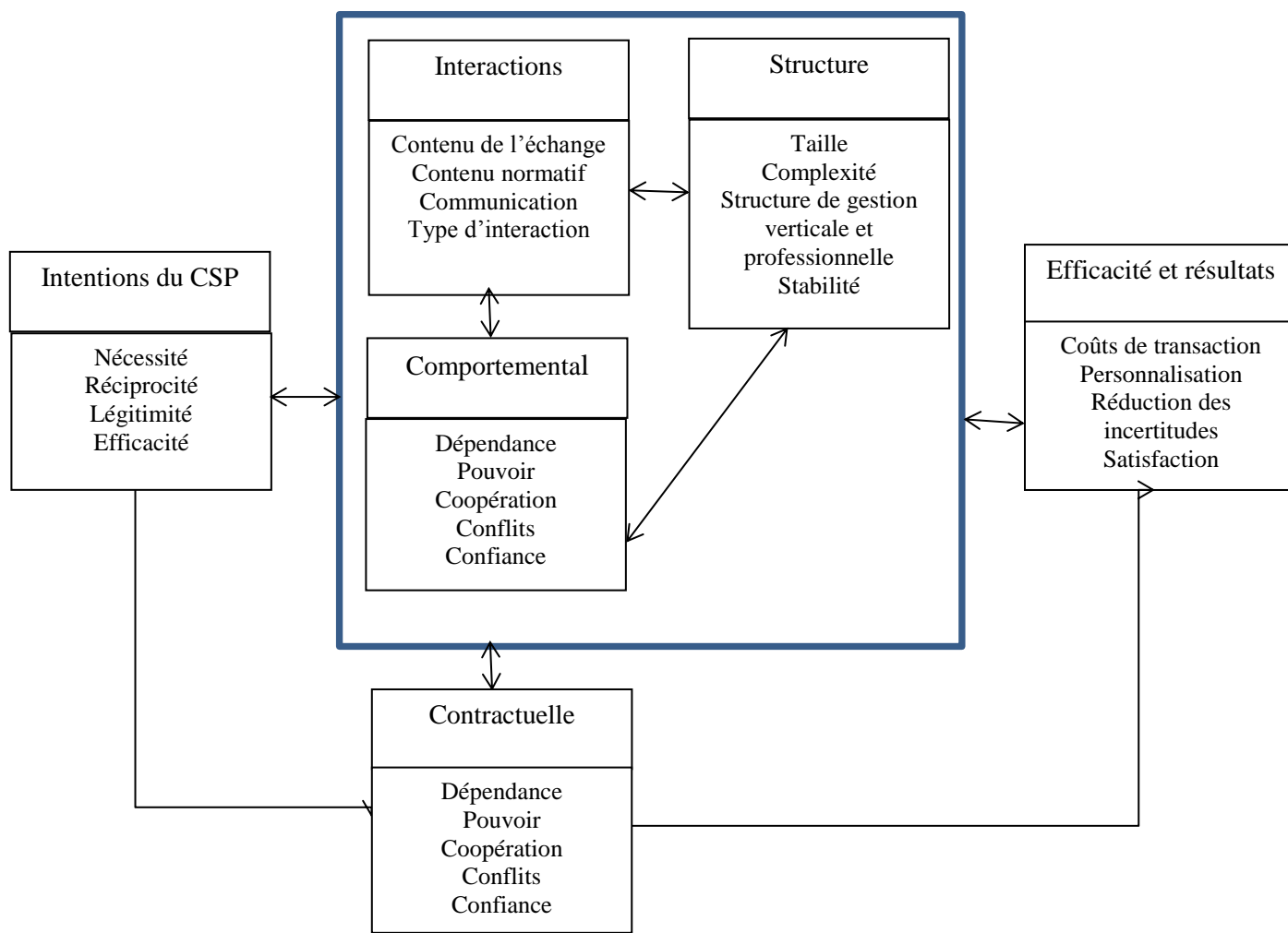
Les accords des niveaux de service (« Service level agreements » : SLA) sont des outils indispensables pour optimiser la relation entre le CSP-TI et les unités organisationnelles permettant à celles-ci d'assurer un niveau de service qui convient aux besoins : « Lorsque bien utilisés, les SLA peuvent permettre de faciliter le dialogue entre les partenaires [...]. » (Ulbrich et Schulz 2014, p. 98 traduction libre). Néanmoins, il semblerait que la description fournie par les CSP-TI de ces SLA soit peu détaillée. Les CSP-TI auraient avantage à bonifier la description de leur SLA dans l'optique d'améliorer leur relation avec les unités organisationnelles via un outil relativement simple et clair qui facilite la compréhension du service rendu pour tout un chacun.

#### *La gestion de la relation entre les CSP-TI et les unités organisationnelles*

Afin d'atteindre les bénéfices escomptés, il est impératif que le CSP-TI puisse bien gérer les aspects liés à la gestion de sa relation avec les unités organisationnelles.

Effectivement, la gestion de la relation avec les unités organisationnelles peut être complexe en raison des différences entre la réalité du CSP-TI et celui des unités organisationnelles : « [...] les utilisateurs peuvent avoir différentes ressources, capacités, besoins, intérêts et objectifs, ce qui peut rendre la gestion de la relation plus complexe et difficile » (Janssen, Joha et Weerakkody 2007, p. 272 traduction libre). Pourtant, la participation active des parties prenantes est l'un des dilemmes derrière l'introduction réussie des CSP-TI (Janssen 2005). De plus, le fait que la relation entre les CSP-TI et les unités organisationnelles est de l'ordre d'un fournisseur pour plusieurs clients peut complexifier cette relation.

Pour analyser la relation entre le CSP-TI et ses clients, Janssen et Joha (2004) ont modifié le modèle conceptuel de Kern et Willcocks (2001) qui avait initialement été bâti pour analyser la relation entre le fournisseur et le client en impartition (figure 2 de l'article). Le modèle modifié en fonction de la réalité des CSP-TI est présenté à la figure 2.5. Ce modèle réitère plusieurs des défis des CSP-TI précédemment expliqués en un tout cohérent permettant de mieux comprendre l'interaction entre ceux-ci.



**Figure 2.5** **Modèle conceptuel des relations entre le CSP et le client (adapté de Janssen et Joha 2004, p. 227)**

La **dimension des intentions** fait référence aux motivations d'organiser un CSP-TI. Selon cette dimension, les auteurs indiquent que la présence d'un CSP-TI permet au client de se concentrer sur ses fonctions-clés : « [...] le CSP les aide à se concentrer sur leurs activités principales et rend le contrôle de la fonction TI plus claire » (Janssen et Joha 2004, p. 223 traduction libre). Regroupant les experts sous un même toit, le CSP-TI devient un centre d'expertise attirant la communauté d'intérêts dans son domaine respectif. Cette réalité permet de centraliser la connaissance et de les réutiliser pour les autres départements dans le cadre de projets menés avec un département. Il y aussi une

intention de l'organisation de réduire ses coûts en permettant la diminution des coûts liés au dédoublement des tâches et des communications : « Les coûts concernant la duplication des tâches sont diminués et les coûts de communication sont également réduits par les TI et par l'amélioration de la communication » (Janssen et Joha 2004, p. 224 traduction libre).

La **dimension contractuelle** fait référence aux caractéristiques juridiquement exécutoires et qui contraignent les deux parties prenantes selon les termes du contrat. Selon la dimension contractuelle, il semblerait que les termes des contrats relatifs aux CSP-TI seraient moins stricts que dans le cadre d'une impartition. De plus, les objectifs du CSP-TI et des clients sont souvent conflictuels et les besoins futurs sont difficilement introduits dans le contrat : « La mesure dans laquelle les futures exigences sont introduites dans le contrat sera inférieure à celle des contrats d'impartition, le CSP étant limité dans toutes sortes de façons » (Janssen et Joha 2004, p. 224 traduction libre).

La **dimension structurelle** fait référence aux relations entre le domaine du client (domaine d'affaires) et le domaine du CSP-TI. Comme le CSP est partie intégrante de l'organisation, il est plus difficile de différencier le client du CSP. De plus, la variété des services en CSP diffère de celle offerte en impartition : « La variété des services sera généralement plus limitée dans les ententes de CSP que dans des ententes d'impartition, le CSP ayant comme principe de base l'obtention d'une réduction des coûts par le dégroupage et la centralisation des services » (Janssen et Joha 2004, p. 224 traduction libre).

La **dimension des interactions** fait référence aux éléments de base des processus à l'intérieur et entre les organisations. Selon celles-ci, les CSP-TI devraient comparer ses performances aux organisations de même catégorie. Une stratégie de communication devrait être mise de l'avant afin de promouvoir une transparence entre le CSP et le client et éventuellement encourager la participation active des parties prenantes et l'établissement de consensus dans l'établissement des mesures.

La **dimension comportementale** couvre les normes de conduite lors des interactions. Les auteurs soulignent un lien de dépendance (*lock-in relationship*, en anglais) qui se crée à travers le temps entre le client et le CSP. Cette dépendance est intimement liée aux coûts élevés de commutation vers un autre fournisseur. Le fournisseur (CSP) a ainsi moins de compétition que dans le cadre de l'impartition. De plus, Janssen et Joha (2004) soulignent les défis initiaux du CSP à gagner la confiance de leurs clients. Les clients auraient aussi peur de perdre le pouvoir qu'ils avaient avant cette réorganisation. De plus, plusieurs conflits sont omniprésents au niveau des utilisateurs entre le CSP-TI et les clients en raison d'un manque d'écoute du CSP-TI concernant les besoins des utilisateurs.

Pour terminer, la dimension de l'**efficacité et des résultats** couvre l'évaluation de la performance des relations entre le client et le CSP. Ainsi, la diminution des coûts de transaction serait mitigée. De plus, les risques sont divisés entre le client et le CSP donnant l'impression aux clients que leurs risques sont diminués. Les dispositifs de gestions de la relation (« relationship arrangements » Janssen et Joha 2004, p. 226) auraient un impact sur la satisfaction du client : « Les dispositifs de gestion de la relation comme les gestionnaires de comptes, les groupes d'utilisateurs, l'analyse comparative régulière et ainsi de suite ont aussi donné lieu à une plus grande satisfaction » (Janssen et Joha 2004, p. 226 traduction libre).

### 2.3.1.3 La gestion de la connaissance dans le cadre des CSP et des CSP-TI

Chez les organisations détenant un CSP ou un CSP-TI, la gestion de la connaissance entre le CSP/CSP-TI et les unités organisationnelles est un défi indéniable. Effectivement, c'est cette gestion de la connaissance efficace qui est réciproque entre les deux parties prenantes qui représente un facteur de succès pour tout un chacun. La gestion de la connaissance est d'ailleurs l'une des perspectives utilisées pour lister les défis rencontrés par les CSP selon Knol et al. (2014). Chaque entité doit connaître la réalité de l'autre afin de pouvoir innover et résoudre les problèmes. Comme il y a très

peu de littérature concernant la gestion de la connaissance dans les CSP-TI, la notion de gestion de la connaissance sera expliquée sous deux perspectives : la gestion de la connaissance dans les CSP et la gestion de la connaissance dans les CSP-TI.

## **CSP**

L'intégration des concepts de CSP et de la gestion de la connaissance a été soulignée autant au niveau des CSP qui livrent des services liés aux ressources humaines (RH) (Meikerink et al. 2013; Meijerink et Bondarouk 2013) que dans les CSP qui livrent des services financiers (Herbert et Seal 2014). Ainsi, Meikerink et al. (2013) et Meijerink et Bondarouk (2013) insistent sur le rôle du capital intellectuel dans la création de valeur dans le cadre des CSP qui livrent des services RH : « Le capital humain des CSP-RH a un effet direct sur la création de valeur des RH, tandis que leurs capitaux sociaux et organisationnels modèrent positivement cette relation » (p. 154 traduction libre). Dans le cadre de la livraison des services financiers, Herbert et Seal (2014) ont proposé qu'en utilisant le point de vue de la gestion de la connaissance, le CSP peut contribuer à redéfinir le noyau par rapport aux activités non essentielles et donc, de jouer un rôle dans la création et la protection des ressources propres à l'organisation.

Un défi indéniable a été souligné dans la littérature concernant la gestion de la connaissance plus particulièrement lors du développement proprement dit du CSP. Il se situe au niveau du rapatriement des connaissances lors de l'édification d'un CSP : « les pratiques existantes qui sont au sein ou en dehors de l'organisation sont négligées » (Knol et al. 2014, p. 97 traduction libre). Cela mène le CSP à « réinventer la roue » n'ayant pas préalablement retenu les connaissances et les meilleures pratiques existantes dans les structures initiales avant de se restructurer en CSP (Davis 2005).

## **CSP-TI**

Seul un article concernant la gestion de la connaissance dans les CSP-TI a été recensé. Il s'agit d'un article de Ulbrich et Schulz (2014). Celui-ci ne semble pas faire référence, de

prime abord, de la gestion de la connaissance. Par contre, lorsqu'on analyse plus attentivement celui-ci, il est possible d'établir des concepts relatifs à la gestion de la connaissance. A priori, les auteurs indiquent un défi pour les CSP-TI relatif à la communication entre les TI et les non-TI. Bien que la communication semble être une problématique distincte de celle du partage de la connaissance, il y aurait pourtant un lien à faire entre le défi de la communication et celui de la gestion de la connaissance. Effectivement, Ulbrich et Schulz (2014) rapportent qu'il y a un problème au niveau de la compréhension des discours entre le personnel du CSP-TI et les unités organisationnelles : « Ils [le personnel du CSP-TI] se cachaient derrière un jargon technique, qui faisait paraître les autres comme stupides. » (Ulbrich et Schulz 2014, p. 99 traduction libre). En d'autres mots, il semble y avoir une difficulté au niveau du TEFC (voir section 2.3.2.4) et une « traduction » des concepts échangés serait nécessaire (présence d'une frontière de la connaissance de type sémantique dans cet exemple (voir figure 2.6)). Effectivement, les parties prenantes ne semblent pas pouvoir se comprendre. Ulbrich et Schulz proposent ainsi, en d'autres termes, l'utilisation d'agents de liaison (voir section 2.3.2.5) : « Quelqu'un qui comprend à la fois l'entreprise et le volet informatique saurait effectuer cette traduction » (Ulbrich et Schulz 20014, p. 99 traduction libre).

Nous pouvons constater que la littérature relative autant aux CSP qu'au CSP-TI dans le cadre de la gestion de la connaissance est effectivement très maigre. Cette constatation est au cœur de la problématique de ce travail relevant un trou dans la littérature concernant la gestion de la connaissance dans le cadre des CSP-TI. Afin d'expliquer les concepts liés au traversement efficace des frontières de la connaissance (TEFC), il sera donc essentiel d'utiliser la littérature qui porte directement sur la gestion de la connaissance dans les organisations (ce que nous discuterons dans la section 2.3.2).

### 2.3.2 La gestion de la connaissance

Dans les organisations, la connaissance est un actif concurrentiel indéniable, mais difficilement mobilisable, notamment lorsque plusieurs fonctions doivent travailler en collaboration (Carlile 2002, Carlile 2004, Hawkins et Rezazade 2012). La présence d'une frontière de la connaissance entre les fonctions organisationnelles fait en sorte qu'il est difficile de faire valoir le développement conjoint de la connaissance provenant de plusieurs fonctions distinctes. Dans le cadre des CSP-TI, le partage de la connaissance avec les unités organisationnelles (c.-à-d. les utilisateurs) peut représenter un défi de taille en devant aussi effectuer le processus de traversement des frontières de la connaissance entre les différentes entités. Il est donc impératif de mieux cerner les concepts fondamentaux relatifs au traversement efficace des TEFC.

Nous avons discuté un peu plus tôt dans ce travail des concepts relatifs aux CSP et aux CSP-TI. À la lecture des questions de recherche proposées dans ce travail, il est essentiel d'introduire d'autres concepts que ceux directement relatifs aux CSP-TI soit ceux relatifs à la gestion de la connaissance.

Il est maintenant impératif de discuter dans cette section de la revue de littérature des concepts-clés relatifs à la gestion de la connaissance afin de mieux comprendre les autres notions soulignées dans les questions de recherche à savoir : les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance, les composantes du capital intellectuel et le traversement efficace des frontières de la connaissance.

#### 2.3.2.1 Les deux perspectives du traversement efficace des frontières de la connaissance (TEFC)

Il existe deux perspectives fondamentales lorsqu'il est question de traverser les frontières de la connaissance des organisations à savoir (Vieru 2010) :



- la connaissance comme étant possédée
- la connaissance comme étant imprégnée dans les pratiques

Dans le cadre de la perspective de la **connaissance comme étant possédée**, la connaissance serait perçue tel un objet que l'on peut manipuler (saisir, enregistrer, transmettre...). Cette perspective soulèverait un besoin de « développement de classifications des connaissances qui seraient ensuite utilisées pour examiner les diverses stratégies, des routines et des techniques à travers laquelle différents types de savoirs sont créés, codifiés, convertis, transférés et échangés » (Orlikowski 2002, p. 250 traduction libre) au même titre qu'un objet.

La **perspective de la connaissance imprégnée dans la pratique** fait référence à l'engagement des gens dans des champs selon leurs préférences différenciant ainsi les gens engagés dans ces champs de pratiques (communautés de connaissances) aux autres qui n'ont pas les mêmes intérêts (Levina et Vaast 2005).

Voulant a priori comprendre des phénomènes et entreprendre une étude de cas pour faire la lumière sur des façons de faire, la perspective de la connaissance comme étant imprégnée dans la pratique est la perspective à prioriser dans le cadre de ce travail. Cette perspective permettra de mieux comprendre comment les gens partagent la connaissance et comment elle peut être interprétée. Cette perspective souligne donc la connaissance comme étant modifiée tout au long des pratiques et étant intégrée dans celles-ci. C'est sous cette seconde perspective, qui perçoit la « connaissance et la pratique comme réciproquement constitutive » (Vieru 2010, p. 26 traduction libre), que teinteront l'édification des concepts et les analyses subséquentes en utilisant comme lentille d'analyse les CSP-TI.

### 2.3.2.2 Les caractéristiques de la connaissance et de ses frontières

La connaissance a plusieurs caractéristiques qui lui sont propres. Pour commencer, Carlile (2002, 2004) définit la connaissance comme étant localisée (« localized »), intégrée (« embedded ») et investie (« invested ») dans la pratique. La connaissance se **localise** dans un problème particulier (Bourdieu 1977; Carlile, (2002, 2004)). Selon Levina et Vaast (2006), les individus apprennent au fil du temps un éventail de champs d'expertise à des niveaux variés selon leurs intérêts et de leurs apprentissages au même titre que les professionnels qui différencient les maîtres des apprentis sur la base des tâches effectuées. Cette connaissance est intégrée dans une dynamique qui se joue entre la concrétisation de l'objet et l'objectivation des relations sociales : un objet n'a aucun sens sans la participation des individus à l'utiliser (concrétisation) et les interactions sont sans signification sociale si les agents n'expriment pas symboliquement (via les objets) leurs expériences (objectivation). (Bourdieu 1977). Ainsi, il y a une diversification de la connaissance : (1) de chaque individu au fil des expériences et (2) en fonction des dynamiques entre les agents tout au long de la concrétisation des objets et de l'objectivation des relations. C'est cette diversification de la connaissance qui permet de mieux cerner en quoi la connaissance est localisée dans un problème en particulier.

Étant **intégrée**, la connaissance se fonde dans le savoir-faire des individus. C'est l'expérience qui façonne la connaissance propre à l'individu. La connaissance est **investie** dans la façon de faire les choses. Ainsi, les gens investissent temps et effort pour concevoir la connaissance dans leurs pratiques d'une certaine façon afin d'être plus efficace et répondre aux exigences de leur quotidien.

C'est donc le fait que la connaissance soit localisée, intégrée et investie dans la pratique que la résolution de problèmes est facilitée dans un domaine spécifique, mais qui complexifie celle-ci lorsqu'elle se retrouve entre les fonctions (c.-à-d. entre les frontières de la connaissance) (Carlile 2002).

De plus, la connaissance est **tacite** (Polanyi 1966; Cook et Brown 1999) et **collante** (« stickiness » selon Von Hippel 1994). La connaissance ne serait donc pas explicite. Elle ne peut être séparée de l'engagement d'un individu dans la pratique de son travail. C'est par la nature collante et tacite de la connaissance que Hsu et al. (2014) définissent les frontières de la connaissance : « La frontière de la connaissance fait référence aux problèmes de livraison de la connaissance dans lequel la nature tacite et collante de la connaissance localisée peut entraver la résolution de problèmes et la création de la connaissance dans l'ensemble des fonctions. » (p. 283, traduction libre). Les frontières de la connaissance ne seraient pas statiques en s'ajustant aux structures d'apprentissage de l'environnement et il fluctue tout au long des interactions sociales et matérielles des personnes (Hawkins et Rezazade 2012). La connaissance à la frontière de la connaissance aurait trois propriétés qui lui sont propres : la différence (la différence de la quantité de connaissance accumulée), la dépendance (la dépendance de l'autre pour atteindre ses objectifs) et la nouveauté (comment la circonstance est nouvelle).

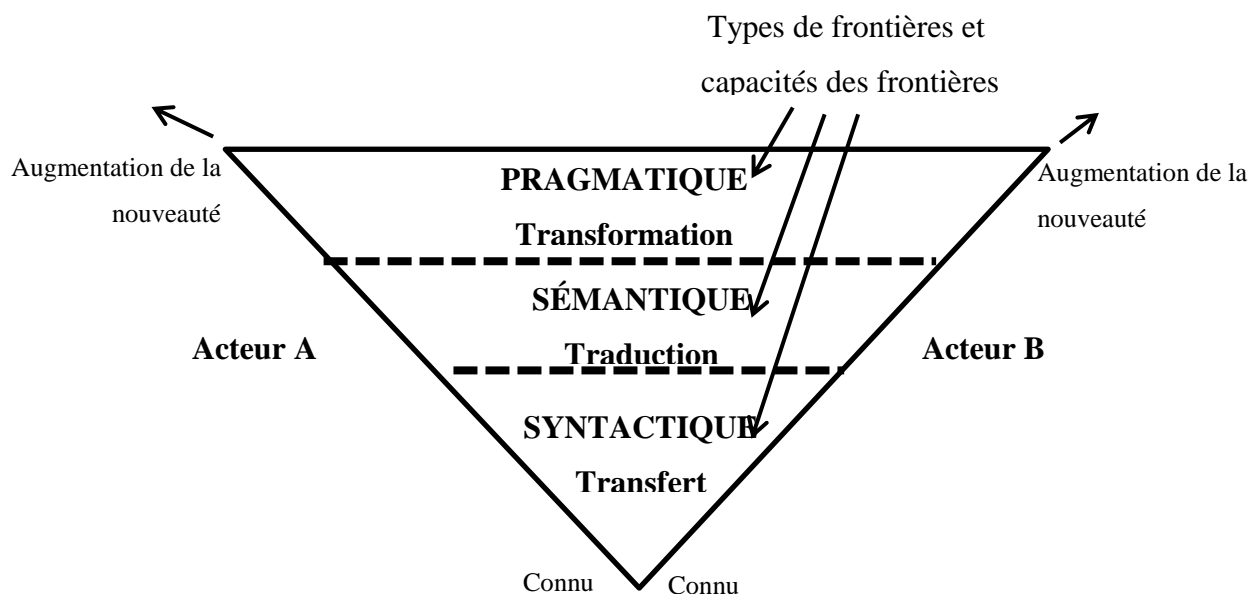
Plusieurs difficultés sont liées à la difficulté de partager la connaissance à la frontière de celles-ci. Par exemple, Hsu et al. (2014) ont soulevé le fait que le partage de la connaissance est nécessaire entre les utilisateurs et l'équipe de développement lors de projets de développement de systèmes d'information afin de rendre la participation des utilisateurs pertinente. Ce partage de la connaissance entre les frontières crée aussi des difficultés dans la relation entre l'entreprise cliente et le fournisseur de services dans le cadre de l'impartition de services TI. Cette réalité implique ainsi des coûts supplémentaires afin de s'assurer que le fournisseur de services externe puisse livrer des services de qualité (Feng et al. 2010). De plus, la difficulté de partager la connaissance à travers les frontières a particulièrement été soulignée par Carlile (2002, 2004) dans le développement par la collaboration entre plusieurs fonctions de l'entreprise (ventes et marketing, ingénierie de conception, ingénierie de fabrication et production).

L'utilisation d'**objets-frontières** (« boundary objects ») (Carlile 2002, Star 1989) serait un artefact utilisé pour pallier les difficultés liées au partage de la connaissance en

fournissant aux parties concernées un moyen concret de partager la connaissance : « [les objets-frontières] sont suffisamment malléables pour s'adapter aux besoins et contraintes des différentes parties locales qui les emploient, mais sont assez robustes pour maintenir une identité commune à travers les sites » (Star 1989, p. 393 traduction libre). Il permet de dépersonnaliser et décontextualiser la connaissance (Bechky 2003). Ils peuvent aussi **transformer** la connaissance pour que chaque partie puisse se comprendre (Hawkins et Rezazade 2012). Les objets-frontières peuvent varier en fonction du type de frontière de la connaissance. Ceux-ci pourraient être, par exemple : une base de données commune, des prototypes, un devis ou un rapport standardisé.

### 2.3.2.3 Les types de frontières de la connaissance

Il y a trois types de frontières de la connaissance (Carlile 2002, 2004) : syntactique, sémantique et pragmatique. La figure 2.6 schématise la relation entre les types de frontières, les types de capacités des frontières nécessaires pour la traverser et le niveau de nouveauté de la circonstance.



**Figure 2.6 Un cadre intégré / 3T pour la gestion des connaissances à travers les frontières (adapté de Carlile 2004, p. 558)**

À la base, il y a **l'approche syntactique**. Cette approche est celle de base et elle s'identifie au fait d'établir entre les parties une syntaxe stable (c.-à-d. des lexiques, du vocabulaire). Elle permettrait un partage de la connaissance efficace entre les parties. Dans cette approche, la quantité d'information serait la clé de la résolution de problèmes entre les frontières : « [...] plus il y a d'information, meilleure sera la communication et meilleure seront les stratégies d'équipes. » (Carlile 2002, p. 444 traduction libre). L'utilisation d'objets-frontières, comme l'utilisation d'une base de données, permet de pallier à ces difficultés en fournissant un point de référence conjoint.

Par contre, ce vocabulaire commun entre les parties reste nécessaire, mais pas suffisant lorsqu'une nouveauté arrive, il ne permet plus un partage de la connaissance efficace. C'est à ce moment que **l'approche sémantique** se concrétise. Les parties prenantes entre les frontières de la connaissance doivent expliquer cette connaissance afin de résoudre leurs problèmes. Il y a alors une traduction de la connaissance qui doit s'effectuer lors du traversement de ce type de frontière. C'est ainsi la compréhension du lexique qui se retrouve remis en question et qui cause ces difficultés. C'est alors que des objets-frontières comme les prototypes et les formulaires ainsi que l'utilisation de méthodes standardisées permettent aux parties de mieux se comprendre : « Un objet-frontière efficace à une frontière sémantique fournit un moyen concret pour les individus de préciser et d'apprendre sur leurs différences et leurs dépendances à travers une limite donnée » (Carlile 2002, p. 452 traduction libre). Ces objets-frontières fournissent un format partagé pour résoudre les problèmes proposant une structure mutuellement comprise entre les parties.

Néanmoins, bien que des outils soient intégrés dans les processus afin de mieux se faire comprendre, il arrive que la traduction des connaissances ne soit pas suffisante pour permettre la résolution des problèmes se butant par le fait même à l'utilisation d'une **approche pragmatique**. Cette approche s'édifie en raison du fait qu'il y a un coût pour l'individu à modifier ses connaissances. Effectivement, la connaissance est investie dans les pratiques. Les gens intègrent et réutilisent leurs connaissances lorsque celles-ci ont

eu l'effet escompté. Il est ainsi coûteux et exigeant de modifier ses habiletés et ses connaissances :

Le défi transfrontalier est non seulement que la communication est difficile, mais que, pour résoudre les conséquences négatives par les individus de chaque fonction, ils doivent être prêts à modifier leurs propres connaissances, mais aussi être capables d'influencer ou de transformer les connaissances utilisées par les autres fonctions. (Carlile 2002, p. 445 traduction libre).

Il y aurait ainsi un rôle politique afin de créer des intérêts communs et de transformer la connaissance. Ce sont les objets, les modèles et les plans qui seraient les objets-frontières les plus efficaces dans l'approche pragmatique : « À une frontière pragmatique de la connaissance, un objet-frontière efficace facilite le processus où les individus peuvent conjointement transformer leurs connaissances » (Carlile 2002, p. 452 traduction libre).

#### 2.3.2.4 Le traversement efficace des frontières de la connaissance (TEFC)

Selon Hsu et al. (2014), le TEFC se définit comme: « le degré auquel les participants peuvent effectivement transférer leurs propres connaissances, de traduire ce qui est partagé par leurs homologues et de transformer les connaissances nécessaires pour répondre aux intérêts communs » (p. 287, traduction libre). Ce processus permettrait ainsi de créer de nouvelles connaissances et de résoudre les problèmes entre différents intervenants figurant entre les frontières de la connaissance. De plus, les mécanismes de TEFC (section 2.3.2.5) et le capital intellectuel (section 2.3.2.6) ont un impact sur TEFC. Dans un autre ordre d'idée, Hsu et al. (2014) ont conclu dans le cadre de leurs recherches sur l'impact des utilisateurs dans le cadre de développement de systèmes d'information que le TEFC entre les utilisateurs et les développeurs des systèmes d'information influence de façon significative la qualité du projet et du système d'information inhérent.

### 2.3.2.5 Les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance

Il a été proposé par Hawkins et Rezazade (2012) que le TEFC soit perçu comme un processus. Les objets-frontières n'agiraient pas de façon isolée, mais seraient plutôt propulsés grâce au concours de plusieurs mécanismes. En plus des objets-frontières, ce processus compterait trois autres mécanismes qui s'influenceraient réciproquement : les pratiques des frontières, les discours des frontières et les agents de liaison (« boundary spanner »).

Les **pratiques des frontières** sont des pratiques qui favorisent l'engagement dans des activités collectives. Ce mécanisme pallie aux écarts cognitifs générés par la différence des connaissances aux frontières de la connaissance. L'intégration des experts de différentes communautés pour faire les choses collectivement permettrait une génération commune de la connaissance : « Les pratiques des frontières utilisent la métaphore du « nous allons le faire ensemble » afin de traverser les frontières de la connaissance » (Hawkins et Rezazade 2012, p. 1806 traduction libre). La connaissance étant localisée, intégrée et investie dans les pratiques serait plus facilement intégrée et modelée simultanément par les différentes parties lorsque celle-ci est apprise en travaillant ensemble avec les autres. C'est aussi les pratiques des frontières qui permettent d'introduire certains objets-frontières afin que tous puissent bien cerner comment s'en servir.

Les **discours des frontières** font référence : « au contenu de la connaissance qui a façonné le dialogue entre les experts des domaines distincts » (Hawkins et Rezazade 2012, p. 1807 traduction libre). Il renvoie ainsi au contenu des discours qui édifie la connaissance et communiqué entre les parties. Les discours des frontières, afin de surmonter les frontières de la connaissance, soulèvent les similitudes syntaxiques et sémantiques des connaissances et incluent particulièrement les experts des domaines respectifs pour identifier, articuler et clarifier les concepts.

Les **agents de liaison** sont des personnes qui **traduisent** et organisent l'information entre deux communautés afin d'assurer une certaine coordination (Brown et Duguid 1998). Ceux-ci font ainsi le pont entre les parties prenantes : « leur fonction de base est de promouvoir la coordination et de faciliter la résolution de problèmes grâce à la traduction et à l'encadrement actif des connaissances pour combler les lacunes cognitives entre les parties » (Hawkins et Rezazade 2012, p. 1803 traduction libre). Ces individus doivent avoir un large champ de compétence devant exceller autant aux niveaux : cognitif, relationnel et politique. Ils doivent inspirer la confiance de tous et être perçus comme légitimes de la part des deux parties prenantes.

Étant considéré comme un processus, le traversement des frontières de la connaissance se déploie à l'aide de plusieurs mécanismes qui bénéficient simultanément des effets synergiques et conflictuels de tout un chacun. Le tableau 2.2 tiré de Hawkins et Rezazade (2012) en montre un exemple.

Épisode 1	Épisode 2	Épisode 3	Épisode 4
Agents de liaison	Objets-frontières	Discours des frontières	Objets-frontières
	Discours des frontières	Pratiques des frontières	Agents de liaison

**Tableau 2.4 Exemple d'un scénario de traversement des frontières (adapté de Hawkins et Rezazade 2012, p. 1811 traduction libre)**

#### 2.3.2.6 Le capital intellectuel

Selon Stewart (1997), le capital intellectuel se rapporte au matériel intellectuel (par exemple l'expérience, les connaissances) qui a été formalisé, capté et extrait permettant à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel par l'entremise d'une optimisation de la valeur de ses actifs (Hsu et al. 2014). Ce concept se divise en trois notions : le



capital humain, le capital structurel et le capital rationnel (Bontis, 1999). Le **capital humain** fait référence aux connaissances tacites qui sont imprégnées dans les pensées des employés. Le capital humain inclut : « les compétences (connaissances et habiletés), l'attitude (motivation et leadership) et l'agilité intellectuelle » (Hsu et al. 2014) Le **capital structurel** fait référence aux routines organisationnelles de l'entreprise qui permettent l'accroissement des interactions efficaces entre les individus favorisant ainsi au capital humain d'être utilisé de façon répétitive et de créer de la valeur. Il permet, par exemple, une participation active des acteurs dans les prises de décisions (Hsu et al. 2014) Pour terminer, le **capital relationnel** porte sur les connaissances qui imprègnent les relations établies avec l'environnement externe (par exemple les clients, les partenaires, les fournisseurs).

Selon des études menées par Hsu et al. (2014) sur les projets de développement de systèmes d'information, il semblerait que le capital intellectuel a un impact sur le TEFC : « Les trois dimensions du capital intellectuel (humain, relationnel et structurel) impactent de façon significative le TEFC » (p. 293, traduction libre). Le capital humain et le capital relationnel ont une influence notable sur le TEFC, tandis que le capital structurel a un effet marginal.

## 2.4 Méthodes

Sur les 52 références répertoriées (voir annexe A), 38 ont utilisé une méthode qualitative, 10 sont des papiers théoriques, 4 utilisent une méthode mixte (qualitative et quantitative) et aucune n'est de nature exclusivement quantitative. Les papiers théoriques ont été principalement écrits dans le but de synthétiser les tendances dans la littérature et en sortir des concepts généraux agréés par la majorité des auteurs. Par exemple, Schulz et Brenner (2010) ont scruté la littérature concernant les CSP et ont défini les caractéristiques qui étaient le plus souvent acceptées par les auteurs comme définissant les CSP. Dans un même esprit de pensée, Ulbrich et Borman (2012) ont recensé les différentes trajectoires que peuvent prendre les CSP à travers le temps.

Les études qualitatives sont, de loin, la méthode de recherche la plus répandue dans le domaine des CSP (38 études sur 51 étaient de nature qualitative dans notre recherche bibliographique). Cette constatation n'est pas surprenante sachant que le phénomène est récent (Ulbrich 2006). Toutefois, les articles répertoriés dans le cadre de ce travail portent principalement sur des études de cas de nature exploratoire qui permettent d'édifier les concepts émergents du CSP. Ces recherches qualitatives s'imbriquent plutôt dans un paradigme interprétatif. Ces études sont fondées sur des études de cas qui visent à mieux comprendre les concepts et les problématiques émergentes des CSP qui rejoignent ainsi les propos de Fortin et Gagnon (2015) : « Dans un paradigme interprétatif, le chercheur fait appel au raisonnement inductif, c'est-à-dire qu'il passe du particulier au général » (p. 29). Ils prennent ainsi les analyses provenant des données de leurs études de cas pour tenter de générer des conclusions qui voudraient être généralisées au CSP dans son ensemble. Par exemple, Borman (2010) a répertorié les attributs associés à des CSP qui ont connu du succès<sup>7</sup> via l'analyse de données qualitative provenant d'une étude de cas contenant 11 entrevues. Néanmoins, l'une des limites généralement soulignées par les auteurs est la sélection même de cas particulier qui limite la généralisation systématique des résultats à tout un ensemble. Par contre, un travail de « débroussaillage » faisant preuve de rigueur pour édifier des principes généraux provenant d'un phénomène naissant est essentiel afin de guider par la suite les adeptes du paradigme positiviste (Fortin et Gagnon 2015 p. 28) dans l'édification de leurs hypothèses et de leurs études de nature quantitative subséquentes.

Quelques études mixtes ont été entreprises. Les études mixtes ont été entreprises dans le même esprit que les études qualitatives : vouloir explorer le domaine. Ces études ont été a priori entreprises avec une étude qualitative (études de cas exploratoire) pour ensuite trianguler les résultats avec les résultats de la collecte de nature quantitative

---

<sup>7</sup> CSP ayant eu « la responsabilité de réduire les coûts grâce à des économies d'échelle et d'améliorer des processus se basant sur des tâches axées sur des transactions multiples » (Borman, 2010, p. 220 traduction libre)

(questionnaires) afin d'accroître la portée des résultats. Par exemple, Nasir, Abbott et Fitzgerald (2011) ont entrepris une étude exploratoire contenant un volet qualitatif (étude de cas) et un volet quantitatif (questionnaires) pour explorer la notion du CSP comme une forme d'organisation de services et de relation entre les modèles d'approvisionnement existant dans la littérature et le modèle du CSP.

## 2.5 Discussion

Ayant comme objet de recherche principal les CSP-TI, une recherche bibliographique a été menée à l'aide des bases de données de Elsevier (Scopus) et ABI/INFORM Complete en utilisant comme critères de recherche « Shared Service\* Center\* » pour Scopus et « shared service center » OR « shared services center » dans ABI/INFORM. La recherche principale ne s'est pas limitée aux CSP qui livrent des services TI, a priori en conscience du fait que le domaine des systèmes d'information est un domaine multidisciplinaire et qu'il faut ainsi aller au-delà du domaine des systèmes d'information dans nos recherches afin de faire une analyse plus complète (Webster et Watson 2002). De plus, le maigre éventail de références qui parlent uniquement des CSP qui livrent des TI (19 références) nous pousse à élargir notre champ de recherche pour nous aider ensuite à mieux comprendre spécifiquement les CSP-TI. La recherche initiale a répertorié 139 références dans Scopus et 62 références dans ABI/INFORM. Il en est resté 52 références après avoir supprimé les doublons et les références qui n'ont pas comme sujet de recherche les CSP. Sur ces 52 références, 19 provenaient d'études entreprises dans les organismes publics et 33 provenaient d'études entreprises dans les organismes privés. De plus, la ventilation des références répertoriées CSP démontre que le CSP peut livrer un éventail de services de natures différentes : 10 références livraient des services en ressources humaines, 6 en finance, 17 en technologie de l'information et 19 n'étant pas mentionnées.

L'analyse de ces ouvrages m'a permis de soulever plusieurs problématiques :

1. L'absence d'études quantitatives;
2. L'absence d'études qui portent sur les motifs des organisations qui volontairement ont un CSP-TI et impartissent une partie des services TI volontairement;
3. L'absence de consensus sur le niveau d'importance des CSP-TI comme étant une entité distincte des CSP qui livrent des services d'autres natures;
4. La quasi-absence d'études dans les CSP-TI traitant de la gestion de la connaissance.

La première limite de la littérature se situe sur le fait qu'il n'y a aucune étude quantitative. Bien qu'il y ait des études mixtes, celles-ci ont tout de même une intention exploratoire. Ainsi, cette littérature est relativement récente et c'est pourquoi aucune étude quantitative confirmatoire se basant sur le paradigme constructiviste n'a été entreprise. Maintenant que de plus en plus de références de nature qualitative qui décrivent les concepts s'édifient en la matière, il pourrait être approprié que des chercheurs se questionnent sur la pertinence d'entreprendre des études de nature quantitative afin d'expliquer et de prédire les phénomènes qui orbitent autour des CSP.

Une seconde problématique se situe au niveau de l'étude des organisations qui décident d'utiliser une solution hybride en ayant un CSP-TI et qui impartissent une partie de leurs services TI. Bien que Ulbrich et Borman (2012) aient identifié cette réalité, il semble que celle-ci n'ait pas été analysée en profondeur. A priori, Ulbrich et Borman (2012) indiquent que ce type de CSP nommé « Services partagés impartis » existe, mais son utilisation n'est pas souhaitable. Effectivement, le CSP-TI ne profitera pas de tous les bénéfices escomptés. Joha et Janssen (2014) indiquent que le niveau d'impartition du CSP-TI impacte le niveau de personnalisation des services livrés par le CSP-TI. Le CSP-TI qui livre tous ses services à l'interne aura tendance à plus personnaliser ses services que celui qui en impartit une partie à l'externe. De plus, l'entreprise qui impartit ses

services TI aurait des motivations qui diffèrent de l'entreprise qui édifie son CSP-TI (Janssen et Joha 2006). Cette constatation nous porte à croire qu'il y a un manque dans la littérature au niveau de la connaissance des motivations qui poussent les CSP-TI à impartir partiellement leurs services TI.

Une troisième problématique se situe au niveau de la définition d'un CSP-TI par rapport aux CSP en général. À la lecture des articles portant sur les CSP, certains articles traitent le fait que le CSP livre un service TI comme étant un qualificatif du CSP qui le différencie des autres CSP. D'autres articles parlent des CSP d'ordre général et indiquent au travers de l'article que finalement le CSP livre des services de nature TI. Ce second type d'article semble traiter le fait de livrer des services TI comme étant plutôt accessoire. Pourtant, le fait de livrer des services TI nécessite des habiletés et des compétences différentes que de livrer des services d'autres natures. Il pourrait ainsi être adéquat qu'une étude soit conduite au sujet de la pertinence de concevoir les CSP-TI comme un CSP qui a sa propre réalité et ses propres caractéristiques. Néanmoins, dans le cadre de cette recherche, tous les articles qui livrent des services de nature TI ont systématiquement été définis comme étant des CSP-TI.

La quatrième problématique se situe au niveau de la carence d'études de la gestion de la connaissance dans les CSP-TI. Seul un article traite partiellement de cette problématique soit l'article de Ulbrich et Schulz (2014). Ainsi, cet article traite du défi de la communication entre les TI et les non-TI. Ce défi peut être perçu comme une problématique relative à la gestion de la connaissance, puisque le problème serait au niveau de la compréhension du discours. La présence d'un individu qui joue le rôle d'agent de liaison permettrait de pallier à ce problème. Toujours est-il qu'il n'y a aucune autre référence qui traite de la gestion de la connaissance dans le cadre des CSP-TI. Pourtant, le traversement efficace de la frontière de la connaissance est primordial dans cette structure organisationnelle qui livre des services TI. Le fait que le CSP-TI soit isolé du reste de l'organisation et qu'il soit géré comme une entreprise à part entière renchérit l'omniprésence de la frontière de la connaissance. Pourtant, le traversement efficace des

frontières de la connaissance est essentiel dans le cadre du développement de systèmes d'information permettant de faire valoir les bénéfices de la présence des utilisateurs (Hsu, Chu et Lin 2014; HE et King 2008).

C'est cette quatrième problématique traitant de la quasi-absence de recherche dans le domaine de la gestion de la connaissance dans les CSP-TI qui sera la pierre angulaire de ce travail. Plus particulièrement, en utilisant une perspective de la connaissance comme étant imprégnée dans la pratique (Levina et Vaast 2005), le domaine du traversement efficace de la frontière de la connaissance sera étudié dans le cadre des CSP-TI.

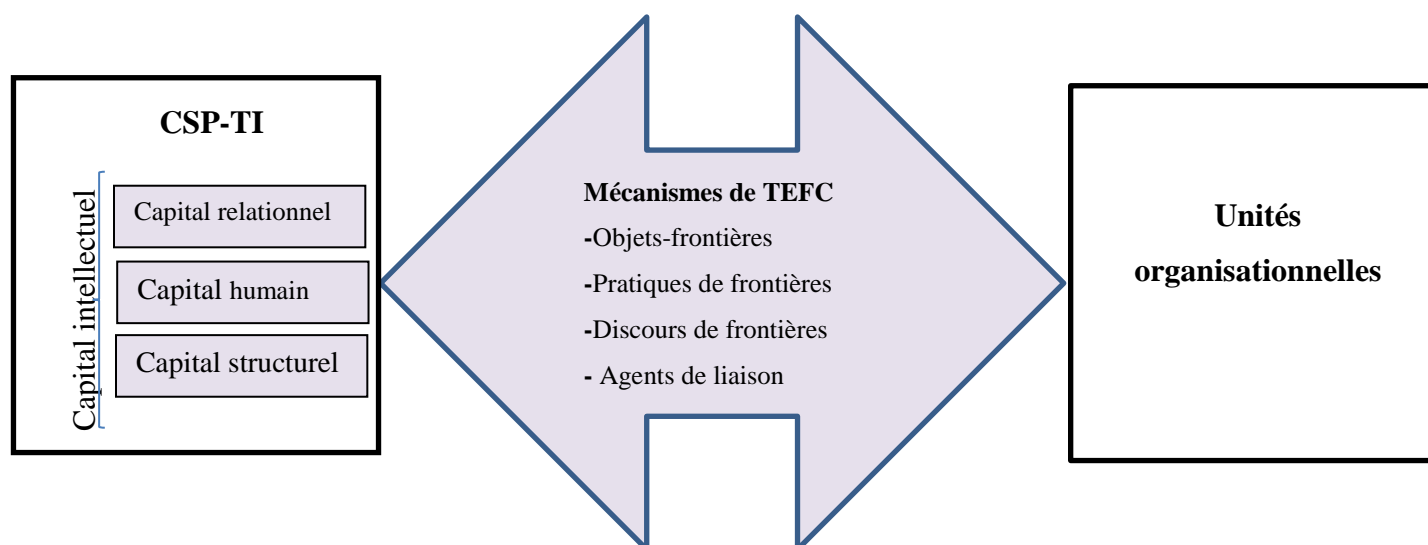
### CHAPITRE III - CADRE CONCEPTUEL

Le CSP est une manière d'organiser et de livrer les services partagés qui ont des caractéristiques qui lui sont propres (Schulz et al. 2009). La gestion d'un CSP rencontre aussi plusieurs défis, dont certains plus particulièrement au niveau de la gestion de la connaissance (Knol et al. 2014).

La gestion de la connaissance est un challenge très pertinent dans le cadre de ce travail puisqu'il peut couvrir autant les CSP-TI que les projets de développement des systèmes d'information via l'implication des utilisateurs dans ce processus (He et King 2008). Le concept de gestion de la connaissance est ainsi un défi indéniable dans le cadre des CSP-TI. Étant partiellement isolé des unités organisationnelles qu'elle fournit (le CSP-TI agit comme une entité organisationnelle distincte tout en appartenant entièrement à l'organisation cliente qu'elle dessert), il est raisonnable de croire qu'une frontière de la connaissance est présente entre le CSP et les unités organisationnelles clientes. De plus, Hsu et al. (2014) ont conclu que le TEFC influence significativement la qualité des projets et de leurs systèmes d'information inhérents. Livrant des services de nature TI, il est donc souhaitable que le CSP-TI puisse faire le TEFC de façon optimale. Pourtant, en raison de la nature de la connaissance qui est partie intégrante de la pratique, le processus de TEFC se complexifie. Selon la nature de la frontière (pragmatique, sémantique ou syntactique), le défi et les stratégies pour entreprendre le TEFC seront différents (Carlile 2002, 2004).

Ainsi, plusieurs mécanismes de TEFC peuvent être mobilisés de façon intermittente à travers le temps. De plus, il semblerait que le capital intellectuel peut faciliter le TEFC (Hsu et al. 2014). Comme le CSP-TI a une réalité qui lui est propre, il serait pertinent de mieux comprendre dans le cadre des CSP-TI : quels sont ses mécanismes de TEFC et ses composantes du capital intellectuel.

La figure 3.1 propose un cadre conceptuel qui va permettre de mieux comprendre les liens entre les composantes du capital intellectuel et les mécanismes du TEFC lors du transfert des connaissances entre les CSP-TI et les unités organisationnelles. Nous suggérons qu'il pourrait y avoir un lien entre le capital intellectuel et les mécanismes de TEFC et que ceux-ci s'impacteraient mutuellement. Ainsi, si le capital intellectuel était moindre, l'organisation mobiliserait plus significativement les mécanismes de TEFC afin de favoriser le TEFC. D'un autre côté, l'utilisation des mécanismes de TEFC pourrait favoriser le développement du capital intellectuel lors du TEFC.



**Figure 3.1** Cadre conceptuel des liens entre les concepts relatifs au TEFC mobilisés lors de la résolution de problèmes nécessitant le partage de la connaissance entre un CSP-TI et les unités organisationnelles clientes

### 3.1 Le capital intellectuel des CSP-TI

Ayant une réalité et des prémisses qui diffèrent des autres structures organisationnelles, nous émettons l'hypothèse que la dynamique des composantes du capital intellectuel du CSP-TI diffère de celle des autres structures organisationnelles. Sachant que celle-ci a un impact sur le TEFC (Hsu et al, 2014), nous désirons mieux comprendre les composantes du capital intellectuel dans un CSP-TI et répondre à cette question :



Comment les composantes du capital intellectuel sont-elles arrimées dans un CSP-TI afin de traverser efficacement les frontières de la connaissance? Nous allons utiliser les notions théoriques et les concepts relatifs aux CSP et CSP-TI présents dans la littérature existante afin d'expliquer l'état probable du capital intellectuel et les défis inhérents à ceux-ci dans les CSP-TI.

Il y a trois types de capital intellectuel : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel. Nous utilisons les travaux de Hsu et al (2014) afin de mieux définir le capital intellectuel en contexte de développement de SI. Le capital humain fait référence aux connaissances que possèdent les développeurs (employés des CSP-TI) sur les besoins d'affaires de ses clients et les connaissances que possèdent les utilisateurs (clients du CSP-TI) en développement de SI. Le capital relationnel fait référence aux interactions, au respect et à la confiance mutuelle entre les développeurs et les utilisateurs du CSP-TI. Le capital structurel fait référence à la participation conjointe et active des utilisateurs et des développeurs dans la prise de décision.

### **Le capital humain**

Ayant comme caractéristiques principales de se concentrer sur les clients internes et que celui-ci est séparé des unités organisationnelles (Schulz et Brenner 2010), la structure du CSP-TI supposerait que le capital humain est particulièrement présent chez les développeurs que chez les utilisateurs. Se concentrant principalement sur les clients internes au quotidien, il est fort probable que les développeurs des CSP-TI connaissent particulièrement les besoins d'affaires de leurs clients. Tout comme le souligne Schulz et al. (2010), les développeurs de SI auraient une connaissance de l'organisation parente et de ses processus. Cette caractéristique est d'ailleurs un facteur favorisant le CSP-TI à livrer des services aux clients internes. Néanmoins, il semble que plusieurs conflits seraient omniprésents entre les CSP-TI et les clients en raison d'un manque d'écoute des besoins des utilisateurs par les CSP-TI (Janssen et Joha 2004). Bien que le travail des développeurs dans un CSP-TI est principalement orienté vers le développement de

solutions pour les clients internes, certains développeurs connaissent peu les besoins réels de leurs clients en ne prenant pas le temps d'écouter ceux-ci (Janssen et Joha 2004).

Dans un autre ordre d'idée, la séparation du CSP-TI des unités organisationnelles ainsi que la spécialisation du CSP-TI dans le développement de SI pourrait faire en sorte que les unités organisationnelles connaissent peu le développement de SI. L'une des motivations d'organiser un CSP-TI viendrait de la possibilité pour les clients de se concentrer sur leurs fonctions-clés (Janssen et Joha 2004). Puisqu'elles ont l'opportunité de se concentrer principalement sur leur mission première, les utilisateurs auraient moins l'opportunité de développer leurs connaissances relatives au développement des SI.

Ainsi, voici une première proposition de recherche :

**Proposition 1 :** Ayant comme fonction principale de livrer des services à ses clients internes, le CSP-TI aura tendance à avoir un fort capital humain.

### **Le capital structurel**

La nature propre du CSP-TI aurait un impact négatif sur la participation et l'autorité perçues des utilisateurs dans la prise de décisions relatives aux développements de SI. Effectivement, la nouvelle distribution du pouvoir et des rôles ferait en sorte que les unités organisationnelles perdent une partie de leur pouvoir en transférant celui-ci au CSP-TI. Résidant autrefois dans des unités organisationnelles, les développeurs de SI habitent désormais dans le CSP-TI. Ce transfert de personnel se traduirait pour les unités organisationnelles en une perte de contrôle et d'influence sur les prises de décision. De plus, la relation de « principal-agent » dans le CSP-TI est particulière : le principal et l'agent sont dans la même organisation et la relation se crée entre plusieurs clients et un seul vendeur constituant un certain monopole. Le fait que le CSP-TI soit le seul fournisseur de services pour plusieurs unités organisationnelles pourrait ainsi placer celui-ci dans une position avantageuse dans les prises de décision.

Néanmoins, le capital structurel pourrait possiblement varier en importance selon le degré de personnalisation du CSP-TI (voir figure 2.4). Selon Joha et Jansse (2014), plusieurs facteurs influencent le degré de personnalisation du CSP-TI. Par exemple, les CSP-TI qui ont une valeur commerciale basée sur la connaissance et une orientation d'affaires orientée vers l'entreprise auraient un plus haut degré de personnalisation et un modèle d'affaires personnalisé à la réalité des unités organisationnelles. Ce haut degré de personnalisation serait associé à la structure de gouvernance TI décentralisée (voir figure 2.3). Ainsi, nous croyons que le capital structurel pourrait être plus important et la participation des utilisateurs dans la prise de décision serait plus notoire dans les CSP-TI où la structure de gouvernance est décentralisée et où le degré de personnalisation du modèle d'affaires du CSP-TI est plus haut. Ce ne serait donc pas tous les CSP-TI qui ont un faible capital structurel, mais plus particulièrement ceux qui ont un degré de personnalisation inférieur ainsi qu'une structure de gouvernance plus centralisée. En nous basant sur l'argumentation précédente, nous émettons une deuxième proposition de recherche :

**Proposition 2 :** La position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles diminuerait l'influence des unités organisationnelles dans les prises de décision ce qui aurait un impact négatif sur le capital structurel.

### **Le capital relationnel**

Plusieurs indices portent à croire que le CSP-TI pourrait rencontrer certains défis concernant le capital relationnel. Par exemple, le manque de confiance et la frustration de la part des clients envers les CSP, tel que souligné par Janssen et Wagenaar (2004), pourraient laisser croire à peu d'interactions personnelles et de confiance mutuelle entre les développeurs et les utilisateurs. Effectivement, cette confiance mutuelle entre le CSP-TI et les unités organisationnelles ne semble pas automatique. En perdant une partie de leur personnel maintenant abrité par le CSP-TI, les unités organisationnelles doivent faire confiance à une organisation séparée qui n'a pas nécessairement fait ses

preuves. Cette nouvelle réalité pourrait diminuer la confiance mutuelle entre les utilisateurs et les développeurs.

De plus, le CSP-TI a des contrôles de gestion qui différencie cette structure organisationnelle aux autres : elle possède des contrôles de niveau hiérarchique et des contrôles liés aux mécanismes de marché menés par les unités organisationnelles (Minaar et Vosselman 2013). Nous croyons que ces contrôles liés aux mécanismes de marché pourraient entraver la qualité des relations entre les individus du CSP-TI et les unités organisationnelles en ajoutant une pression supplémentaire sur le travail des développeurs. Le principe d'utilisateur-payeur pourrait aussi amoindrir la qualité des relations entre les unités organisationnelles et le CSP-TI. Voulant minimiser ses coûts, les unités organisationnelles pourraient être tentées de se refermer sur elles-mêmes, de minimiser les interactions avec le CSP-TI à sa plus simple expression et de miner une relation mutuelle et de confiance. Ainsi, nous proposons une troisième proposition de recherche :

**Proposition 3 :** Le principe d'utilisateur-payeur aurait un impact négatif sur le capital relationnel. Ce principe mettrait une pression supplémentaire sur le CSP-TI à minimiser les prix.

### 3.2 Les mécanismes de TEFC dans les CSP-TI

Tel que son nom l'indique, les mécanismes de TEFC sont des outils qui favorisent le TEFC. Selon Hawkins et Rezazade (2012), il y a quatre mécanismes de TEFC majeurs : les objets-frontières, les agents de liaison, les discours des frontières et les pratiques des frontières. Tel que proposé par Hawkins et Rezazade (2012), nous allons approcher le traversement des frontières des connaissances comme un processus qui implique ces quatre mécanismes de TEFC. Croyant que la nature même du CSP-TI fait en sorte qu'il est, a priori, complexe d'avoir un fort capital intellectuel et que le capital intellectuel est un facteur qui favorise le TEFC, les CSP-TI auraient avantage à optimiser les mécanismes de TEFC. Cette constatation nous porte à nous demander : Comment les

mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance sont-ils mis en place dans un CSP-TI?

Sachant que l'organisation d'un CSP-TI diffère des autres structures organisationnelles, nous émettons l'hypothèse que la nature du CSP-TI fait en sorte que les mécanismes de TEFC sont disposés différemment dans un CSP-TI que dans les autres structures organisationnelles. Nous allons donc tenter de mieux comprendre la disposition des mécanismes de TEFC dans les CSP-TI et de cerner quels mécanismes de TEFC les CSP-TI auraient avantage à être favorisés.

Les **agents de liaison** sont des individus qui traduisent et reformulent activement l'information d'un groupe à l'autre afin de faciliter la coordination et la résolution de problèmes. Ce mécanisme permettrait qu'un individu qui connaît simultanément l'entreprise et les services TI puisse traduire cette connaissance afin que chaque partie comprenne la réalité de l'autre avec son jargon et ses références contextuelles. Dans le cadre des CSP-TI, étant tous centralisés sous le même toit, les développeurs de SI auraient parfois du mal à s'exprimer dans un langage simple et compréhensible pour les unités organisationnelles. Les agents de liaison pourraient mieux traduire les connaissances TI aux unités organisationnelles qui sont séparées du CSP-TI. Dans un autre ordre d'idée, les agents de liaison pourraient faciliter la communication des besoins des utilisateurs aux développeurs de SI des CSP-TI. Ainsi, bien que l'un des buts d'un CSP-TI est de standardiser les services, la présence d'agents de liaison permettrait aux unités organisationnelles de mieux comprendre ceux-ci et aux développeurs de SI de mieux cerner les problématiques d'affaires des utilisateurs. Ces agents de liaison pourraient accroître la confiance qu'ont les utilisateurs envers le CSP-TI permettant ainsi un accroissement du capital relationnel.

Les **objets-frontières** sont des objets communs partagés entre les différents groupes qui permettent de représenter, de transformer et de partager la connaissance. Les connaissances localisées des différents groupes peuvent être rassemblées sur ces objets-

frontières grâce à la flexibilité de ceux-ci permettant la dépersonnalisation de la discussion et facilitant la coordination de celle-ci. Ces objets-frontières sont particulièrement pertinents dans le cadre de CSP-TI. Étant intangible, il est difficile pour les CSP-TI de décrire les services TI livrés aux unités organisationnelles. Ces objets-frontières permettraient aux deux parties prenantes de mieux concrétiser ces connaissances qui peuvent être intangibles, lorsque discutés oralement. Par exemple, les accords de niveaux de services auraient avantage à être détaillés afin de faciliter le dialogue entre les partenaires. L'utilisation d'un objet-frontière faciliterait cette description en permettant aux CSP-TI et aux unités organisationnelles de communiquer leurs besoins et leurs contraintes relatifs aux services rendus via un objet familier et commun à tous.

Les **pratiques des frontières** permettent la création de nouvelles connaissances par l'engagement collectif des parties via la pratique commune des activités. Faire ensemble les choses facilite le partage et la modification des connaissances à travers les frontières. Devant faire face ensemble à des situations problématiques pratiques, les individus participants de chaque groupe modifient la connaissance collectivement. Cependant, ce mécanisme de TEFC semble plus complexe à introduire dans le cadre des CSP-TI. Effectivement, l'objectif principal d'un CSP-TI est de centraliser ses activités afin de standardiser celles-ci et de regrouper l'expertise sous un même toit. Le fait de joindre ensemble les pratiques des utilisateurs et des développeurs de SI dénaturerait les fondements mêmes d'un CSP-TI. Faisant les choses conjointement avec les unités organisationnelles, le CSP-TI qui intégrerait les pratiques des frontières comme méthode à privilégier afin de partager la connaissance pourrait potentiellement changer la nature même d'un CSP en se transformant en services partagés décentralisés (figure 2.1). Cette méthode est donc à considérer avec soin afin que le CSP-TI ne change pas sa trajectoire (minimisant les avantages de son existence et de sa vocation première).

Les **discours de frontières** représentent le contenu des connaissances qui teinte le discours entre les experts des différents groupes. C'est l'utilisation du langage

proprement dit qui permet le traversement des frontières. Les discours de frontières est une méthode qui représente un défi pour les CSP-TI. Le fait de centraliser l'expertise sous un même toit peut faire en sorte qu'il est plus complexe pour les développeurs de SI d'utiliser un langage commun lors des échanges avec les unités organisationnelles. Néanmoins, bien que ce défi soit souligné dans la littérature (Ulbrich et Schulz 2014), il semble que les CSP-TI auraient avantage à faire le bilan de la qualité des discours de frontières et à mettre en place des solutions concrètes pour s'assurer que ses développeurs TI s'expriment avec des termes plus facilement compréhensibles pour tous. En plus de faire valoir un mécanisme supplémentaire de TEFC, l'utilisation de discours des frontières par les CSP-TI faciliterait le capital relationnel du CSP-TI. Effectivement, le fait d'utiliser un langage usuel pourrait simplifier les communications entre les unités organisationnelles et les développeurs de SI. Cette simplification des communications aurait un impact positif sur la qualité de la relation et sur la confiance qu'ont les utilisateurs envers les CSP-TI. La bonification des discours de frontières serait ainsi doublement efficace pour le TEFC en mobilisant un mécanisme de TEFC tout en optimisant le capital relationnel, capital qui a un effet positif sur le TEFC. En nous basant sur l'argumentation précédente, nous proposons une quatrième et dernière proposition de recherche :

**Proposition 4 :** Afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à mobiliser les agents de liaison et les objets-frontières et à moins favoriser les discours de frontières et les pratiques des frontières.

En somme, ces quatre propositions qui juxtaposent les concepts du capital intellectuel et des mécanismes de TEFC seront analysées dans le cadre de l'analyse de données secondaires provenant d'une thèse de doctorat et ensuite évaluées lors de discussions avec des experts. Une description plus élaborée du cadre méthodologique entrepris est proposée au chapitre 4.

## CHAPITRE IV - CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La méthode employée dans le cadre de ce mémoire se déroulera en deux temps. Pour commencer, la première étape est l'étude de données secondaires provenant d'un cas (thèse de doctorat). Cette étape nous permettra d'observer dans quelle mesure les données de la thèse sont crédibles pour confronter les propositions théoriques édifiées dans le cadre conceptuel proposé dans ce mémoire. La seconde étape est l'analyse d'entrevues avec des experts du milieu travaillant en CSP-TI. Cette seconde étape nous permettra de discuter de la pertinence du cadre conceptuel et des résultats présentés à la première étape.

### 4.1 Étude de données secondaires provenant d'un cas (thèse de doctorat)

Tel que discuté dans le chapitre II (section 2.1), le concept des CSP est relativement nouveau (Ulbrich 2006). De plus, peu de recherche a porté sur le partage de la connaissance dans le cadre de CSP-TI (Vieru et Arduin 2016). Ces constatations sont des conditions qui justifient la mise en place d'une étude-cas de type exploratoire: « Une étude exploratoire vise à définir des questions, des construits, des propositions ou des hypothèses pour faire l'objet de futures études empiriques (Yin 1993) » (Paré 2004, p. 235 traduction libre). Ayant répertorié dans la revue de littérature 36 articles traitants d'études qualitatives sur un total de 50 articles (36 études qualitatives, 4 études mixtes et 10 études théoriques), il semble que l'étude de cas soit une méthode adaptée dans le cadre des CSP. De plus, portant plus particulièrement sur les CSP dans le cadre de la livraison de service TI (CSP-TI), l'analyse de données provenant d'un étude de cas serait une méthode adéquate de recherche étant particulièrement bien adapté dans le domaine des systèmes d'information selon Paré (2004). Néanmoins, l'analyse de cette étude de cas sera particulière, puisqu'elle sera entreprise à l'aide de données secondaires provenant d'une thèse de doctorat.



L'étude de cas analysée à titre de données secondaires provient d'une thèse de doctorat se nommant « Realizing Shared Services –A punctuated Process Analysis of a Public IT Department »<sup>8</sup> (Olsen 2012) qui a été entrepris au Georgia State University du Robinson College of Business. Utilisant une approche d'analyse de cas de processus théorique<sup>9</sup> et utilisant comme cadre d'analyse un modèle de changement de systèmes d'information sociotechnique ponctué<sup>10</sup>, cette thèse a été éditée afin de mieux comprendre comment une unité organisationnelle TI peut se transformer en CSP-TI. Elle propose ainsi: « un récit du processus de réalisation d'un CSP-TI, un modèle de processus normatif fondé sur des données empiriques et des leçons pour les praticiens » (Olsen 2012, p. 19 traduction libre). Cette étude de cas a été sélectionnée plus particulièrement en raison de la qualité de la description et des analyses des processus de réalisation du CSP-TI (via la description des incidents critiques) et de la richesse de ses données primaires utilisées. Se fondant sur une étude de terrain ethnographique, cette étude est composée de 145 heures de discussion, de réunions générées par l'observation des participants et l'analyse de documents divers tels des rapports internes et mémos (4), notes de réunions (49) et courriels (1157).

L'étude de cas qui sera utilisée comme données secondaires à analyser dans ce mémoire porte sur un département de TI (Uni-IT) qui supporte une grande université américaine. Ayant approximativement 210 employés à son actif, ce département a fait: « face à la pression de nombreux ministères et collèges universitaires pour montrer la responsabilité des coûts et fournir une visibilité sur la façon dont les fonds alloués aux TI ont été utilisés » (Olsen 2012, p. 13 traduction libre). La solution à cette problématique fut la transformation d'un département informatique en CSP-TI qui s'est déroulée sur une période de 24 mois.

---

<sup>8</sup> Réaliser les services partagés - Une analyse des processus ponctuels d'un département TI public (traduction libre)

<sup>9</sup> « a process theoretic case study approach » (Olsen 2012, p. 17)

<sup>10</sup> « the Punctuated Socio-Technical IS Change model » (Olsen 2012, p. 17)

Nous allons ainsi analyser ces données secondaires afin de souligner dans quelle mesure les données de la thèse sont crédibles pour confronter les propositions théoriques élaborées au chapitre 3.

Afin de confirmer la validité externe des données, nous allons utiliser le principe de triangulation (Eisenhardt 1989). Tel que le souligne le principe de triangulation, le fait d'utiliser plusieurs sources de données permet d'enrichir la qualité des analyses obtenues. Nous allons ainsi utiliser des données provenant de discussions avec des experts travaillant en CSP-TI pour bonifier l'analyse entreprise avec l'étude de cas. De plus, la littérature dans le domaine des CSP-TI et de la gestion de la connaissance sera mobilisée dans cette triangulation. L'utilisation de deux sources de données indépendantes à savoir une étude de cas ainsi que des entrevues avec des experts augmentera la validité externe de ce travail.

4.1.1 Description des étapes concernant l'étude de données secondaires provenant d'un cas (thèse de doctorat)

4.1.1.4 Recherche d'une étude de cas portant sur les CSP-TI.

Dès le départ, nous voulions sélectionner une étude de cas provenant d'une thèse de doctorat. Effectivement, ayant eu à être examinée par un jury provenant du milieu universitaire et ayant été construite dans le cadre d'un projet d'études de troisième cycle universitaire, la thèse de doctorat est une ressource fiable et de qualité. Afin de trouver une thèse de doctorat qui contient une étude de cas, nous sommes allés sur le moteur de recherche de Google (2016). Nous avons inscrit comme critère de recherche : « IT shared services center » + doctoral thesis ». Après avoir consulté les ressources proposées dans les 10 premières pages présentées par le moteur de recherche (le moteur de recherche affichait 10 ressources par pages), nous avons sélectionné la thèse de Olsen (2012). Ce document était la thèse de doctorat qui mettait en premier plan une étude de

cas où un CSP livre des services TI qui contenaient le plus de verbatim (autant dans le corps du texte que dans les annexes). Cette thèse est la première ressource web que Google a affichée. Celle-ci est ouverte au public et facilement accessible via Google (2016).

#### 4.1.1.2 Lecture et analyse de l'étude de cas

Pour commencer, nous avons lu une première fois la thèse de doctorat de Olsen (2012) au complet pour se familiariser avec le cas présenté. Ensuite, pour chaque proposition, nous avons lu à nouveau la thèse de doctorat au moins une fois en entier afin de retracer les citations et explications qui avaient un lien avec la proposition sélectionnée. Nous avons créé un tableau qui contient les mots clés pour chaque proposition propice à être retrouvés dans le texte pour faciliter l'identification des verbatims pertinents et l'analyse des données (voir tableau 4.1) . Lorsque toutes les explications et citations pour une proposition étaient identifiées, nous avons analysé cet ensemble de données. Cet examen de ces données par proposition nous a permis de repérer les points en commun, les redondances et les contradictions.

<b>Proposition</b>	<b>Mots clés</b>	<b>Référence utilisée</b>
Proposition #1	Knowledge Competency Customer Business unit Services	Hsu et al. 2014
Proposition #2	Meeting Walkthrough Business unit Decision Influence	Hsu et al. 2014

	Dependency Monopoly	
<b>Proposition #3</b>	Customer relationship / Working relationship Cost customer Price	Hsu et al. 2014
<b>Proposition #4</b>  Agent de liaison	Consultant Principal Politics and power relations	Hawkins et Rezazade 2012
<b>Proposition #4</b>  Objet-frontière	E-mail Quote Shared Meanings	Carlile 2002  Hawkins et Rezazade 2012
<b>Proposition #4</b>  Discours de frontière	Lexicon Vocabulary Description	Hawkins et Rezazade 2012
<b>Proposition #4</b>  Pratiques des frontières	Do together Collective activities Co-creation	Hawkins et Rezazade 2012

**Tableau 4.1 Mot clés proposés dans le cadre de l'analyse de l'étude de cas de Olsen (2012)**

Cet exercice nous a finalement permis, pour chaque proposition, de rédiger les résultats de cette analyse. Par la suite, le directeur de recherche de ce mémoire, professeur qui a

écrit une thèse de doctorat portant notamment sur le partage de la connaissance, a contre vérifié les résultats.

4.1.1.3 Demande d'obtention de la permission écrite pour la reproduction d'extraits (citations) de l'étude de cas utilisée dans ce travail (Olsen (2012)).

Nous avons inclus, tous au long de ce travail, des citations de l'étude de cas utilisée afin de faciliter la justification et l'explication des analyses. Utilisant des extraits substantiels de cette thèse, nous avons demandé à son auteur (Timothy John Olsen) via courriel une permission écrite afin de reproduire ces extraits. Une copie de cette permission est disponible à l'appendice B du mémoire.

## 4.2 Entrevues avec deux experts

En second lieu, afin de discuter de la pertinence du cadre conceptuel et des résultats présentés dans l'analyse de cas, nous avons entrepris deux entrevues individuelles semi-dirigées avec deux experts provenant de CSP-TI. Ces discussions nous permettront de confronter les concepts discutés dans ce travail avec l'expérience et la connaissance d'experts en la matière. Les individus qui seront approchés pour participer à ces entrevues seront donc invités à faire part de leurs connaissances et opinions au sujet des propositions présentées dans ce travail.

### 4.2.1 Description des étapes concernant les entrevues avec les experts

Pour commencer, afin de recruter deux experts nous avons envoyé un courriel aux dirigeants de CSP-TI que nous avons identifiés via des contacts qui travaillent ou ont travaillé dans un CSP-TI. Un exemple générique du courriel envoyé pour recruter les experts est disponible à l'appendice C. Nous avons rencontré en entrevue les deux premiers dirigeants intéressés à participer à notre travail. Le profil des experts rencontrés est décrit au tableau 4.2.

	<b>Expert #1</b>	<b>Expert #2</b>
<b>Titre</b>	Vice-président adjoint	Vice-président
<b>Formation</b>	Bachelier	Bachelier
<b>Nombre d'années d'expérience en CSP-TI</b>	20 ans	15 ans

**Tableau 4.2 Profil des experts interviewés**

Le mode de collecte de données se définit comme étant des entrevues individuelles semi-dirigées. Nous avons entrepris les entrevues dans le même optique que le définit Fortin et Gagnon (2015) soit comme étant une: « interaction verbale animée par le chercheur à partir d'une liste de thèmes qu'il souhaite aborder avec le participant » (p.320). Tel que proposé par Fortin et Gagnon (2015), nous avons ensuite élaboré un guide d'entrevue. Le guide d'entrevue est disponible à l'appendice D. Ce guide d'entrevue a été construit directement en lien avec les propositions. Après avoir posé deux questions pour mieux cerner le type d'expert interviewé, nous avons proposé des questions qui touchent directement les propositions. Effectivement, le but de ces rencontres était de connaître l'opinion des experts au sujet de ces propositions. Pour chaque proposition, nous avons demandé l'opinion des experts. Ensuite nous leur avons demandé des exemples génériques pour détailler et nuancer leurs discours au sujet des propositions. Ainsi, chaque question touchait à une proposition précise ce qui a facilité l'identification des verbatim qui infirme ou approuve les propositions.

Nous avons aussi composé un formulaire de consentement. Chaque expert a lu et signé le formulaire de consentement. L'étudiante qui a mené les entrevues a aussi signé les formulaires de consentement. Un modèle générique de ce formulaire est disponible à l'appendice E. Les deux entrevues ont eu lieu le 3 mars 2017 aux bureaux respectifs des

experts. Celles-ci ont été enregistrées. Celles-ci ont été retranscrites et anonymisées. Les données et les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

Pour chaque proposition, nous avons lu les deux entrevues retranscrites avec les experts. Cette lecture active nous a permis de lister le verbatim qui soutenaient ou contestaient la proposition analysée. À la lecture de cette liste nous avons observé les tendances qui nous ont permis de conclure si la proposition de recherche était supportée ou non par les entrevues des experts et pourquoi. Par la suite, ces résultats ont été confrontés avec les résultats obtenus dans l'analyse de l'étude de cas de Olsen (2012).

## Conclusion

En somme, nous avons utilisé deux sources de données indépendantes pour confronter les propositions théoriques élaborées au chapitre 3. En premier lieu, nous avons analysé une étude de cas (données secondaires) provenant d'une thèse de doctorat. Ensuite, nous avons entrepris des entrevues semi-structurées avec deux experts en la matière (données primaires) qui n'ont aucun lien avec l'étude de cas précédemment étudié. Pour terminer, nous avons comparé les résultats de l'étude de cas avec ceux des entrevues semi-structurées. Le chapitre 5 va ainsi décrire les résultats provenant des deux sources de données préalablement décrites dans ce chapitre.

## CHAPITRE V - RÉSULTATS

Ce chapitre est divisé en deux temps. La première section dévoile les résultats de l'analyse de la thèse de doctorat écrite par Timothy John Olsen en faisant le lien avec les propositions à savoir si elles sont supportées ou non. La seconde section traite des résultats de l'analyse des entrevues avec les experts. Cette seconde partie fait aussi le lien avec les propositions.

### 5.1 Analyse des données provenant de l'étude de cas écrite par Timothy John Olsen (2012)

#### 5.1.1 Le capital humain (proposition 1)

Le capital humain, dans le cadre de développement de SI, est représenté notamment via les connaissances que développent les développeurs sur les besoins d'affaires de ses clients. Dans la thèse analysée, certains employés du CSP-TI (nommé Uni-IT), travaillent quotidiennement et directement avec les unités organisationnelles. Ceux-ci doivent connaître la réalité et les besoins de leurs clients afin de les guider et de les « éduquer » notamment sur les implications et le coût que peuvent représenter les TI pour eux. Voici ce qu'explique un facilitateur lors d'une réunion chez Uni-IT :

J'étais juste en train de dire que je crois que le dilemme repose sur la portée du projet. La plupart de nos clients ont un appétit de champagne et de caviar et ont un chéquier pour un hamburger et un Coke. [...] Donc la chose est que vous devez les éduquer dès le départ. (Olsen 2012, p. 161-162 traduction libre)

Ainsi, les unités organisationnelles connaissent peu le monde de TI étant plutôt centré sur leur mission première. Ce sont les employés du CSP-TI qui se doivent d'informer leurs clients de la valeur des différents services et de ce qui pourrait le mieux



correspondre à leurs besoins. Chez Uni-IT, certaines personnes sont plus particulièrement enclines à guider les unités organisationnelles au quotidien dans le cadre des services TI : le consultant et le principal<sup>11</sup>. Ce sont ces personnes qui travaillent de concert avec les unités organisationnelles et qui font le pont entre les unités organisationnelles et Uni-IT. Ce sont notamment leurs connaissances au niveau des besoins fonctionnels des unités organisationnelles qui font ressortir l'importance du capital intellectuel de Uni-IT dans le cadre du TEFC entre le CSP-TI et ses clients. En ayant comme fonction première d'accompagner les unités organisationnelles, les consultants et les principaux de Uni-IT acquièrent une connaissance aiguisée de la réalité administrative et fonctionnelle de chaque unité organisationnelle. Cette connaissance sera donc profitable pour chaque nouveau projet qui inclut les mêmes clients de façon récurrente. Plus particulièrement, le consultant guide les clients avant le début formel des projets en rencontrant ceux-ci lors de la détermination des besoins. Par la suite, un principal est attiré au projet, coordonne les efforts et est responsable de livrer le produit final au client.

Le capital humain est primordial chez Uni-IT. Il se reflète notamment via la valorisation d'une culture de service. Cette culture de service souligne la nécessité pour Uni-IT de bien cerner et de bien connaître les besoins des unités organisationnelles : « Le résultat de la réflexion sur le service était un changement de paradigme de l'exécution des tâches allant de - « ce que je fais » - à la disposition de service - « ce que je livre » (Olsen 2012, p. 106 traduction libre). Ce changement de paradigme nécessite ainsi une prise de conscience qu'Uni-IT ne doit plus travailler en silo. Celui-ci doit connaître les caractéristiques de ses clients. Cette culture de service se répercute donc sur le champ de connaissances que doivent développer les gestionnaires d'Uni-IT :

En plus d'apprendre leurs rôles individuels, les gestionnaires ont dû apprendre de nouvelles compétences telle la présentation de devis aux clients, répondre aux

---

<sup>11</sup> « Prime » (Olsen 2012, p.160)

demandes des clients sur le coût, réaliser un budget interne détaillé et acheter et vendre des services internes. (Olsen 2012, p. 122 traduction libre)

Cette modification des connaissances des gestionnaires d'Uni-IT met en valeur le rôle que les unités organisationnelles jouent dans le cadre de la livraison des services et de la nécessité pour Uni-IT de bien connaître les besoins et la réalité de celles-ci. Cette nouvelle réalité souligne le fort capital humain qu'Uni-IT a développé lors de cette transition allant d'un simple département TI à un CSP-TI.

La connaissance pour Uni-IT des besoins des unités organisationnelles se reflète aussi sur la façon de diriger les unités organisationnelles dans les différentes spécialités du CSP-TI : « Avant cela, les gestionnaires proposaient seulement les services qu'ils fournissaient; ainsi l'organisation perdait l'occasion de répondre aux besoins du client » (Olsen 2012, p. 69 traduction libre). Cela a ainsi contré Uni-IT à mieux connaître les besoins des unités organisationnelles afin de mieux guider ceux-ci dans cette nouvelle structure organisationnelle: « Nous devons former [les employés de Uni-IT] à dire « Morgan fait maintenant cela » et non pas « Je ne fais pas cela » » (Olsen 2012, p. 87 traduction libre). Afin de bien guider les unités organisationnelles, le capital humain d'Uni-IT doit se refléter autant sur la connaissance de la réalité du client que sur les différentes spécialités de l'organisation : « À plusieurs reprises, les gestionnaires ont exprimé l'importance de connaître les rôles des autres pour permettre le passage [vers la bonne spécialité] » (Olsen 2012, p. 88 traduction libre). Chaque spécialité a son expertise particulière qu'elle met à la disposition des différentes unités organisationnelles évitant le dédoublement de services et permettant l'optimisation de l'expertise de chacun. Travaillant au quotidien avec les unités organisationnelles, les spécialités d'Uni-IT apprennent à guider les clients à travers Uni-IT en fonction de la réalité et des besoins fonctionnel et administratif de chacune.

En somme, les données secondaires analysées dans le cadre de ce mémoire supportent la proposition 1 à savoir que le CSP-TI aurait un fort capital humain notamment en ayant comme fonction principale la livraison de services à ses clients. Effectivement, le

capital humain d'Uni-IT est fort notamment via les consultants et les principaux qui éduquent et accompagnent les unités organisationnelles et via l'instauration d'une culture de services.

### 5.1.2 Le capital structurel (proposition 2)

Le capital structurel implique les routines organisationnelles de l'entreprise qui favorisent l'accroissement des interactions efficaces entre les individus. Il permet, par exemple, une participation active des acteurs dans les prises de décisions. Uni-IT est un monopole : il n'y a qu'un seul fournisseur (Uni-IT) et plusieurs clients (les unités organisationnelles). De plus, Uni-IT fonctionne comme une véritable entreprise autonome avec des dépenses et des revenus qu'elle génère en échange de la livraison de service : « Chaque gestionnaire a sa propre unité d'affaires. Chaque unité d'affaires est vraiment une entreprise au sein d'une entreprise. » (Olsen 2012, p. 84 traduction libre). Cette volonté de faire d'Uni-IT une entreprise autonome s'imprègne ainsi jusqu'à l'évaluation annuelle des employés :

Directeur: Vous, les gars, avez commencé à creuser [dans cette nouvelle réalité]. Vous dirigez une entreprise : vous avez à bien la gérer. Vous serez évalués sur la façon dont vous gérez votre entreprise parce que je l'écrirai dans toutes les exigences d'emploi des [prochaines] évaluations annuelles. (Olsen 2012, p. 116 traduction libre)

En conséquence, la création de ce nouveau CSP-TI, qui fonctionne telle une entreprise, a créé une plus grande dépendance entre les différents acteurs du CSP-TI. Cette dépendance a nécessité une plus grande interaction entre ceux-ci. Effectivement, cette métamorphose du département TI a éliminé les services offerts redondants faisant en sorte que chaque unité offre désormais des services distincts : « La structure a été conçue pour permettre à chaque gestionnaire de développer une expertise et de fournir des services dans des domaines spécialisés » (Olsen 2012, p. 94 traduction libre). Par exemple, des rencontres hebdomadaires, intitulées « walkthroughs », entre les différents gestionnaires du Uni-IT se sont déroulées : « *Walkthrough* (passage en revue) était le

nom familier donné au processus de planification interne, dans lequel les services internes nécessaires pour répondre aux exigences d'un client ont été déterminés » (Olsen 2012, p. 81 traduction libre). À noter que ces *walkthroughs* n'incluaient aucun représentant des unités d'affaires. Elles se faisaient uniquement avec des intervenants chez Uni-IT. De plus, aucune réunion particulière ne semble avoir été proposée afin d'encourager l'influence des clients dans les prises de décision.

De ce fait, faisant affaire avec un CSP-TI qui détient un monopole, les unités organisationnelles semblent menacées ou inférieures tel que le souligne un gestionnaire :

Je pense qu'il y a des gens autour du campus qui sont menacés par l'ensemble du processus : Uni-IT a commencé à savoir ce qu'il en coûte pour gérer leur boutique, et je ne sais pas combien il en coûte pour faire fonctionner mon magasin et où va mon argent (Olsen 2012, p. 108 traduction libre).

Devant travailler conjointement, les employés d'Uni-IT laissent peu de place aux unités organisationnelles. De plus, connaître avec précision le coût des services offerts semble donner du pouvoir aux gestionnaires du CSP-TI (Olsen 2012, p.109). Cette mise de côté dérange certaines unités organisationnelles qui ne sont pas en mesure de comprendre où va l'argent dépensé pour Uni-IT. Pourtant, la création de Uni-IT a été mise sur pied spécialement dans le but d'optimiser la transparence de ses activités avec les unités organisationnelles comme le souligne le CIO lors d'une conversation avec le doyen : « La première pensée du doyen était de savoir comment nous allons obtenir de l'argent [de Uni-IT] ? J'ai finalement dit que cela est une question de transparence; ce n'est pas une question de générer plus d'argent » (Olsen 2012, p. 108 traduction libre).

De ce fait, il semble qu'Uni-IT soit sensible au fait que celui-ci détient un monopole et que le pouvoir des unités organisationnelles s'en trouve diminué. Cette constatation a permis au CSP-TI d'être plus réceptif aux critiques de ses clients et d'effectuer les actions nécessaires pour répondre à leurs besoins. Par exemple, à la suite d'un projet d'implantation de iPad pour permettre à de nouveaux étudiants de s'inscrire en classe, le CIO et les autres gestionnaires d'Uni-IT ont reçu un courriel du gestionnaire de l'unité

organisationnelle cliente. Ce courriel faisait état d'une plainte concernant la lourdeur des estimations et du temps « gaspillé » pour établir des estimations aucunement révélatrices ou aidantes pour le client. C'est ainsi que les gestionnaires se sont retroussé les manches et ont décidé de prendre des leçons de cette critique pour rendre un service optimisé:

Nous tenons à utiliser la prochaine réunion de l'équipe de direction pour évaluer ensemble le lancement de ce projet et pour déterminer les leçons qui peuvent être tirées afin d'améliorer le processus pour les futures demandes de projets des clients (Olsen 2012, p. 79 traduction libre).

Bien que le client n'ait pas une place particulière dans les prises de décision majeures, n'étant pas présent dans les *walkthroughs*, il semble que les critiques de celui-ci soient prises au sérieux. Effectivement, des actions ont été entreprises par Uni-IT pour répondre aux besoins du client. Pourtant, cette écoute active de la part d'Uni-IT n'était pas habituelle avant la métamorphose du département TI :

Auparavant, ces commentaires n'auraient jamais été apportés au groupe en général, car ils étaient « impuissants à changer quoi que ce soit dans l'organisation » (291:114) et ne pouvaient recourir qu'à « inviter la personne à déjeuner » pour compenser le dommage. (Olsen 2012, p. 79 traduction libre)

Il semble ainsi que cette position monopolistique d'Uni-IT et en occurrence la perte du pouvoir des unités organisationnelles ont poussé Uni-IT à être plus à l'écoute des critiques de ses clients et à entreprendre les actions nécessaires en conséquence.

Toutefois, la proposition 2 est supportée par l'étude de cas d'Olsen (2012). Le nouveau CSP-TI (Uni-IT) a une position monopolistique envers ses clients. Cette position réduit l'influence des unités organisationnelles dans les prises de décision et a simultanément un impact négatif sur le capital structurel d'Uni-IT.

### 5.1.3 Le capital relationnel (proposition 3)

Le capital relationnel fait référence aux interactions, au respect et à la confiance mutuelle avec l'environnement externe. Le fait qu'Uni-IT facture les unités organisationnelles en fonction des services rendus permet aux clients de comparer le

prix payé avec la valeur sur le marché des services semblables. Cette nouvelle transparence des coûts permet aux clients de comparer la valeur du service offert et de contester les montants facturés. Cette nouvelle réalité a créé plusieurs altercations entre le fournisseur (Uni-IT) et ses clients (les unités organisationnelles) telles que soulignées par un gestionnaire d'Uni-IT: « Jamais auparavant, Uni-IT avait été en mesure de fournir des estimations détaillées des coûts des services livrés à leurs clients; cela a provoqué des réactions inattendues des clients et des changements majeurs dans les pratiques de travail. » (Olsen 2012, p. 114 traduction libre). Plusieurs gestionnaires des unités organisationnelles ne comprenaient pas pourquoi ils doivent désormais payer pour des services qui ne leur coûtaient rien par le passé. Cette justification constante du prix octroyé ainsi que la comparaison des prix avec les services semblables offerts sur le marché rendent la relation entre Uni-IT et ses clients plus conflictuelle : « La métaphore de «la Lamborghini et les transports en commun » est une indication de la tension entre les exigences des clients et les ressources limitées du département informatique de l'université » (Olsen 2012, p. 167 traduction libre).

De plus, plusieurs gestionnaires d'Uni-IT soupçonnent que l'imposition de la facturation des services pourrait altérer la relation qu'a développée Uni-IT avec les unités organisationnelles :

Si nous voulons ruiner notre PR lié à la restructuration, la meilleure chose à faire pour nous est d'aller là-bas et rapporter le tout en facturant des frais de service. Nous avons toutes sortes de sauts sur ce train en marche comme nous sommes prêts à aller là-bas et commencer à faire payer pour des choses où nous n'avons pas facturé pour eux par le passé (Olsen 2012, p. 157 traduction libre).

La mise de la main à la pâte des gestionnaires d'Uni-IT dans le cadre du processus d'estimation des devis a permis à ceux-ci de développer des habiletés interpersonnelles qui permettent d'amoinrir les tensions créées, tel que souligné par un gestionnaire :

Cela fait six mois (après le jour de l'annonce [du CSP-TI]) avant que je me sente comme si je possédais mon entreprise assez pour être réellement un entrepreneur. Parce que, je suis en train de comprendre mon entreprise et mon rôle dans

l'organisation et la façon dont je suis en contact avec les clients et avec mes collègues (Olsen 2012, p. 89 traduction libre).

Néanmoins, les gestionnaires d'Uni-IT, en réaction à cette menace d'altération de la relation qu'ils entretiennent avec les unités organisationnelles, font un effort indéniable pour minimiser les coûts et simultanément minimiser les montants facturés aux clients. Un gestionnaire décrit le sentiment qui se passe chez lui lorsque se déroule le processus d'estimation d'un devis : « Je pense que nous sous-estimons la finesse qu'il faut [pour estimer le coût d'un service], on apprend que chaque fois que je cite un prix à quelqu'un il y a une petite danse qui se passe » (Olsen 2012, p. 114 traduction libre). Les gestionnaires sont déchirés au fait de proposer un devis coûteux supérieur au budget du client (Olsen 2012, p. 85) ou supérieur aux services comparables sur le marché (Olsen 2012, p. 162-164). Par exemple, un gestionnaire a préparé un devis pour l'hébergement d'un nouveau système de gestion de billets pour la salle de concert de l'école. Ayant une estimation plus élevée que ce que le marché externe pouvait offrir (estimé de 3 500 \$ lorsque le marché chargeait entre 1 500\$ et 1 600\$ par année), le gestionnaire refusait de proposer celui-ci à son client. Le gestionnaire a donc rencontré les individus impliqués dans cette estimation ; ils ont discuté des raisons pour lesquelles il y avait une grande différence de coût et ont finalement travaillé collectivement à rogner les estimations vers le bas pour diminuer le coût total de moitié (Olsen 2012, p. 75).

De plus, cette volonté de diminuer les prix facturés aux unités organisationnelles se répercute sur la diminution des achats de services internes entre les différentes unités d'Uni-IT. Effectivement, l'achat de services internes accroît les coûts que doit assumer chaque unité. Cet accroissement des coûts que doivent assumer ces unités se répercuterait inévitablement sur le prix que devra facturer Uni-IT aux unités organisationnelles (clients externes) : « [...] chaque service acheté augmente les taux internes, augmentant finalement les prix pour les clients. À cause de cela, quelques gestionnaires restent prudents lors de l'achat de services qu'ils jugent inutiles » (Olsen 2012, p. 85 traduction libre).

Ainsi, la proposition 3 est confirmée dans l'étude de cas d'Olsen (2012). L'analyse de la thèse renforce le fait que le principe d'utilisateur-payeur omniprésent dans le CSP-TI aurait un impact défavorable sur le capital relationnel ce qui mettrait une pression additionnelle sur le CSP-TI à minimiser les prix. Effectivement, la transparence des coûts permet aux clients de comparer la valeur du service offert et de contester les montants facturés. Cette pression supplémentaire amène Uni-IT à vouloir diminuer ses coûts et à prendre conscience de l'optimisation de ses dépenses.

#### 5.1.4 Les mécanismes de TEFC (proposition 4)

La proposition 4 qui traite des mécanismes de TEFC dans le CSP-TI, est aussi pertinente dans l'étude de cas d'Olsen (2012). Cette proposition touche les quatre mécanismes de TEFC : les agents de liaison, les objets-frontières, les discours de frontières et les pratiques de frontières.

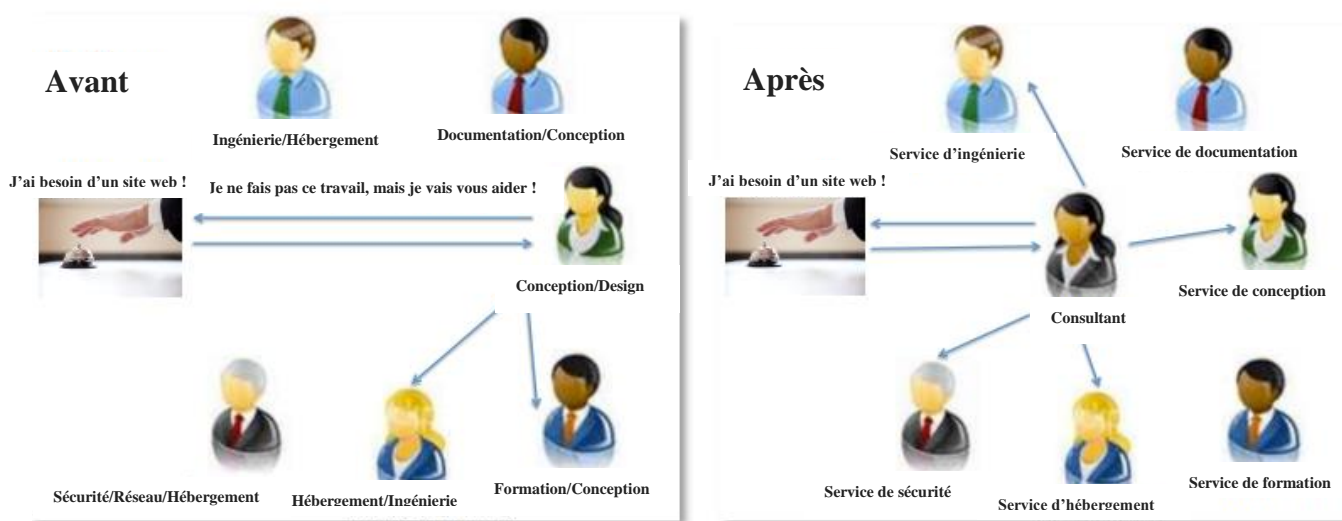
##### 5.1.4.5 Agents de liaison (première partie)

Pour commencer, les agents de liaison sont des individus qui traduisent et organisent l'information entre deux communautés afin d'assurer une coordination. Ceux-ci font l'intermédiaire entre les parties prenantes. Dans l'étude de cas d'Olsen (2012), Uni-IT mobilisait les agents de liaison. Les agents de liaison utilisés par Uni-IT sont les consultants et les principaux. Les consultants et les principaux travaillent pour Uni-IT et jouent le rôle d'agents de liaison pour les clients: « Le consultant est le visage public de l'organisation, rencontrant les clients pour déterminer leurs besoins avant d'apporter ces besoins à l'équipe de direction où les gestionnaires identifieraient le "principal" » (Olsen 2012, p. 68 traduction libre). Le principal prend par la suite la relève en édifiant le devis. C'est aussi le principal : « qui était chargé de coordonner le travail des autres et de livrer finalement le produit final au client » (Olsen 2012, p. 160 traduction libre). La figure 5.1, tirée de Olsen (2012), souligne le nouveau rôle du



consultant avec l'arrivée d'Uni-IT. Ce n'est donc plus le premier individu sélectionné aléatoirement du département TI qui prend l'initiative d'aider un client qui guide celui-ci, mais plutôt une personne (le consultant) désignée et spécialisée dans l'analyse des besoins de ces unités organisationnelles. Le consultant est donc une personne généraliste qui a des connaissances globales des services d'Uni-IT pour guider les unités organisationnelles selon leurs besoins particuliers. Il s'agit d'un guichet unique, facilitant la communication et le transfert des connaissances entre les unités organisationnelles et le CSP-TI. Donc, le consultant et par la suite le principal ont le rôle de traduire les besoins de leurs clients aux autres employés d'Uni-IT. Ce sont aussi eux qui traduisent les connaissances TI aux clients.

La première partie de la proposition 4 est confirmée dans le cas de Olsen (2012): afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à mobiliser les agents de liaison. Dans le cas d'Olsen (2012), ces agents de liaison sont les principaux et les consultants.



**Figure 5.1 Interaction du client avant et après les services partagés (adapté de Olsen 2012, p. 15 traduction libre)**

#### 5.1.4.2 Objets-frontières (deuxième partie)

Les objets-frontières sont des artefacts utilisés pour soutenir le partage de la connaissance en fournissant aux parties concernées un moyen concret pour se faire comprendre et échanger simultanément à l'aide d'un outil commun. Un premier objet-frontière utilisé par Uni-IT lors du TEFC avec les unités organisationnelles est le courriel. Effectivement, la communication entre Uni-IT et ses clients s'effectue régulièrement à l'aide de courriels. Bien qu'utilisé à toutes les sauces, le courriel semble être un outil pris au sérieux. Celui-ci est un outil commun qui permet aux différentes entités de transférer les connaissances sur des bases conjointes. Par exemple, l'administrateur responsable du service d'orientation des nouveaux étudiants a écrit un courriel au CIO et aux autres leaders d'Uni-IT pour les informer de la piètre qualité du processus d'estimation des coûts. Les gestionnaires n'ont pas pris ce courriel à la légère :

Le lendemain, le chef de projet en chef a envoyé un courriel à l'équipe de direction déclarant : « Nous tenons à utiliser la prochaine réunion de l'équipe de direction pour évaluer le lancement de ce projet et déterminer les leçons qui peuvent être tirées afin d'améliorer le processus pour les futures demandes des clients » (Olsen 2012, p. 171 traduction libre).

Ce courriel a été utilisé comme élément déclencheur afin de sensibiliser les gestionnaires à cette réalité. L'équipe a pu ainsi s'ajuster en fonction des commentaires communiqués par courriel écrit par l'administrateur de l'orientation des nouveaux étudiants : « Le courriel a disposé quelques règles de base pour la réunion : La perception des clients est la réalité, dans la réunion nous porterons sur les éléments qu'Uni- IT peut contrôler. » (Olsen 2012, p. 171 traduction libre).

Un second objet-frontière utilisé pour favoriser le TEFC entre Uni-IT et les unités organisationnelles est le devis. Le devis est l'outil utilisé pour communiquer la description détaillée des coûts associés à un service. Cet outil est notoire, puisqu'il permet à l'unité organisationnelle de bien cerner la nature et la portée des coûts. Cela permet aux deux entités de travailler sur un terrain commun en utilisant simultanément la même structure de document. Cet outil permet de proposer une ventilation des coûts

par item et d'accepter ou d'amender cette structure de coûts selon les besoins et les budgets du client. C'est ainsi ce même devis qui est : peaufiné par l'intervention des différents responsables de services d'Uni-IT selon la valeur des services offerts, proposés et expliqués par le principal et ensuite accepté, amendé ou refusé par le client. Cet outil facilite donc la discussion entre les différentes parties en utilisant ce point commun que chacun peut rectifier à sa façon. Toutefois, l'utilisation de ce devis a causé certains débats au sein d'Uni-IT voulant simultanément avoir un devis le plus précis tout en proposant celui-ci le plus rapidement possible :

À plusieurs reprises, des débats au sujet des coûts ont surgi entre les animateurs de réunion et les ingénieurs. Les ingénieurs préféraient prendre le temps de recueillir les exigences lorsque les [principaux] préféraient obtenir une estimation approximative le plus rapidement possible (Olsen 2012, p. 84 traduction libre).

Le CIO a ainsi tranché que le but de ce devis est avant tout de faire valoir au client l'importance du projet en terme de grandeur en montrant les options disponibles et les coûts associés. Néanmoins, bien que cet objet-frontière ait des avantages indéniables permettant un TEFC, l'utilisation de celui-ci implique des coûts : « Ce type de calcul des coûts nécessite des frais généraux élevés que chaque gestionnaire doit maintenant garder sous un catalogue complet de services avec des taux pour chaque type de service demandé » (Olsen 2012, p. 126 traduction libre).

Néanmoins, bien que Olsen (2012) discute de l'utilisation du *walkthrough* comme un objet-frontière (p.126), celui-ci ne peut être souligné dans cette discussion. Effectivement, le *walkthrough* n'a pas impliqué les unités organisationnelles. Seuls les représentants des différents services d'Uni-IT sont engagés dans le « walkthrough ». Le *walkthrough* n'est pas un objet-frontière utilisé pour favoriser le TEFC entre le CSP-TI et les unités organisationnelles, mais plutôt pour favoriser le TEFC entre les différents services internes du CSP-TI.

La deuxième partie de la proposition 4 est donc confirmée : afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à mobiliser les objets-frontières. Les courriels et les devis ont été les objets-frontières utilisés par Uni-IT.

#### 5.1.4.3 Discours de frontières (troisième partie)

Les discours de frontières font référence au contenu de la connaissance qui a façonné le dialogue entre les experts des domaines distincts. Dans l'étude de cas de Olsen (2012), Uni-IT fait un effort pour développer les discours de frontières initiés par ses employés. Effectivement, celle-ci réalise que le discours et l'approche qu'elle adopte pour accompagner les unités organisationnelles sont imparfaits et que celle-ci doit s'adapter afin de soutenir la compréhension de son discours destiné aux unités organisationnelles. Par exemple, Uni-IT a réalisé que son discours initial pouvait mener de la confusion chez les unités organisationnelles. Celles-ci ne savaient plus où se rapporter pour avoir un service particulier :

Nous avons vraiment à former nos gens à prendre ce lexique de leur vocabulaire. Nous devons former [les employés de Uni-IT] à dire , " Morgan fait maintenant cela, " et non, " Je ne fais pas ça " ou " Permettez-moi de vous transférer maintenant ", [...] mais " Je ne le fais plus " ne peut pas être une réponse acceptable. (Olsen 2012, p. 87 traduction libre)

Un second exemple, concernant la prise de conscience et la modification du discours de frontières, se concrétise lorsqu'un consultant se questionne sur la proposition d'un devis valant 200 000 \$ à un client qui a un budget de 5 000 \$. A priori, celui-ci se demandait s'il devait montrer intégralement à l'unité organisationnelle le devis totalisant 200 000 \$. Après analyse avec d'autres gestionnaires d'Uni-IT, le consultant a réalisé qu'il serait préférable, pour mieux communiquer les caractéristiques du devis, d'expliquer surtout à l'unité organisationnelle les caractéristiques qui seraient à la hauteur de son budget : «D'autres gestionnaires ont été influencés , et ils ont proposé au consultant à présenter un devis modifié pour le client qui décrirait les caractéristiques dont il pourrait bénéficier en fonction de son budget. » (Olsen 2012, p. 85 traduction libre). Ainsi, la façon de présenter le devis en fonction du budget de son client permettrait au consultant

de mieux communiquer les points majeurs tout en favorisant le TEFC entre les deux parties. Effectivement, la connaissance sera plus facilement transférable, puisque le client ne se butera pas prématurément sur la valeur faramineuse totale du devis.

La troisième partie de la proposition 4 est donc infirmée dans l'étude de cas d'Olsen: contrairement à ce que la proposition 4 indique afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à favoriser les discours de frontières. L'organisation fait un effort d'introspection afin d'optimiser les discours de frontières initiés avec les unités organisationnelles.

#### 5.1.4.4 Pratiques de frontières (quatrième partie)

Les pratiques de frontières sont des pratiques qui favorisent l'engagement dans des activités collectives permettant une génération commune de la connaissance. Dans le cas de Olsen (2012), Uni-IT ne semble pas développer les pratiques de frontières avec les unités organisationnelles. Effectivement, la thèse analysée ne soulève aucun mécanisme qui encouragerait Uni-IT et ses clients à faire ensemble les choses afin de favoriser le TEFC. Néanmoins, ce type de thèse porte plus particulièrement sur la transformation d'un département informatique en CSP-TI. L'accent est porté principalement sur le CSP-TI (et non pas sur les unités organisationnelles). Ainsi, le fait de ne pas trouver d'exemple de pratiques de frontières ne signifie pas automatiquement qu'il n'y en a aucune.

Par contre, il ne serait pas surprenant qu'il n'y ait aucune pratique de frontières chez Uni-IT. L'un des objectifs d'un CSP-TI est de centraliser ses activités dans le but de standardiser les processus et de développer les expertises dans une organisation commune. Le fait d'instaurer des pratiques de frontières dénaturerait l'objectif de consolider les activités similaires sous une même organisation et d'alléger les unités organisationnelles afin que celles-ci puissent se concentrer sur leurs missions premières. Uni-IT aurait donc avantage à être vigilant avant d'instaurer catégoriquement des pratiques de frontières. Toutefois, Uni-IT pourrait analyser l'option d'intégrer des

représentants des unités organisationnelles dans ses walkthroughs afin de faire valoir les pratiques de frontières et de « faire ensemble les choses ». Cette idée aurait avantage à être analysée en profondeur avant d'implanter une solution de cette nature. Uni-IT a déjà eu des critiques concernant la lourdeur du processus d'évaluation des coûts dans les devis et l'implication de clients dans ce processus pourrait ralentir celui-ci (Olsen 2012, p. 171 traduction libre).

Finalement, la quatrième partie de la proposition 4 ne peut être confirmée puisque la thèse analysée ne propose aucun mécanisme qui inciterait Uni-IT et ses clients à faire les choses ensemble pour de favoriser le TEFC.

En somme, le capital humain est particulièrement présent dans l'étude de cas d'Olsen (2012). Comme proposés au chapitre 3, le capital relationnel et le capital structurel sont moins développés chez Uni-IT en raison de la position monopolistique de celui-ci et du principe d'utilisateur-payeur. Tel que proposé dans le cadre conceptuel et observé dans le travail d'Olsen, le CSP-TI a instauré des agents de liaison (c.-à-d. les consultants et les principaux) et des objets-frontières qui permettent le TEFC. Par contre, le discours de frontières, bien qu'imparfait, semble être une préoccupation et est développé afin d'améliorer le TEFC. Cette étude de cas ne contient pas d'exemple de pratiques de frontières qui lie le CSP-TI aux unités organisationnelles. Cela nous porte à croire qu'Uni-IT n'aurait pas développé de pratiques de frontières qui lui auraient permis de favoriser le TEFC.

## 5.2 Analyse des données provenant des entrevues avec des experts

### 5.2.5 Le capital humain (proposition 1)

La proposition 1 touche plus particulièrement le capital humain. Celle-ci souligne que le CSP-TI, ayant comme fonction principale la livraison de services à ses clients, a un fort capital humain. L'organisation qui a un fort capital humain aura un bassin d'employés hautement compétent, faisant preuve de leadership et d'agilité intellectuelle (Hsu et al. 2014). Ce capital humain, dans le cadre de développement de SI, se concrétise particulièrement au niveau de la connaissance chez les développeurs des besoins d'affaires des unités organisationnelles.

De prime abord, les experts rencontrés en entrevues sont en accord avec la première proposition de recherche. Le fait de faire affaire de façon récurrente avec le même client (c.-à-d. les unités organisationnelles) permettrait au CSP-TI d'acquérir un solide capital humain.

Néanmoins, l'expert #1 a proposé un facteur favorisant le capital humain dans le CSP-TI. Selon celui-ci, le faible taux de roulement du CSP-TI optimiserait son capital humain. Ainsi, ce serait les employés qui sont là depuis longtemps qui permettraient au CSP-TI d'optimiser son capital humain. L'expert #1 fait particulièrement référence, par exemple, aux analystes qui ont appris au fil du temps et qui sont devenus des analyses seniors aptes à concevoir des systèmes et surtout aptes à comprendre l'impact des systèmes sur l'entreprise cliente :

En général on a des gens qui connaissent très bien [le CSP-TI] et cela fait une grosse différence. [...] Parce qu'eux sont capables de faire le lien avec ce qui se passe dans l'entreprise, pas juste les systèmes. (expert #1)

L'expert #1 fait donc référence au fait que le capital humain d'un CSP-TI n'est pas automatique et que la présence d'employés qui ont fait leurs preuves au sein de l'organisation permet plus particulièrement de faire valoir le capital humain de l'entreprise. Les nouveaux employés doivent avant tout apprendre les besoins d'affaires

du client. Le temps, pour ces nouveaux employés, d'acquérir les connaissances d'affaires du client pourrait nuire au capital intellectuel du CSP-TI. La présence d'employés « seniors » pourrait favoriser plus significativement le capital humain dans les CSP-TI.

De plus, l'expert #2 indique que la façon dont est organisé le CSP-TI pourrait avoir un impact sur le capital humain. Ainsi, certains CSP-TI organiseraient leurs départements par technologies, tandis que d'autres développeraient certaines équipes en fonction des besoins d'affaires du client :

J'ai une équipe qui est alignée, qui a une unité d'affaires à desservir dans la mesure où cela ne devient plus un CSP dans ce cas-là pour cette équipe-là. Eux ils travaillent avec leur unité d'affaires, il y a une expertise, un « know-how » qui est quasiment conjoint par rapport aux opérations. [...] Cela est la nuance au niveau de la structure parce que souvent les CSP sont orientés vers la technologie [qu'ils desservent]. Je dirais que les plus efficaces sont [les équipes] qui sont orientées sur les unités d'affaires, mais encore là, cela dépend du contexte. Cela n'est pas toujours faisable ni souhaitable. (expert #2)

Ce type de département décrit par l'expert #2 se classerait plutôt comme un CSP décentralisé et non pas comme un CSP « équilibré » (voir figure 2.1). Il serait plus facile pour un CSP-TI de développer un capital humain lorsque celui-ci est décentralisé que lorsque celui est « équilibré ». Les équipes du CSP-TI qui seraient destinées pour un département en particulier auraient plus de facilité à développer le capital humain que les équipes qui doivent livrer des services à toutes les unités organisationnelles de l'organisation cliente. Il est vrai que le CSP-TI a un capital humain fort. Par contre, le CSP décentralisé développerait plus facilement un capital humain que le CSP « équilibré ».

En somme, la proposition 1 est confirmée : le CSP-TI a un fort capital humain, faisant affaire de façon récurrente avec le même client. Néanmoins, le faible taux de roulement de celui-ci ainsi que sa structure organisationnelle pourraient avoir un impact sur l'importance de ce type de capital pour le CSP-TI.



### 5.2.6 Le capital structurel (proposition 2)

La proposition 2 fait référence au capital structurel. Elle souligne le fait que la position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles réduirait l'influence des unités organisationnelles dans les prises de décisions ce qui aurait un impact négatif sur le capital structurel. Lors des rencontres, les différents experts avaient une perspective différente à ce sujet.

L'expert #1 indique qu'il était nécessaire pour un CSP-TI d'être le monopole afin d'éviter les dédoublements, les solutions disparates incapables de se parler et les augmentations de coûts accessoires (par exemple, via la présence de multiples plateformes indépendantes):

Oui cela limite au point de vue des usagers, cela limite leur prise de décisions, ils n'ont pas la même liberté, car ils sont obligés de faire affaire avec nous parce que l'on veut assurer la cohésion et éviter le chaos que l'on a vu chez [entreprise que la maison mère a achetée lors d'une fusion-acquisition passée] (expert # 1)

De plus, l'expert # 1 explique qu'à long terme l'entreprise a avantage à avoir ce monopole avec le CSP-TI pour éliminer les « silos d'informations » et favoriser une circulation de l'information au sein de celle-ci :

[...], mais à moyen terme / long terme il n'y a pas de gain, car, un moment donné, il faut que l'information puisse circuler facilement et là tu te ramasses avec plein de petits silos qui a peu de gens qui connaissent ou qui sont partis et que là cela n'existe pas. (expert #1)

Ainsi, selon l'expert # 1, la présence d'un monopole est nécessaire pour le CSP-TI bien qu'elle limite le client dans les prises de décisions dans le but : « de diminuer les coûts et d'assurer la pérennité de l'ensemble des systèmes » (expert #1)

Dans un autre ordre d'idée, l'expert # 2 indique que la difficulté du client à prendre part aux décisions ne serait pas nécessairement liée à la position monopolistique du CSP-TI. Cette difficulté serait plutôt due au fait que parfois il y a plus d'une unité organisationnelle qui est impliquée dans le projet et qu'il est donc plus difficile pour

toutes les unités organisationnelles impliquées de prendre part dans les prises de décisions :

Même s'ils avaient le choix du fournisseur TI, il faut qu'ils en choisissent un fournisseur TI pour un problème particulier, sauf que l'expertise d'affaires requise pour réaliser la requête est dans plusieurs unités organisationnelles, la complexité est là, ce n'est pas la position monopolistique qui est un problème. (expert #2)

Ce serait donc la structure de l'entreprise cliente qui rendrait la prise de décision plus complexe puisque le CSP-TI aurait à faire affaire avec plusieurs unités organisationnelles du même client (c.-à-d. le siège social).

Ainsi, la proposition 2 a été confirmée partiellement. Celle-ci a été traitée selon deux perspectives par les experts. Le premier expert a noté le fait que le client est limité dans sa prise de décision en raison de la position monopolistique du CSP-TI (devant imposer un certain contrôle pour assurer une cohérence dans les systèmes d'information, une optimisation de la circulation de l'information et une minimisation des coûts) tandis que le second expert a expliqué le fait que ce serait la structure du client (ayant plusieurs départements dans la même organisation) qui pourrait être une source de conflits lors de la prise de décisions. Encore une fois, il semble que la trajectoire des CSP (voir figure 2.1) telle que proposée par Ulbricht Borman (2012) pourrait expliquer ces différences de perception au sujet de l'influence des unités organisationnelles dans les prises de décisions. Ainsi, l'explication proposée par l'expert #1 s'apparenterait à un CSP « équilibré » en soulignant le fait que le CSP se doit de jouer un rôle clé dans l'encadrement des décisions des unités organisationnelles afin d'optimiser les processus et les systèmes dans leurs globalités et de s'assurer de l'efficacité du CSP-TI. Dans un autre ordre d'idée, l'explication proposée par l'expert #2 s'apparenterait plutôt à un CSP « décentralisé » où il y a une moins grande standardisation des processus et une plus grande flexibilité permettant de mieux se concentrer sur les besoins de ses clients et simultanément leur permettre une plus grande place dans les prises de décisions.

### 5.2.7 Le capital relationnel (proposition 3)

La proposition 3 touche principalement le capital relationnel et souligne le fait que le principe d'utilisateur-payeur aurait un impact négatif sur le capital relationnel. Ce principe mettrait une pression additionnelle sur le CSP-TI à minimiser les prix d'utilisation.

Lors des rencontres, les deux experts étaient en accord avec cette proposition. Néanmoins, ceux-ci ont souligné que ce n'était pas tous les CSP-TI qui devaient nécessairement intégrer le principe d'utilisateur-payeur.

A priori, il est vrai que lorsque le principe d'utilisateur-payeur est présent dans le cadre des relations entre un CSP-TI et ses unités organisationnelles, la relation est plus difficile à entretenir. Par exemple, l'expert #1 souligne le fait que certains clients se plaignent d'une tarification élevée des services livrés. Ces succursales comparent les services rendus aux services que pourraient livrer des petits fournisseurs de la région à bas prix et ne comparent donc pas la même qualité de service rendu:

[les succursales, clientes du CSP-TI] comparent cela avec l'un de leurs concurrents qui lui a un système qu'il a acheté, mais c'est local. S'il perd son serveur local, il ne peut plus servir ses clients. Nous c'est centralisé. On a une infrastructure en place, on a des centres hautes disponibilités, cela veut dire que toutes les données sont copiées à la seconde près dans deux centres qui sont dans deux lieux physiques différents [...] Donc le système n'est à peu près jamais en panne. (expert #1)

Ces altercations avec les différentes unités organisationnelles amènent indéniablement une pression sur le CSP-TI à minimiser ses prix : « Il faut que l'on fasse très attention à nos coûts parce qu'eux arrêtent pas de nous dire : « Vous coûtez cher! Vous coûtez cher! » » (expert #1)

D'un autre ordre d'idée, les deux experts interviewés soulignent aussi la possibilité dans certains CSP-TI de ne pas utiliser le « bill back ». Cela dépendrait ainsi de la culture de

l'entreprise cliente : « Il y a la culture de la firme, de l'organisation, qui est pour beaucoup [...] on est comme une grosse PME même si on est public et que l'on est gros » (expert #2). Cette culture d'entreprise plus « familiale » teinterait sur une relation qui n'impliquerait pas de relation « consommateur-payeur » : « Il y a un budget, c'est le budget TI [du CSP-TI] et [...] selon les priorités établies on dépense » (expert #2). Le modèle de CSP décrit dans ce type de relation serait plutôt un CSP de type « décentralisé » (voir figure 2.1). Cette décentralisation serait intimement liée à une personnalisation significative des services rendus. D'ailleurs, selon Joha et Janssen (2014), certains facteurs influenceraient le degré de personnalisation du modèle d'affaire des CSP-TI comme un raisonnement économique qui ne se concentre pas sur les coûts. Il semble donc que le CSP décrit dans ce type de relation serait plutôt personnalisé en n'insistant pas, envers les unités organisationnelles, aux coûts des services rendus. Le fait de ne pas exploiter le principe « d'utilisateur-payeur » aurait une incidence significative sur la qualité de la relation entre le CSP-TI et ses clients : « le fait qu'on n'a pas ce mode de fonctionnement là fait en sorte que les relations avec les unités d'affaires son excellentes » (expert #2). Néanmoins, cette façon de fonctionner a un coût : « Parce que le désavantage qu'on n'a pas ce principe-là [d'utilisateur-payeur] c'est que les TI ne coûtent rien littéralement. Pour les unités d'affaires cela coûte zéro, vraiment » (expert #2). L'expert #2 explique donc que le CSP-TI aurait avantage à modifier sa façon de fonctionner en introduisant un « show back », c'est-à-dire une façon de montrer aux unités organisationnelles la valeur des services rendus :

[...] c'est un problème dans la mesure où il faut mettre plus d'emphasis sur le retour sur investissement des initiatives des projets. [...] la façon de pousser plus c'est d'arriver avec un « show back » où l'unité d'affaires va voir combien ça coûte les TI pour les projets et les services demandés par exemple quand ils demandent de déplacer un poste 22 fois, ils vont voir que cela coûte « X » à chaque fois.

Autrement, l'avantage d'édifier un CSP-TI dans le but de minimiser les coûts et d'optimiser les revenus se trouve minimisé.

En somme, la proposition 3 est confirmée partiellement. Ce n'est pas automatique que le capital relationnel se trouve minimisé en raison du principe d'utilisateur-payeur, puisqu'il semble que ce n'est pas tous les CSP-TI qui utilisent ce principe. Il serait donc vrai que les CSP-TI qui utilisent le concept d'utilisateur-payeur entretiendraient une relation plus difficile avec les unités organisationnelles et un effort de la part du CSP-TI pour minimiser les coûts serait observé. Néanmoins, comme les CSP qui s'apparentent à des CSP décentralisés auraient tendance à moins insister sur les coûts, il semble que ceux-ci n'utiliseraient pas automatiquement le principe d'utilisateur-payeur. Cette façon de procéder favoriserait une relation moins conflictuelle entre le CSP-TI et les unités organisationnelles. Cependant, celle-ci pourrait créer chez les clients une impression que les services TI sont gratuits et l'effort pour assurer un retour sur investissement serait minimisé.

#### 5.2.8 Les mécanismes de TEFC (proposition 4)

Les mécanismes de TEFC dans le cadre des relations entre les CSP-TI et les unités organisationnelles ont fait l'objet des entrevues avec les experts.

##### 5.2.8.6 Agents de liaison (première partie)

La présence d'agents de liaison dans le cadre de TEFC entre le CSP-TI et les unités organisationnelles est soulignée lors des entrevues avec les deux experts. Ainsi, les experts croient qu'afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI a effectivement tendance à mobiliser des agents de liaison. L'expert # 2 a souligné la possibilité d'utiliser des agents de liaison des deux côtés de la frontière de la connaissance à savoir un représentant du côté des unités organisationnelles et un représentant du côté du CSP-TI :

[...] on travaille fort pour que les analystes informatiques qui travaillent avec les unités d'affaires aient une expertise d'affaires du secteur avec lequel ils travaillent [...] et d'un autre côté les unités organisationnelles ont, ce que l'on appelle, un « représentant des unités d'affaires ». C'est cette personne-là qui initie les requêtes. (expert #2)

Étant impliqués de façon récurrente dans les différents projets TI comme agents de liaison, les représentants des unités d'affaires développent une expertise importante leur permettant de traduire l'information entre les autres employés de l'unité d'affaires et le CSP-TI. Néanmoins, le CSP-TI a aussi ses propres agents de liaison, des analystes seniors, qui ont travaillé durant des années avec les mêmes unités organisationnelles :

Ils sont spécialisés dans des domaines d'affaires, pas uniquement dans des systèmes informatiques, ils sont spécialisés dans des domaines d'affaires pour favoriser le transfert [de l'information] (expert #1).

Ces passeurs de frontières (qui sont analyste senior) doivent être aptes à comprendre le discours des unités organisationnelles afin d'aller au-delà du discours, comprendre réellement le besoin et traduire celui-ci à leurs collègues du CSP-TI :

Quelqu'un peut dire quelque chose et l'autre l'interprète selon son expérience, mais l'autre avec son expérience cela ne voulait pas dire la même chose. Il faut donc être capable de passer par-dessus ça et d'être vraiment à l'écoute [du client] (expert #1)

En somme, le premier élément de la proposition 4 est confirmé : les entrevues avec les experts confirment qu'afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI a tendance à mobiliser des agents de liaison.

#### 5.2.8.7 Objets-frontières (deuxième partie)

L'utilisation d'objets-frontières par les CSP-TI dans le but de favoriser le TEFC a été soulignée dans les entrevues. Afin de s'assurer l'optimisation de l'utilisation des objets-frontières, les experts ont proposé l'utilisation d'une méthodologie de développement s'inspirant de COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). Ainsi, l'utilisation d'une méthodologie structure la façon pour le CSP-TI de faire affaire avec les unités organisationnelles et surtout propose les bons objets-frontières selon les étapes du processus de développement de SI. Ces objets-frontières, tels l'énoncé des travaux, l'analyse fonctionnelle, etc., doivent être approuvés par les unités

organisationnelles. De plus, les unités organisationnelles connaissent bien ces objets-frontières :

Toutes les unités d'affaires ont été formées là-dessus pour comprendre la méthodologie, mais également pour comprendre quels sont les documents qui vont être utilisés pour justement échanger l'information et faire en sorte que les unités d'affaires soient en mesure d'approuver ceux-ci. (expert #2)

Ces documents sont la colonne vertébrale de la méthodologie de développement de SI en s'assurant que les besoins des unités organisationnelles et les contraintes du CSP-TI soient bien compris de part et d'autre :

C'est important dans la mesure où c'est les documents qui servent à échanger et à essayer de définir les besoins, à définir le contenu de ce qui va être fait de manière formelle pour faire en sorte qu'à la fin ce qu'on livre au client c'est ce qui a été demandé initialement. (expert #2)

De plus, le CSP-TI peut utiliser des prototypes :

[...] dépendamment de la complexité de la demande on va faire des prototypes que l'on va travailler avec les usagers pour dire il y a des nouveaux systèmes, des nouveaux écrans à ajouter, voici comment cela fonctionnerait pour qu'il puisse le visualiser [...] (expert #1)

Dans le cadre des entrevues avec les experts, le second élément de la proposition 4 est confirmé : afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à mobiliser les objets-frontières. En se dotant d'une méthodologie qui propose systématiquement l'utilisation d'objets-frontières et en proposant l'utilisation de prototypes au besoin, le CSP-TI facilite le TEFC avec les unités organisationnelles. Effectivement, ces objets-frontières permettent aux deux parties de résoudre des problématiques en collaborant conjointement et en traversant la frontière de la connaissance grâce à des objets concrets que les deux parties puissent bien comprendre et modifier.

#### 5.2.8.8 Discours de frontières (troisième partie)

Les discours de frontières semblent être un défi omniprésent dans le cadre des CSP-TI. Bien que les objets-frontières puissent utiliser un vocabulaire simple et vulgarisé pour

s'assurer la compréhension de chacun, il semble que la vulgarisation des discours par les employés du CSP-TI serait plus complexe tel que souligné par l'expert # 2 : « Oui, cela est un défi constant, c'est toujours un défi à des endroits plus que d'autres. Cela dépend des gens. Il y en a qui sont plus techniques que d'autres ». Néanmoins, le fait que certains CSP-TI utiliseraient le même représentant pour chaque unité d'affaires permettrait à celui-ci d'être sensibilisé aux verbatim relatifs aux TI et ainsi favoriser la compréhension du discours du CSP-TI. De plus, le fait que les passeurs de frontières doivent développer une expertise relative à l'unité d'affaires permet à ceux-ci de développer un discours de frontières adapté aux besoins de leurs clients. Néanmoins, il reste que le discours de frontières est un défi omniprésent pour les CSP-TI et que cette réalité est plus ou moins importante selon la nature des postes du CSP-TI. Dans le cadre des entrevues avec les experts la troisième partie de la proposition 4 est confirmée : afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à moins favoriser les discours de frontières.

#### 5.2.8.9 Pratiques de frontières (quatrième partie)

Contrairement à ce que la proposition 4 indique (à savoir que le CSP-TI aurait à moins utiliser les pratiques de frontières) le discours des experts en entrevues indique la présence de pratiques de frontières dans le CSP-TI. Ainsi, selon les deux experts interviewés, certains CSP-TI pourraient utiliser ce mécanisme de TEFC. Néanmoins, l'utilisation de ce mécanisme se ferait dans des cas précis : lors de projets majeurs et complexes. Le CSP-TI pourrait encourager l'unité organisationnelle touchée par ce projet à libérer un ou plusieurs de ses employés à temps plein afin que ceux-ci viennent travailler dans les bureaux du CSP-TI durant tout le projet. Cette stratégie occasionne néanmoins des coûts pour l'unité organisationnelle puisqu'elle doit embaucher des nouveaux employés le temps que ses anciens employés reviennent en poste :

Car évidemment, quand on libère quelqu'un à temps plein comme cela il faut « back staffer » comme ont dit, donc embaucher quelqu'un de temporaire qui va faire la job, alors il y a des coûts reliés à cela, cela entre dans les coûts de projet,



mais c'est quand même des coûts et cela n'est pas toujours bien reçu [par les unités organisationnelles]. (expert #2)

Néanmoins, ce mécanisme n'est pas utilisé dans les projets à plus petite échelle puisqu'il est complexe et peu productif de libérer du personnel pour un court laps de temps, étant confronté à la nécessité de « partager » de façon intermittente cette ressource avec l'unité organisationnelle :

Par ce que [comme] c'est difficile d'avoir la disponibilité de mon utilisateur, la qualité du livrable va en souffrir [...] on a le phénomène « stop and go », cela veut dire que l'on commence le projet et on est en train de faire l'énoncé des travaux ou l'analyse fonctionnelle et on a une série de questions, mais l'utilisateur n'est pas disponible, il est disponible la semaine prochaine, donc là on a un meeting la semaine prochaine. Et là je fais quoi avec mes ressources? Là il faut que je les mette sur d'autres choses en attendant. Et après cela il faut qu'ils reviennent. Il faut qu'ils se remettent dans le projet. Cela n'est pas très bon. (expert #2)

Dans le cadre des entretiens avec les experts, la quatrième partie de la proposition 4 est confirmée partiellement. Comme le CSP-TI a des activités centralisées et que les unités organisationnelles se consacrent en premier lieu à leur vocation première, il est vrai qu'il est complexe d'introduire des pratiques de frontières. Par contre, les experts ont souligné qu'il est extrêmement bénéfique d'utiliser ce mécanisme de TEFC. C'est pourquoi ce mécanisme est utilisé dans les projets majeurs bien que sa mise en place soit complexe.

En somme, nous venons d'analyser les résultats tirés de l'étude de cas d'Olsen (2012) et des entretiens avec les experts. Une analyse transversale des résultats tirés de l'étude de cas des entretiens entrepris avec les experts est éditée au chapitre VI.

## CHAPITRE VII – DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons entreprendre une analyse transversale des thèmes abordés au chapitre V – Résultats en analysant les congruences et les divergences entre l’analyse provenant de l’étude de cas écrite par Timothy John Olsen et l’analyse des entrevues menées avec des experts en fonction des propositions de recherches établies. Finalement, à la lumière de cette analyse transversale, nous allons répondre aux questions de recherches.

### 6.1 Analyse transversale des données provenant de l’étude de cas de Timothy John Olsen (2012) et des données provenant de discussions avec les experts

Dans cette section, nous allons effectuer l’analyse transversale afin de souligner les points en commun et les différences entre les analyses de l’étude de cas et des résultats des entrevues avec les deux experts. Ce travail nous permettra d’établir une vision plus globale de l’état des propositions de recherche en fonction des différentes sources de données analysées. Le tableau 5.1 souligne la position des tendances de l’étude de cas et des discussions face aux propositions de recherche.

<b>Propositions</b>	<b>Selon l’étude de cas</b>	<b>Selon les discussions avec les experts</b>
<b>Proposition 1 : le capital humain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le CSP-TI a un fort capital humain.</li> <li>-Les consultants et principaux peuvent développer particulièrement le capital humain du CSP-TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le CSP-TI a un fort capital humain.</li> <li>-Un faible taux de roulement des employés du CSP-TI favoriserait un fort capital humain.</li> <li>-Un CSP décentralisé développerait plus facilement un fort capital humain.</li> </ul>
<b>Proposition 2 : le capital structurel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles a un impact négatif sur le capital structurel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles a un impact négatif sur le capital structurel seulement lorsque le CSP-TI est « équilibré ».</li> <li>-La position monopolistique du CSP-TI</li> </ul>

		envers les unités organisationnelles n'aurait pas d'impact négatif sur le capital structurel lorsque le CSP-TI est décentralisé.
<b>Proposition 3 : le capital relationnel</b>	-Le principe d'utilisateur-payeur aurait un impact négatif sur le capital relationnel. Ce principe mettrait une pression supplémentaire sur le CSP-TI à minimiser les prix des services offerts.	-Le principe d'utilisateur-payeur n'est pas utilisé automatiquement dans tous les CSP-TI.  - Lorsque le principe d'utilisateur-payeur est utilisé dans le CSP-TI, il est vrai que ce principe aurait un impact négatif sur le capital relationnel et celui-ci mettrait une pression supplémentaire sur le CSP-TI à minimiser les prix.
<b>Proposition 4 : les agents de liaison</b>	-Les CSP-TI ont tendance à mobiliser les agents de liaison pour favoriser le TEFC.	-Les CSP-TI ont tendance à mobiliser les agents de liaison et les unités organisationnelles peuvent mobiliser aussi des agents de liaison les représentant.
<b>Proposition 4 : les objets-frontières</b>	-Les CSP-TI ont tendance à mobiliser les objets-frontières pour favoriser le TEFC.	-Les CSP-TI ont tendance à mobiliser les objets-frontières pour favoriser le TEFC.  -Les CSP-TI peuvent utiliser une méthodologie de développement de SI pour structurer l'utilisation des objets-frontières.
<b>Proposition 4 : les discours de frontières</b>	-Les CSP-TI ont tendance à moins favoriser les discours de frontière pour optimiser le TEFC.  -Le CSP-TI a tendance à remettre en question la qualité de son discours de frontières.	-Les CSP-TI ont tendance à moins favoriser les discours de frontière pour optimiser le TEFC.  -Il est moins critique de développer un discours de frontières efficace lorsque le CSP-TI fait affaire avec les mêmes représentants des unités organisationnelles de façon récurrente.
<b>Proposition 4 : les pratiques de frontières</b>	-Le CSP-TI a tendance à moins favoriser les pratiques de frontières.	-Le CSP-TI a tendance à favoriser les pratiques de frontières seulement dans le cadre des projets majeurs.

**Tableau 6.1 Comparaison de la position de l'étude de cas et des entrevues face aux propositions de recherche**

### 6.1.9 Le capital humain (proposition 1)

Selon les analyses à propos de l'étude de cas et les résultats des entrevues, il semble que le CSP-TI a un fort capital humain. Tel que suggéré par la proposition 1, il est vrai qu'ayant comme fonction principale de livrer des services à ses clients internes, le CSP-TI aura tendance à avoir un fort capital humain.

L'étude de cas souligne plus particulièrement le fait que les unités organisationnelles connaissent peu le monde des TI, n'étant peu imprégnées de cette réalité. Ce serait donc les connaissances d'affaires des unités organisationnelles par les consultants et par les principaux du CSP-TI qui vont particulièrement favoriser le capital humain de celui-ci. Valorisant une culture de service, Uni-IT a aussi développé son capital humain en travaillant avec les unités organisationnelles quotidiennement tout en guidant celles-ci à travers celui-ci.

Les discussions avec les experts soulignent le fait que les CSP-TI qui ont un faible taux de roulement d'employés pourront optimiser leur capital humain en ayant une solide et concrète connaissance des besoins d'affaires de leurs clients. De plus, ceux-ci ont indiqué le fait qu'un CSP-TI qui a des équipes organisées selon les besoins d'affaires des clients (CSP décentralisé, voir figure 2.1) aura plus facilement un fort capital humain que les CSP « équilibrés ».

### 6.1.2 Le capital structurel (proposition 2)

Selon l'étude de cas, il semble que la proposition 2 soit valable sans nuances à savoir que la position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles diminuerait l'influence des unités organisationnelles dans les prises de décisions ce qui aurait un impact négatif sur le capital structurel. Effectivement, certaines unités organisationnelles se seraient senties inférieures en réponse à la création du monopole que représente Uni-IT.

Dans un autre ordre d'idées, les discussions avec les experts ont dégagé une position plus nuancée en la matière. Il serait vrai que la position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles pourrait avoir un impact négatif sur le capital structurel. Cette situation est plus particulière lorsque le CSP-TI est un CSP « équilibré » (voir figure 2.1). Cependant, les CSP-TI « décentralisés » développeraient une moins grande standardisation de leur processus et une plus grande flexibilité permettant ainsi de favoriser la participation des unités organisationnelles dans les prises de décisions.

#### 6.1.10 Le capital relationnel (proposition 3)

La proposition 3 qui suppose que le principe d'utilisateur-payeur aurait un impact négatif sur le capital relationnel et que ce principe mettrait une pression supplémentaire sur le CSP-TI à minimiser les prix a été observée autant dans l'étude de cas que dans les discussions avec les experts.

Selon l'étude de cas, l'utilisation des devis dans le but de montrer de façon transparente les coûts liés à un projet avait un impact négatif sur la relation entre le CSP-TI et ses clients. Les unités organisationnelles pouvaient ainsi comparer les prix avec le marché externe. Uni-IT devait donc sans cesse justifier les prix suite aux contestations des clients. Il a été aussi observé dans l'étude de cas que le CSP-TI faisait un effort supplémentaire pour minimiser ses coûts, telle la minimisation des achats de services plus « accessoires ».

Les discussions avec les experts ont aussi souligné le fait que le principe d'utilisateur-payeur avait indéniablement un impact négatif sur le capital relationnel et que le CSP-TI devait absolument faire une pression pour minimiser ses coûts. Néanmoins, le principe d'utilisateur-payeur n'est pas présent automatiquement dans tous les CSP-TI. Ainsi, les CSP-TI qui s'apparenteraient à un type décentralisé (figure 2.1) n'utiliseraient pas simultanément le principe d'utilisateur-payeur. Cette stratégie serait très efficace dans l'optimisation de la qualité de la relation entre les CSP-TI et les unités organisationnelles. Pourtant, elles transmettraient chez les unités organisationnelles un

sentiment de gratuité des services livrés. N'ayant pas cette sensibilité à la valeur des services TI, les experts conseilleraient de minimalement utiliser un principe de « show back » afin de sensibiliser les clients.

#### 6.1.11 Les mécanismes de TEFC (proposition 4)

##### 6.1.11.10 Agents de liaison (première partie)

L'étude de cas ainsi que les discussions avec les experts nous portent à croire que les CSP-TI ont tendance à mobiliser des agents de liaison tels que soulignés dans la proposition 4.

Ainsi, dans l'étude de cas, Uni-IT mobilise des consultants et des principaux pour faire le pont entre le CSP-TI et les unités organisationnelles. Ceux-ci ont le rôle de traduire les besoins du client pour Uni-IT et de traduire les spécifications et les contraintes d'Unit-IT pour le client. Les discussions avec les experts ont non seulement souligné le fait de sélectionner les analystes seniors comme agents de liaison, mais aussi le fait d'utiliser un agent de liaison provenant directement de l'unité organisationnelle. Les représentants des unités organisationnelles, ayant eu à travailler avec le CSP-TI de façon récurrente, ont aussi développé la capacité de traduire pour les autres utilisateurs les discours du CSP-TI.

##### 6.1.11.11 Objets-frontières (deuxième partie)

La proposition 4 indique, entre autres, que le CSP-TI aurait tendance à mobiliser les objets-frontières. Autant l'étude de cas analysée que les discussions ont indiqué que les CSP-TI utilisent effectivement des objets-frontières pour favoriser le TEFC. Dans l'étude de cas, nous avons répertorié qu'Uni-IT utilisait plus particulièrement les devis et les courriels comme objets-frontières. Lors des discussions, plusieurs objets-frontières ont été listés comme un énoncé des travaux, une analyse fonctionnelle et des prototypes. La plupart des objets-frontières énumérés doivent être approuvés par les unités organisationnelles. De plus, ces objets-frontières sont structurés autour d'une

méthodologie de développement de SI. Les unités organisationnelles sont aussi formées pour mieux comprendre la méthodologie de développement de SI ainsi que de l'utilisation des objets-frontières.

#### 6.1.11.12 Discours de frontières (troisième partie)

La proposition 4 indique qu'afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à moins favoriser les discours de frontières. Selon l'étude de cas et selon les discussions, il semble qu'effectivement le développement du discours de frontières dans le but de favoriser le TEFC est un défi certain. Nous avons vu dans l'étude de cas qu'Uni-IT fait un effort pour réaliser ses difficultés à favoriser un discours de frontières efficace ainsi que de mobiliser les efforts pour optimiser celui-ci. Les experts soulignent aussi ce défi. Néanmoins, ceux-ci relativisent son importance en indiquant qu'il y a certaines façons de fonctionner qui pourraient amoindrir cette difficulté, tel le fait de faire affaire avec les mêmes représentants des unités organisationnelles permettrait aux représentants de mieux comprendre le jargon TI minimisant le besoin de développer les capacités du CSP-TI à vulgariser son discours.

#### 6.1.11.13 Pratiques de frontières (quatrième partie)

La proposition 4 fait aussi référence aux pratiques de frontières. Elle indique que le CSP-TI aurait moins tendance à favoriser les discours de frontières pour favoriser le TEFC. L'étude de cas semble soutenir cette proposition. Aucune pratique de frontières n'a été discernée dans l'étude de cas. Les discussions ont proposé une position plus nuancée face à cette proposition. Ainsi, il est vrai que le CSP-TI utiliserait peu les pratiques de frontières, puisque cette pratique est relativement coûteuse et que cela peut créer des désagréments pour certaines unités organisationnelles (devant embaucher du nouveau personnel pour un temps déterminé). Cependant, en analysant les résultats des entrevues menées auprès des deux experts il semble que cette pratique ait déjà été utilisée dans le cadre de projets majeurs. Ainsi, le coût de libérer des employés pour les localiser directement dans le CSP-TI durant un projet majeur pourrait être inférieur aux

désagréments reliés au fait que les unités organisationnelles veulent vaquer à leurs responsabilités principales. Il y aurait donc plusieurs avantages à avoir ce type de ressources à part entière dans le CSP-TI pour ces projets.

## 6.2 Réponses aux questions de recherche

Cette section permettra de faire la lumière sur les deux questions de recherche proposées dans le cadre de ce mémoire :

- 1- Comment les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance sont-ils mis en place dans un CSP-TI?*
- 2- Comment les composantes du capital intellectuel sont-elles arrimées dans un CSP-TI afin de traverser efficacement les frontières de la connaissance?*

### 6.2.12 Comment les mécanismes de traversement efficace des frontières de la connaissance (TEFC) sont-ils mis en place dans un CSP-TI?

Les mécanismes de TEFC répertoriés dans le cadre de ce travail sont les agents de liaison, les objets-frontières, les discours de frontières et les pratiques de frontières.

Dans un CSP-TI, les agents de liaison sont utilisés abondamment. Ces agents de liaison sont spécialisés dans un domaine particulier et ont à travailler de façon récurrente avec les mêmes unités organisationnelles. Les objets-frontières sont aussi un mécanisme de TEFC qui est utilisé de façon récurrente. Le CSP-TI semble développer facilement des outils tangibles pour soutenir le transfert de la connaissance entre le CSP-TI et ses clients en utilisant une plateforme commune. Les discours de frontières est un mécanisme de TEFC plus complexe à favoriser dans le cadre des CSP-TI. Effectivement, les CSP-TI ont comme objectif la livraison de services TI nécessitant des spécialistes dans le domaine des TI. Ils nécessitant la réunion sous un même toit des spécialistes qui parlent un langage commun entre eux. Cette réalité rend plus difficile la mise en place d'un discours de frontière efficace. Néanmoins, le fait que les CSP-TI utilisent des agents de liaison minimiserait ce défi en favorisant du discours de



frontières. En travaillant quotidiennement avec les unités organisationnelles et devant faire le pont entre les besoins des clients et les contraintes du CSP-TI, les agents de liaison favoriseraient le discours de frontières. Finalement, les pratiques de frontière sont difficilement mises en place dans le cadre d'un CSP-TI. Néanmoins, ce mécanisme de TEFC peut être initié dans le cadre de projets majeurs afin d'optimiser le TEFC.

6.2.13 Comment les composantes du capital intellectuel sont-elles arrimées dans un CSP-TI afin de traverser efficacement les frontières de la connaissance?

Les composantes du capital intellectuel sont le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel.

Dans un CSP-TI, le capital humain est développé abondamment puisque celui-ci livre des services de façon récurrente aux mêmes clients : les unités organisationnelles. Les CSP-TI qui ont un plus faible taux de roulement optimiseraient leur capital humain en ayant des employés qui travailleraient avec les mêmes unités organisationnelles depuis plusieurs années. De plus, les CSP décentralisés (voir figure 2.1) pourraient plus facilement développer leur capital humain étant organisé selon les besoins d'affaires de leurs clients.

Dans un CSP-TI, le capital structurel serait plus difficilement développé. Cette difficulté pourrait provenir de la position monopolistique du CSP-TI. Cette position diminuerait l'influence des clients dans la prise de décisions et son capital structurel. Le capital structurel serait possiblement moindre dans le CSP « équilibré » que dans le CSP « décentralisé » (figure 2.1) puisque le CSP-TI « décentralisé » serait plus flexible en ayant une moins grande standardisation de ses processus. Cette situation favoriserait une plus grande participation des unités organisationnelles dans les prises de décisions.

Dans un CSP-TI, le capital relationnel serait aussi moins développé. Effectivement, le principe d'utilisateur-payeur omniprésent dans les CSP-TI aurait un impact négatif sur le

capital relationnel. Ce principe permet aux clients de comparer les prix et le CSP-TI de minimiser ses coûts. Cette situation affaiblirait la qualité de la relation entre le CSP-TI et les unités organisationnelles. Néanmoins, les CSP-TI « décentralisés » (figure 2.1) pourraient développer plus facilement un meilleur capital relationnel puisque le principe « d'utilisateur-payeur » ne serait pas nécessairement autant utilisé.

Nous avons ainsi analysé de façon transversale les résultats des analyses d'une étude de cas menée par Timothy John Olsen et les résultats des entrevues menées avec des experts. Ces analyses nous ont finalement permis de répondre aux questions de recherches préalablement établies au chapitre 1. Pour terminer, nous allons conclure ce travail, établir les limites et proposer les apports de ce travail dans la dernière partie de ce travail nommé conclusion.

## CONCLUSIONS

Ces conclusions permettent aux lecteurs de mieux cerner la contribution, les limites et les avenues potentielles pour de futures recherches.

Dans la problématique de recherche nous avons discuté des particularités des CSP ainsi que les défis que ce type de structure organisationnelle doit faire face. L'un des défis indéniables que font face les CSP est la gestion de la connaissance (Knol et al. 2014). Pourtant, le thème de la gestion de la connaissance dans le cadre des CSP-TI est quasi absent dans la littérature. Cette étude a ainsi permis de mieux comprendre cette problématique de recherche en proposant et en testant un cadre conceptuel qui traite du partage de la connaissance dans le cadre des CSP-TI.

En sommes, nous voulions contribuer au développement d'une meilleure compréhension des critères qui pourrait favoriser le partage de la connaissance dans le cadre des relations entre CSP-TI et les unités organisationnelles. Plus particulièrement, deux objectifs de recherches ont été proposés dans le mémoire :

- 1- *Comprendre les mécanismes qui rendent efficace le traversement des frontières de la connaissance dans un CSP-TI*
- 2- *Comprendre quelles sont les composantes du capital intellectuel dans un CSP-TI.*

Ces objectifs ont été atteints. Quatre propositions de recherche ont permis de conceptualiser comment les mécanismes de TEFC et les composantes du capital intellectuel pourraient être plus particulièrement disposés dans un CSP-TI. Nous avons ainsi proposé que le CSP-TI ait plus particulièrement un fort capital humain, mais il serait plus difficile pour cette structure organisationnelle de développer le capital relationnel et structurel. Nous avons aussi proposé que le CSP-TI ait tendance à

mobiliser les agents de liaison et les objets-frontières et à moins favoriser les discours de frontières et les pratiques de frontières. Ces propositions ont été évaluées dans le cadre de l'analyse d'une étude de cas (Olsen 2012) et dans le cadre de deux entrevues avec des experts. Le tableau 6.1, aussi présenté au chapitre VI, synthétise les résultats obtenus.

<b>Propositions</b>	<b>Selon l'étude de cas</b>	<b>Selon les discussions avec les experts</b>
<b>Proposition 1 : le capital humain</b>	<p>-Le CSP-TI a un fort capital humain.</p> <p>-Les consultants et principaux peuvent développer particulièrement le capital humain du CSP-TI.</p>	<p>-Le CSP-TI a un fort capital humain.</p> <p>-Un faible taux de roulement des employés du CSP-TI favoriserait un fort capital humain.</p> <p>-Un CSP décentralisé développerait plus facilement un fort capital humain.</p>
<b>Proposition 2 : le capital structurel</b>	<p>-La position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles a un impact négatif sur le capital structurel.</p>	<p>-La position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles a un impact négatif sur le capital structurel seulement lorsque le CSP-TI est « équilibré ».</p> <p>-La position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles n'aurait pas d'impact négatif sur le capital structurel lorsque le CSP-TI est décentralisé.</p>
<b>Proposition 3 : le capital relationnel</b>	<p>-Le principe d'utilisateur-payeur aurait un impact négatif sur le capital relationnel. Ce principe mettrait une pression supplémentaire sur le CSP-TI à minimiser les prix des services offerts.</p>	<p>-Le principe d'utilisateur-payeur n'est pas utilisé automatiquement dans tous les CSP-TI.</p> <p>- Lorsque le principe d'utilisateur-payeur est utilisé dans le CSP-TI, il est vrai que ce principe aurait un impact négatif sur le capital relationnel et celui-ci mettrait une pression supplémentaire sur le CSP-TI à minimiser les prix.</p>
<b>Proposition 4 : les agents de liaison</b>	<p>-Les CSP-TI ont tendance à mobiliser les agents de liaison pour favoriser le TEFC.</p>	<p>-Les CSP-TI ont tendance à mobiliser les agents de liaison et les unités organisationnelles peuvent mobiliser aussi des agents de liaison les représentant.</p>
<b>Proposition 4 : les objets-</b>	<p>-Les CSP-TI ont tendance à mobiliser les objets-frontières pour favoriser le TEFC.</p>	<p>-Les CSP-TI ont tendance à mobiliser les objets-frontières pour favoriser le TEFC.</p> <p>-Les CSP-TI peuvent utiliser une méthodologie de développement de SI pour</p>

<b>frontières</b>		structurer l'utilisation des objets-frontières.
<b>Proposition 4 : les discours de frontières</b>	-Les CSP-TI ont tendance à moins favoriser les discours de frontière pour optimiser le TEFC.  -Le CSP-TI a tendance à remettre en question la qualité de son discours de frontières.	-Les CSP-TI ont tendance à moins favoriser les discours de frontière pour optimiser le TEFC.  -Il est moins critique de développer un discours de frontières efficace lorsque le CSP-TI fait affaire avec les mêmes représentants des unités organisationnelles de façon récurrente.
<b>Proposition 4 : les pratiques de frontières</b>	-Le CSP-TI a tendance à moins favoriser les pratiques de frontières.	-Le CSP-TI a tendance à favoriser les pratiques de frontières seulement dans le cadre des projets majeurs.

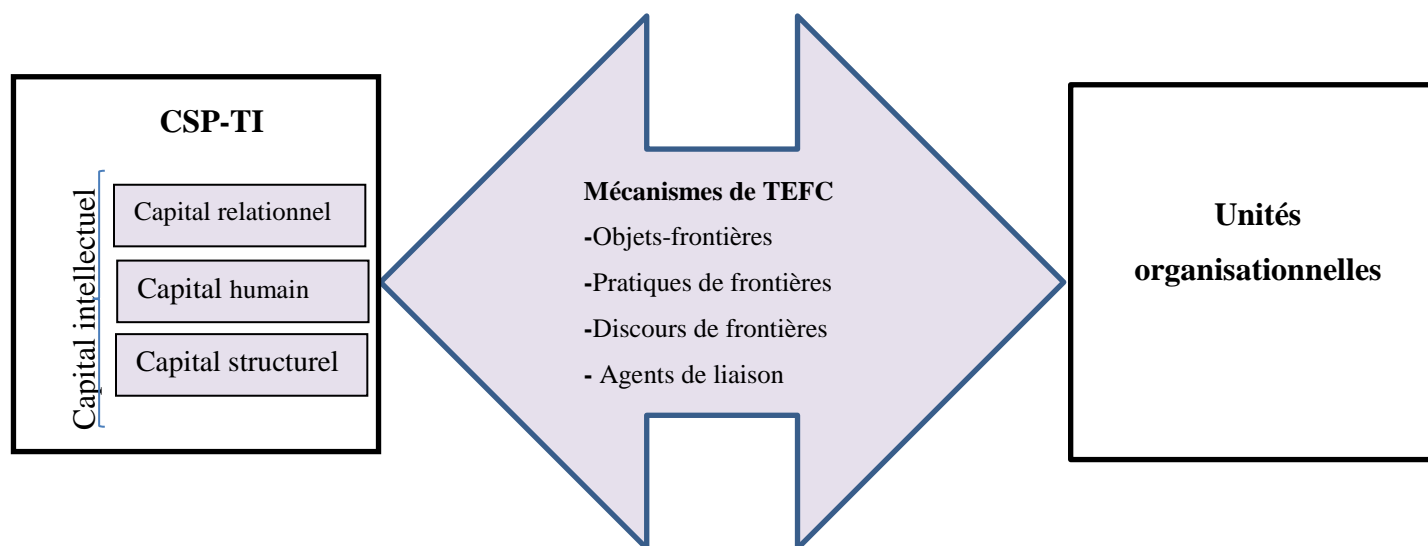
**Tableau 6.1 Comparaison de la position de l'étude de cas et des discussions face aux propositions de recherche**

#### Contributions

Ce mémoire contribue à l'étendue de la littérature scientifique portant sur les CSP. Plus particulièrement, elle a permis de mieux comprendre des concepts de gestion de la connaissance dans le monde des CSP-TI. Nous avons développé un cadre conceptuel qui propose l'état plausible des mécanismes de TEFC et les éléments du capital intellectuel dans le cadre des CSP-TI. Nos résultats des analyses suggèrent que le type de CSP pourrait avoir un impact sur la facilité de développer un fort capital intellectuel. Ils présentent également l'état plausible des mécanismes de TEFC et des composantes du capital intellectuel dans le cadre des CSP-TI en fonction des caractéristiques qui leur sont propres.

Dans le domaine de la gestion de la connaissance, ce mémoire permet d'élaborer certains concepts dans le cadre d'un CSP-TI en utilisant la perspective de la connaissance comme étant intégrée dans la pratique (Levina et Vaast 2005). Entre autres, notre cadre conceptuel suggère qu'il pourrait y avoir un lien entre le capital

intellectuel et les mécanismes de TEFC et que ceux-ci s'impacteraient mutuellement (Figure 3.1 initialement proposée au chapitre III).



**Figure 6.1** Cadre conceptuel des liens entre les concepts relatifs au TEFC mobilisés lors de la résolution de problèmes nécessitant le partage de la connaissance entre un CSP-TI et les unités organisationnelles clientes

Ce mémoire est une ressource indéniable pour les praticiens œuvrant dans le monde des CSP-TI. Favorisant le TEFC, il est essentiel que les praticiens puissent bien cerner les mécanismes de TEFC et les composantes du capital intellectuel qui caractérisent leur organisation. Les résultats de cette étude pourront les guider dans l'évaluation de ces mécanismes et composantes dans leur entreprise. Leurs analyses leur permettront d'optimiser le TEFC entre leur organisme et les unités organisationnelles et simultanément favoriser l'innovation lors du développement de SI en optimisant l'implication des utilisateurs.

## Limites et orientations pour des recherches futures

Bien que ce mémoire apporte une contribution pour les chercheurs et les praticiens dans le domaine des CSP-TI et de la gestion de la connaissance, celui-ci comporte aussi des limites. Pour commencer, le fait d'utiliser une étude de cas comme type de recherche a ses limites. Ainsi, il est plus complexe de généraliser les analyses obtenues lorsqu'on se base uniquement sur un cas. De plus, tel que souligné par Eisenhardt (1989, p. 547) : « la théorie de la construction de cas peut résulter en théorie étroite et idiosyncrasique ». Néanmoins, cette étude de cas nous a permis de mieux comprendre certains phénomènes peu étudiés dans le cadre des CSP-TI. De plus, l'utilisation de discussions de la part d'experts a permis l'élargissement des champs d'horizon.

Une seconde limite de cette étude réside dans le fait que l'étude de cas est tirée de données secondaires. Ces données avaient préalablement été recueillies par des personnes tierces pour des besoins de recherches différents. Par contre, la source des données est qualifiée comme étant fiable. Effectivement, ces données proviennent d'une thèse de doctorat.

Une troisième limite relève du fait que nous avons décidé d'analyser des données provenant uniquement des CSP-TI. Il faut noter que la frontière de la connaissance se situe entre les utilisateurs et les développeurs. Des recherches futures pourraient avoir avantage à analyser le cadre conceptuel proposé en fonction de données provenant d'unités organisationnelles.

Nous croyons donc qu'une suite cohérente pour possiblement généraliser ces résultats à plus grande échelle pourrait être l'adaptation du cadre conceptuel proposé dans une méthode de recherche mixte. Cette recherche pourrait étendre son échantillonnage dans plusieurs CSP-TI. La méthode de recherche mixte est une « Méthodologie combinant ou associant des méthodes qualitatives et quantitatives dans une même étude afin de répondre de façon optimale à une question de recherche » (Fortin et Gagnon 2015, p.

246). Cette méthode de recherche pourrait ainsi soutenir, sous un autre angle, le cadre conceptuel en fonction d'autres méthodes d'analyses.

De plus, certaines questions soulevées dans ce mémoire auraient avantage à être étudiées plus en profondeur dans des recherches futures, telles la confirmation s'il y a vraiment un lien significatif entre les caractéristiques du capital intellectuel et les mécanismes de TEC et la confirmation s'il pouvait y avoir un lien entre les différents types de CSP et les caractéristiques du capital intellectuel.



## BIBLIOGRAPHIE

- Alt, R., & Smits, M. (2007). *Networkability of organizations and business networks*. Paper presented at the 15th European Conference on Information Systems, ECIS 2007, St. Gallen; Switzerland.
- Arnoud, J., & Falzon, P. (2012). Shared services centers and work sustainability: which contributions from ergonomics? *Work, 41* (Suppl 1), 3914-3919. Retrieved from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22317320>
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: the transformation of understanding on a production floor. *Organization Science, 14*(3), 312-330.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Wiley, Hoboken.
- Bondarouk, T., & Friebe, C.-M. (2014). Shared Services — Standardization, Formalization, and Control: A Structured Literature Review. *13*, 39-65.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management, 18*(5/6/7/8), 433-463.
- Borman, M. (2008). *The design and success of shared services centres*. Paper presented at the 16th European Conference on Information Systems, ECIS 2008, Galway; Ireland.
- Borman, M. (2008, 14-17 août 2008). *Understanding the influence of the providers' organizational and environmental context on the success of small and medium sized enterprises (SMEs) seeking to access the benefits of outsourcing through aggregation*, AMCIS 2008, Toronto, ON; Canada.
- Borman, M. (2010). Characteristics of a successful shared services centre in the Australian public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy, 4*(3), 220-231.
- Borman, M. (2012). A multi-dimensional framework to assist in the design of successful shared services centres. *Australian Journal of Information Systems, 17*(2), 5-33.
- Bourdieu, P. (1988). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review, 40*(3), 90-111.

- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-456.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Cecil, B. (2000). Shared services: moving beyond success. *Strategic Finance*, 81(10), 64-68.
- Chen, P.-H., & Chou, S.-C. T. (2012). *The dilemmas of shared service center in Taiwan e-government - a case study on ministry of finance*. Paper presented at the 16th Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2012, Ho Chi Minh City; Viet Nam.
- Cook, D. N., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 179-202.
- Cooke, F. L. (2006). Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2), 211-227.
- Davis, T. R. V. (2005). Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. *Journal of General Management*, 31(2), 1-17.
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2008). *Analysing the relationship between IT governance and business/IT alignment maturity*, HICSS 2008, Big Island, HI; États-Unis.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *Data Base for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-98.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elsevier. (2006). About scopus. Retrieved from <http://www.elsevier.com/solutions/scopus>
- Fahy, M. J., & Donovan, M. (1999). Shared service centres: The Irish experience. *Accountancy Ireland*, 31(4), 7-9.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544-561.
- Feng, Y., Ye, H., & Pan, L. S. (2010). *Delivering knowledge across boundaries: a process model of knowledge delivery in offshoring projects*. PACIS 2010, Taipei; Taiwan.
- Fielt, E., Bandara, W., Miskon, S., & Gable, G. G. (2014). Exploring shared services from IS perspective: a literature review and research agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 1001-1040.

- Filion, L. J. (2012). Méthodologie de modélisation systémique : applications à des acteurs entrepreneuriaux. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 44, 29-70.
- Fink, L., & Neumann, S. (2009). Exploring the perceived business value of the flexibility enabled by information technology infrastructure. *Information & Management*, 46(2), 90-99.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2015). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal, QC: Chenelière Éducation.
- Ghobadian, A., Viney, H., & Redwood, J. (2009). Explaining the unintended consequences of public sector reform. *Management Decision*, 47(10), 1514-1535.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. London, UK: Wiedenfeld and Nicholson.
- Godse, M. (2012). *Exploiting the Values of Shared Services*, ICSEM 2012, Mysore; India.
- Goh, M., Prakash, S., & Yeo, R. (2007). Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1-2), 251-270.
- Gomez, M., & Jaramillo, T. I. D. (2015). Shared Service centers: Factors of success or failure. Its implementation in business groups. *Espacios*, 36(16), 1.
- Google (2016). Google Canada. Retrieved from [https://www.google.ca/?gws\\_rd=ssl](https://www.google.ca/?gws_rd=ssl)
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Hafizi, R., Miskon, S., & Rahman, A. A. (2014). *Shared service in E-government sector: Case study of implementation in developed countries*, ICACISIS 2014, Jakarta; Indonesia.
- Hawkins, M. A., & Rezazade M, M. H. (2012). Knowledge boundary spanning process: synthesizing four spanning mechanisms. *Management Decision*, 50(10), 1800-1815.
- He, J., & King, W. R. (2008). The role of user participation in information systems development: implications from a meta-analysis. *Journal of Management Information Systems*, 25(1), 301-331.
- Herbert, I., & Seal, W. (2014). A Knowledge Management Perspective to Shared Service Centers: A Case Study of a Finance SSC. *Advanced Series in Management*, 13, 133-151.
- Howcroft, D., & Richardson, H. (2012). The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. *Work, Employment & Society*, 26(1), 111-127.

- Hsu, J. S.-C., Chu, T.-H., Lin, T.-C., & Lo, C.-F. (2014). Coping knowledge boundaries between information system and business disciplines: An intellectual capital perspective. *Information & Management*, 51(2), 283-295.
- Janssen, M. (2005). *Managing the development of shared service center stakeholder considerations*, ICEC05, Xi'an; Chine.
- Janssen, M., & Joha, A. (2004). *Issues in relationship management for obtaining the benefits of a shared service center*, ICEC04, Delft; Pays-Bas.
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102-115.
- Janssen, M., & Joha, A. (2008). Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1), 35-49.
- Janssen, M., Joha, A., & Janssen, M. (2010). Public-private partnerships, outsourcing or shared service centres? *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 232-248.
- Janssen, M., Joha, A., & Weerakkody, V. (2007). Exploring relationships of shared service arrangements in local government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1(3), 271-284.
- Janssen, M., & Wagemaar, R. (2004). *An analysis of a shared services centre in E-government*. HICSS 2004, Big Island, HI. États Unis.
- Joha, A., & Janssen, M. (2011). *Types of shared services business models in public administration*, International Digital Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times, College Park, MD; États-Unis.
- Joha, A., & Janssen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(1), 47-65.
- Kern, T., & Willcocks, L. P. (2001). *The relationship advantage: information technologies, sourcing, and management* Oxford, Angleterre: Oxford University Press Oxford.
- Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91-103.
- Knol, A. J., Sol, H. G., & van Wamelen, J. P. (2013). *Decision Enhancement for Sourcing with Shared Service Centres in the Dutch Government*, HICSS 2013, Wailea, Maui, HI; États-Unis.
- Lacity, M. C., & Fox, J. (2008). Creating global shared services: lessons from reuters. *MIS Quarterly Executive*, 7(1), 17-32.

- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1995). *The information systems outsourcing: Myths, metaphors and realities*. Chichester, UK: Wiley.
- Leknes, J., & Munkvold, B. E. (2006). *The role of knowledge management in ERP implementation: a case study in Aker Kvaerner*, ECIS 2006, Gothenburg, Suède.
- Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *MIS Quarterly*, 29(2), 335-363.
- Levina, N., & Vaast, E. (2006). Turning a community into a market: a practice perspective on information technology use in boundary spanning. *Journal of Management Information Systems*, 22(4), 13-37.
- Lin, W. T., & Shao, B. B. M. (2000). The relationship between user participation and system success: a simultaneous contingency approach. *Information & Management*, 37, 283-295.
- Lindvall, J., & Iveroth, E. (2011). Creating a global network of shared service centres for accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 278-305.
- Longwood, J., & Harris, R. G. (2007). *Leverage business process outsourcing lessons to build a successful shared business service organisation* (Gartner report G00144283). Retrieved from <https://www.gartner.com/doc/501195/leverage-business-process-outsourcing-lessons>
- Maatman, M., & Bondarouk, T. (2014). Value Creation by Transactional Shared Service Centers: Mapping Capabilities. *13*, 153-174.
- Marciniak, R. (2013). Role of new IT solutions in the future of shared service model. *An International Journal for Engineering and Information Sciences*, 8(1), 187-194.
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2013). Exploring the central characteristics of HR shared services: evidence from a critical case study in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 487-513.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2013). Value creation through HR shared services: towards a conceptual framework. *Personnel Review*, 42(2), 154-175.
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Maatman, M. (2013). Exploring and comparing HR shared services in subsidiaries of multinational corporations and indigenous organisations in the Netherlands: a strategic response analysis. *European J. International Management*, 7(4), 469-492.
- Meijerink, J., ten Kattelaar, J., & Ehrenhard, M. (2014). Structuring Shared Services: Realizing SSC Benefits Through End-Users' Usage of an HR Portal. *Advanced Series in Management*, 13, 105-131.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage publications.
- Miller, C. (1999). A look at European shared service centers. *The Internal Auditor*, 56(5), 44-48.
- Minaar, R. A., & Vosselman, E. G. J. (2013). Shared service centres and management control structure change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(1), 74-98.
- Moller, P., Golden, J., & Walkinshaw, H. (2011). *Shared services handbook: hit the road*. Angleterre: Deloitte MCS limited. Retrieved from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>
- Nasir, I. N., Abbott, P., & Fitzgerald, G. (2011). *Shared services centres: a case study on a dispersed services oriented organization*. In *International Workshop on Global Sourcing of Information Technology and Business Processes*, Springer Berlin Heidelberg, 175-200.
- Niehaves, B., & Krause, A. (2010). Shared service strategies in local government – a multiple case study exploration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 266-279.
- Oliveira, J., & Clegg, S. (2015). Paradoxical puzzles of control and circuits of power. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(4), 425-451.
- Olsen, T. (2012). *Realizing Shared Services - A punctuated process analysis of a public IT department*. (Doctor of philosophy), Georgia State University.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 233-264.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd edition ed.). Newburk Park, CA: Sage Publications.
- Pengluo. (2011). *Researches on Mode of Sharing Service Management of Multinational Corporation*. International Conference on Management and Service Science, MASS 2011, Wuhan; China.
- Pinto, a. S. (2010). *E-learning as a shared service in shared services centers*. International Conference on ENTERprise Information Systems, CENTERIS 2010, Viana do Castelo; Portugal.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Anchor day books.
- Post, R. (2012). Shared service centres: An ideal solution for fragmentation or a fairytale? *Innovation and the Public Sector*, 17, 129-141.

- Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *African Journal of Business Management*, 7(1), 1-7.
- Ramsey, M., Erasmus, M., Barkhuizen, N., & (2009). *A design option for optimising knowledge worker expertise in a south African shared services centre*, ECKM 2009, Vicenza; Italy.
- Rogers, P., & Saenz, H. (2007). How to make the most of your back office, Retrieved from <http://www.bain.com/publications/articles/how-to-make-the-most-of-your-back-office.aspx>
- Rothwell, A. T., Herbert, I. P., & Seal, W. (2011). Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 241-252.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219.
- Schulz, V., Herz, T. P., Rothenberger, M. A., & Brenner, W. (2010). *IT Shared service center and external market activities*. AMCIS 2010, Lima; Peru.
- Schulz, V., Hochstein, A., Ubernickel, F., & Brenner, W. (2009, 6-9 août 2009). *Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center*, AMCIS 2009, San Francisco, CA, États-Unis.
- Scott-Martin, M. S. (1991). *The corporation of the 1990s*. New York: Oxford University Press.
- Seal, W., & Herbert, I. (2013). Shared service centres and the role of the finance function. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 188-205.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Star, S. L. (1989). *The structure of ill-structured solutions: boundary objects and heterogeneous distributes problem solving* (Vol. 2). San Francisco, CA, États-Unis: Morgan Kaufmann Publishers Inc.
- Sterba, C., & Grechenig, T. (2009, 10-12 juin 2009). *Discrepancies between expectation and evaluation results of IS shared services*, International Conference of the Association Information and Management 2009, AIM 2009, Marrakech; Morocco.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*: Doubleday.
- Strikwerda, J. (2014). Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration. *Advanced Series in Management*, 13, 1-15.
- systems, A. f. i. (2015). Senior Scholars' Basket of Journals, Retrieved from <http://aisnet.org/?SeniorScholarBasket>
- Tammel, K. (2015). Collective Institutional Entrepreneurship in initiating public-sector shared service centers. *Administrative culture*, 16(2), 161-179.

- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, 112-137.
- Tesch, D., Sobol, M. G., Klein, G., & Jiang, J. J. (2009). User and developer common knowledge: Effect on the success of information system development projects. *International Journal of Project Management*, 27(7), 657-664.
- Tiwana, A., & McLean, E. R. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43.
- Tomasino, A. P., Fedorwicz, J., Williams, C. B., Gentner, A. A., & Hughes, T. T. (2014). Embracing system complexity in a shared service center collaboration. *MIS Quarterly Executive*, 13(2), 63-75.
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191-205.
- Ulbrich, F., & Borman, M. (2012, 9-12 août 2012). *Preventing the gradual decline of shared service centers*. Paper presented at the 18th Americas Conference on Information Systems 2012, AMCIS 2012, États-Unis.
- Ulbrich, F., & Schulz, V. (2014). Seven challenges management must overcome when implementing IT-shared services. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(2), 94-106.
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: resources dependence, efficiency and population. *The Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
- van der Voort, H., de Bruijn, H., & Janssen, M. (2009). Transformation Strategies for Shared Service Centers in the Public Sector *Handbook of Research on ICT-enabled Transformational Government: A Global Perspective* (pp. 35-50): IGI Global.
- Versendaal, J., Gils, B. v., & Janssen, W. (2010). *Operational excellent application management: a case study at an insurance company*, IADIS International Conference Information Systems 2010, Porto; Portugal.
- Vieru, D. (2010). *The dilemma of integration versus autonomy: knowledge sharing in post-merger information system development*. (unpublished PhD thesis), HEC Montréal.
- Vieru, D., & Arduin, P.-E. (2016). *Sharing Knowledge in a Shared Services Center Context: An Exploratory Case Study of the Dialectics of Formal and Informal Practices*. Dans Kotlarsky, J., Oshri, I. et Willcocks, L. P. (eds.), LNBIP, Springer, vol. 266
- von Hippel, E. (1994). The impact of sticky data on innovation and problem solving. *Management science*, 40, 429-439.



- Vosselman, E. G. J. (2002). Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective. *Management Accounting Research*, 13(1), 131-148.
- Wagemaar, R. (2006). *Governance of shared service centers in public administration: dilemma's and trade-offs*. International Conference on Electronic Commerce 2006, Fredericton, NB; Canada.
- Walsh, P., McGregor-Lowndes, M., & Newton, C. J. (2008). Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Non-profit Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 67(2), 200-212.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of transactional relations. *Journal of Law & Economics*, 22, 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Yao, Q., Hu, A., Huang, T., & Hu, J. (2012). *The Research of Implementing Enterprise Financial Shared Service Center Information System*, International Conference on Computing, Measurement, Control and Sensor Network, CMCSN 2012, Taiyuan, Shanxi; China.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Zaripova, D. A., Nasyrova, V. I., & Ochaikin, K. D. (2015). The model of shared service center of the company: selection criteria and directions of transformation. *International Business Management*, 9(7), 1714-1717.

## APPENDICE A - REVUE DE LITTÉRATURE

Nom des auteurs et année de l'article	Type d'article	Type de Service promulgué par le CSP	Méthode de recherche	X Si sujet d'étude porte sur org. publique	X Si Traite de la Gestion de la connaissance
Arnoud et Falzon 2012	Article de journal	Service de la paye	Qualitative		
Bondarouk et Friebe, 2014	Article de journal	Multi-services	Papier théorique		
Borman 2010	Article de journal	Multi-services	Qualitative	X	
Borman 2012	Article de journal	Multi-services	Qualitative		
Chen et Chou 2012	Article de conférence	TI	Qualitative	X	
Cooke 2006	Article de journal	Ress. Humaines	Qualitative		
Farndale, Paauwea et Hoeksema 2009	Article de journal	Ress. Humaines	Mixte		
Godse 2012	Article de conférence	Multi-services	Papier théorique		
Gomez et Jaramillo 2015	Article de journal	Multi-services	Qualitative		
Hafizi et Rahman 2014	Article de conférence	Multi-services	Qualitative	X	
Herbert et Seal 2014	Chapitre de livre	Finance	Qualitative		X
Howcroft et Richardson 2012	Article de journal	TI	Mixte		
Janssen et Joha 2004	Article de conférence	TI	Qualitative	X	
Janssen et Joha 2006	Article de journal	TI	Qualitative	X	
Janssen 2005	Article de conférence	TI	Qualitative	X	
Janssen, Joha et Weerakkody 2007	Article de journal	TI	Qualitative	X	
Janssen et Wagenaar 2004	Article de conférence	TI	Qualitative	X	
Joha et Janssen 2010	Article de journal	TI	Qualitative	X	
Joha et Janssen 2011	Article de conférence	TI	Qualitative	X	
Joha et Janssen 2014	Article de journal	TI	Qualitative	X	
Knol, Sol et van Wamelen 2013	Article de conférence	Multi-services	Mixte	X	
Knol, Janssen et Sol 2014	Article de journal	Multi-services	Qualitative		
Lindval et Iveroth 2011	Article de journal	Finance	Qualitative		
Maatman et Bondarouk 2014	Article de journal	Ress. Humaines	Qualitative		
Marciniak 2013	Article de journal	Multi-services	Qualitative		
Meijerink, Boudarouk et Maatman 2013	Article de journal	Ress. Humaines	Qualitative		
Meijerink, Kattelaar, et Ehrenhard 2014	Chapitre de livre	Ress. Humaines	Qualitative		
Meijerink, Bondarouk et Looise 2013	Article de journal	Ress. Humaines	Papier théorique		X
Meijerink et Bondarouk 2013	Article de journal	Ress. Humaines	Qualitative	X	X
Minnaar et Vosselman 2013	Article de journal	Multi-services	Qualitative		
Nasir, Abbott et Fitzgerald 2011	Article de conférence	TI	Mixte		
Niehaves et Krause 2010	Article de journal	Multi-services	Qualitative	X	
Oliveira et Clegg 2015	Article de journal	Multi-services	Qualitative		

<b>Pengluo 2011</b>	Article de conférence	Multi-services	Papier théorique		
<b>Pinto 2010</b>	Article de conférence	Multi-services	Papier théorique		
<b>Post 2012</b>	Article de conférence	Multi-services	Qualitative	X	
<b>Ramsay, Erasmus et Barkhuizen 2009</b>	Article de conférence	Multi-services	Qualitative		X
<b>Rothwell, Herbert et Seal 2011</b>	Article de journal	Finance	Qualitative		
<b>Schulz, Herz, Rothenberger et Brenner 2010</b>	Article de conférence	TI	Qualitative		
<b>Schulz et Brenner 2010</b>	Article de journal	Multi-services	Papier théorique		
<b>Seal et Herbert 2013</b>	Article de journal	Finance	Qualitative		
<b>Sterba et Grechenig 2009</b>	Article de conférence	TI	Qualitative		
<b>Strikwerda 2014</b>	Chapitre de livre	Finance et TI	Papier théorique		
<b>Tammel 2015</b>	Article de journal	Finance	Qualitative	X	
<b>Tomasino, Fedorowicz et Williams 2014</b>	Article de journal	TI	Qualitative	X	
<b>Ulbrich et Schulz 2014</b>	Article de journal	TI	Qualitative		X
<b>Ulbrich et Borman 2012</b>	Article de conférence	Multi-services	Papier théorique		
<b>Versendaal, van Gils et Janssen 2010</b>	Article de conférence	TI	Qualitative		
<b>van der Voort, Bruijn et Janssen 2009</b>	Chapitre de livre	Ress. Humaines	Papier théorique	X	
<b>Wagenaar 2006</b>	Article de conférence	Ress. Humaines	Qualitative	X	
<b>Yao, Hu (A) , Huang, et Hu (J) 2012</b>	Article de conférence	Finance	Qualitative		
<b>Zaripova, Nasyrova et Ochaikin 2015</b>	Article de journal	Multi-services	Papier théorique		

## APPENDICE B – PERMISSION ÉCRITE DE M. TIMOTHY OLSEN

---

**De :** Olsen, Timothy  
**Envoyé le :** 30 septembre 2016 23:04  
**À :** Bourdeau Mélissa; tim.olsen@asu.edu  
**Cc :** Vieru Dragos (Directeur)  
**Objet :** Re: Written permission to allow to quote some passages of your thesis in my dissertation

Yes, Melissa this is fine! Let me know where you go from here! Nice writing.

Sent from mobile device.

On Fri, Sep 30, 2016 at 8:38 PM -0400, "Bourdeau Mélissa" <[bourdeau.melissa@univ.teluq.ca](mailto:bourdeau.melissa@univ.teluq.ca)> wrote:

Dear Mr. Olsen,

My name is Mélissa Bourdeau, I 'm a student at TÉLUQ and I'm finishing a master in IT management. I'm about to finish a dissertation on the knowledge management in shared service center. I used quotes from your doctoral thesis (I naturally put the quotes in quotation marks and I put the reference in my bibliography) in order to criticizing the proposed conceptual framework.

So, I would need your written permission to allow me to quote some passages of your work.

If you have any question, you can contact my research director Mr. Dragos Vieru.

Thank you very much,

Best regard,

Mélissa Bourdeau

Envoyé par [Courrier](#) pour Windows 10

## APPENDICE C –COURRIEL GÉNÉRIQUE UTILISÉ POUR RECRUTER LES EXPERTS

**Le JJ mois années,**

Bonjour Madame, Monsieur,

Je m'appelle Mélissa Bourdeau. J'ai terminé en 2006 au HEC Montréal mon Baccalauréat en administration des affaires spécialisée en TI pour gestionnaires (systèmes ERP). Je suis en train de finaliser mon mémoire qui se nomme « le traversement de la connaissance dans le contexte des Centre de services partagés livrant des services TI : une analyse qualitative » dans le cadre d'une maîtrise en gestion des TI à la Téléuq.

Je m'intéresse plus particulièrement au partage des connaissances entre les centres de services partagés qui livrent des services TI (telle votre entreprise) et leurs clients. Comme vous devez vous douter, le partage des connaissances avec les utilisateurs en contexte de développement de systèmes d'information est primordial et a un impact significatif sur la qualité des projets et des livrables. Plusieurs caractéristiques peuvent favoriser le partage de la connaissance par exemple la présence d'individus clés ou d'outils qui vont servir de pont entre les différentes parties prenantes. Je crois que la configuration des caractéristiques favorisant le partage de la connaissance dans le cadre des centres de services partagés (telle votre entreprise) diffère des autres organisations, ayant une réalité et des défis qui leur sont particuliers. Cette recherche implique de mieux comprendre les caractéristiques qui peuvent favoriser le partage de la connaissance dans des centres de services partagés qui livrent des services TI.

J'ai entrepris une revue de littérature sur le sujet et a proposé un cadre conceptuel. J'ai ensuite analysé une étude de cas tirée d'une thèse de doctorat afin de justifier le cadre conceptuel proposé. La dernière étape de ce mémoire consiste donc à entreprendre deux entrevues avec deux « cadres » travaillant depuis plusieurs années dans un Centre de services partagés.

**J'aimerais donc savoir s'il serait possible d'entreprendre une entrevue avec vous afin de discuter du cadre conceptuel proposé dans mon mémoire.**

Cette entrevue durerait tout au plus quarante-cinq minutes chacune. Le but de celles-ci n'est pas de questionner une situation particulière qu'aurait vécue votre entreprise, mais plutôt de discuter de la pertinence de mon cadre conceptuel, des défis et des avantages généraux inhérents à ce type d'organisation.

Naturellement, le nom de votre entreprise ne serait jamais nommé et les noms des deux individus interviewés seraient anonymisés. Aucune information retranscrite ne permettrait de vous identifier. De plus, une copie de votre entrevue retranscrite vous serait réacheminée. Vous pourriez la modifier à votre guise. De plus, une copie du mémoire vous serait aussi réacheminée à votre convenance.

La date limite pour confirmer votre intérêt pour cette entrevue jusqu'au **JJ mois années** pour m'informer si vous êtes intéressés à participer à une entrevue,

Cordialement,

Mélissa Bourdeau

[melissa.bourdeau@hec.ca](mailto:melissa.bourdeau@hec.ca)

## APPENDICE D – GUIDE D'ENTREVUE

**Protocole d'entrevue (deux entrevues avec deux experts [un expert par entrevue])****1. Protocole**

- Accueil de l'expert et mise en contexte du chercheur
- Objectifs de la recherche : Je m'intéresse au sujet du processus de partage de la connaissance entre les Centres de services partagés livrant des services TI (CSP-TI) et leurs clients (unités organisationnelles). Il sera question d'une entrevue avec des questions semi-structurées et ouvertes d'une durée de 45 minutes. Vous êtes interviewé à titre d'expert et votre rôle consiste à élaborer votre perception des propositions de recherches présentées.
- Présentation, explication et signature du formulaire de consentement par le chercheur et l'expert. Il est à noter que toutes les informations seront anonymisées et en aucun cas il ne sera possible d'identifier un individu ou une organisation mentionnée dans cette entrevue.

**2. Questions**

Pour commencer, les premières questions vont permettre d'identifier le **type** d'expert interviewé et sont de types semi-structurés.

Question 1 : S.V.P. parler moi de votre « background » (académique et professionnel) et comment vous êtes arrivé à votre position?

Question 2 : Quel est votre rôle dans le CSP-TI?

Ensuite, je vais expliquer en quoi consiste le cadre conceptuel proposé à l'aide de la figure 3.1 du mémoire. Puis nous allons analyser chaque proposition afin que l'expert puisse s'exprimer à ce sujet. Ce sera ainsi des questions ouvertes où l'expert pourra, par exemple, indiquer s'il est en accord ou non avec ces propositions, ajouter des nuances enrichir avec des exemples, expliquer sa position.

*Le **capital humain** fait référence aux connaissances tacites qui sont imprégnées dans les pensées des employés. Le capital humain inclut, par exemple, les compétences (connaissances et habiletés), l'attitude (motivation et leadership) et l'agilité intellectuelle des individus.*

*Proposition 1 : Ayant comme fonction principale de livrer des services à ses clients internes, le CSP-TI aura tendance à avoir un fort capital humain.*

Question 3 : Êtes-vous en accord ou en désaccord avec cette proposition et pourquoi?

Question 4 : Avez-vous des exemples génériques que vous, des collègues ou contacts de d'autres CSP-TI pourraient avoir vécu qui soutiendraient votre position à la question précédente?

*Le **capital structurel** fait référence aux routines organisationnelles de l'entreprise qui permettent l'accroissement des interactions efficaces entre les individus. Il permet, par exemple, une participation active des acteurs dans les prises de décisions.*

*Proposition 2 : La position monopolistique du CSP-TI envers les unités organisationnelles diminuerait l'influence des unités organisationnelles dans les prises de décisions ce qui aurait un impact négatif sur le capital structurel.*

Question 5 : Êtes-vous en accord ou en désaccord avec cette proposition et pourquoi?

Question 6 : Avez-vous des exemples génériques que vous, des collègues ou contacts de d'autres CSP-TI pourraient avoir vécu qui soutiendraient votre position à la question précédente?

*Le **capital relationnel** porte sur les connaissances qui imprègnent les relations établies avec l'environnement externe (par exemple les clients, les partenaires, les fournisseurs).*



*Proposition 3 : Le principe d'utilisateur-payeur aurait un impact négatif sur le capital relationnel. Ce principe mettrait une pression supplémentaire sur le CSP-TI à minimiser les prix.*

Question 7 : Êtes-vous en accord ou en désaccord avec cette proposition et pourquoi?

Question 8 : Avez-vous des exemples génériques que vous, des collègues ou contacts de d'autres CSP-TI pourraient avoir vécu qui soutiendraient votre position à la question précédente?

*Les **agents de liaison** sont des personnes qui traduisent et organisent l'information entre deux communautés afin d'assurer une certaine coordination. Ceux-ci font ainsi le pont entre les parties prenantes.*

*Proposition 4.1 : Afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à mobiliser les agents de liaison.*

Question 9 : Êtes-vous en accord ou en désaccord avec cette proposition et pourquoi?

Question 10 : Avez-vous des exemples génériques que vous, des collègues ou contacts de d'autres CSP-TI pourraient avoir vécu qui soutiendraient votre position à la question précédente?

*Les **objets-frontières** sont des artefacts utilisés pour favoriser le partage de la connaissance en fournissant aux parties concernées un moyen concret pour se faire comprendre et échanger simultanément à l'aide d'un même outil. Ceux-ci pourraient être, par exemple : une base de données commune, des prototypes, un devis ou un rapport standardisé.*

*Proposition 4.2 : Afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à mobiliser les objets-frontières.*

Question 11 : Êtes-vous en accord ou en désaccord avec cette proposition et pourquoi?

Question 12 : Avez-vous des exemples génériques que vous, des collègues ou contacts de d'autres CSP-TI pourraient avoir vécu qui soutiendraient votre position à la question précédente?

*Les discours des frontières font référence au contenu de la connaissance qui a façonné le dialogue entre les experts des domaines distincts. Il renvoie ainsi au contenu des discours communiqués entre les parties.*

*Proposition 4.3 : Afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à moins favoriser les discours de frontières.*

Question 13 : Êtes-vous en accord ou en désaccord avec cette proposition et pourquoi?

Question 14 : Avez-vous des exemples génériques que vous, des collègues ou contacts de d'autres CSP-TI pourraient avoir vécu qui soutiendraient votre position à la question précédente?

*Les pratiques des frontières sont des pratiques qui favorisent l'engagement dans des activités collectives. L'intégration des experts de différentes communautés pour faire les choses collectivement permettrait une génération commune de la connaissance.*

*Proposition 4.4 : Afin de favoriser le TEFC, le CSP-TI aurait tendance à moins favoriser les pratiques de frontières.*

Question 15 : Êtes-vous en accord ou en désaccord avec cette proposition et pourquoi?

Question 16 : Avez-vous des exemples génériques que vous, des collègues ou contacts de d'autres CSP-TI pourraient avoir vécu qui soutiendraient votre position à la question précédente?

Remercier l'expert d'avoir pris le temps de participer à l'entrevue. Indiquer que nous allons lui envoyer une copie de l'entrevue pour qu'il puisse confirmer si les verbatim retranscrits correspondent réellement à ce qu'il voulait communiquer.

## APPENDICE E – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT GÉNÉRIQUE



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

## IDENTIFICATION

Nom du projet : Le traversement de la connaissance dans le contexte des CSP-TI :  
une analyse qualitative

Étudiant-chercheur responsable du projet : Méli<sup>ssa</sup> Bourdeau

Programme d'études : Maîtrise ès sciences (technologie de l'information) profil  
avec mémoire

Adresse courriel : [bourdeau.melissa@univ.teluq.ca](mailto:bourdeau.melissa@univ.teluq.ca)

Téléphone :

## BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part au présent projet visant à comprendre les mécanismes qui rendent efficace le traversement des frontières de la connaissance dans un Centre de services partagés livrant des services TI (CSP-TI) et à comprendre quelles sont les composantes du capital intellectuel dans un CSP-TI. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise entrepris sous la direction de Dragos Vieru, professeur de l'École des sciences de l'administration de la Tél<sup>u</sup>q. Il peut être joint au (514) 843-2015 poste 2824 ou par courriel à l'adresse : dragos.vieru@teluq.ca.

## PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à vous exprimer au sujet de la pertinence et de la cohérence des propositions de recherches présentées. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 45 minutes de votre temps. Cette entrevue se tiendra à votre bureau le JJ mois année de xxhxx à xxhxx. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

## AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à mieux définir et à comprendre les éléments clés à encourager pour favoriser le partage de la connaissance dans le cadre des CSP-TI. À noter que cette contribution est unique puisque cette thématique n'a jamais été analysée dans le cadre des CSP-TI. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

## ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche Dragos Vieru, auront accès à votre enregistrement. Le matériel de recherche (enregistrement numérique) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

## PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai

ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

#### COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

#### DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet au (450) 338-3332 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Si vous avez des commentaires à formuler ou des questions concernant les principes d'éthique en vigueur à la TÉLUQ, communiquez avec le comité éthique en recherche avec des êtres humains par courriel à [cereh@teluq.ca](mailto:cereh@teluq.ca).

#### REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

#### SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

---

---

---

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiant-chercheur responsable du projet \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Mélissa Bourdeau

---

---

---