

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

**PERCEPTIONS DES DIRIGEANTS DE PME FACE À LEURS
FOURNISSEURS DE SERVICES INFORMATIQUES
DANS UNE PERSPECTIVE D'IMPARTITION**

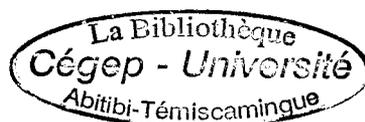
MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR

DANIEL ARSENAULT

20 SEPTEMBRE 2004

VERSION 3.05





Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage est le résultat d'une longue odyssée, un périple m'ayant fait vivre un éventail d'expériences, d'apprentissages et d'émotions intenses. La concrétisation de ce mémoire constitue l'aboutissement de nombreux mois de réflexion, de travail passionné et de sacrifices. Dans cette solitude toute relative, j'ai pu compter sur le support indéfectible de nombreuses personnes. Sans la patience et la compréhension de ma famille, amis, collègues et professeurs, la réalisation de ce projet n'aurait certes pas la même valeur à mes yeux. Je tiens à remercier tout particulièrement ma conjointe Élise, mon fils Gabriel, mes parents Roger, Hélène et ma sœur Isabelle, qui ont été une grande source d'inspiration tout au long de ce parcours.

Sur le plan académique et professionnel, je dois beaucoup à mon directeur de recherche, M. Pierre Sauvé, à qui j'attribue le mérite de m'avoir indiqué la voie de l'autoroute de l'information durant mes années au baccalauréat. Cette heureuse initiative f t fort révélatrice et aura guidé profondément mon cheminement de carrière. Que ce soit en tant que chercheur ou assistant de recherche, j'ai toujours pu constater en lui une grande générosité, une rigueur scientifique indéniable doubl e d'une ouverture d'esprit unique. Pour tout cela, je me considère choyé d'avoir pu compter sur un tel mentor durant toutes ces années.

Finalement, je veux souligner la contribution exceptionnelle de tous ceux et celles, dirigeants de PME, qui ont pris le temps de participer à cette recherche. Sans vous, cette étude n'aurait pu être possible. Merci également aux chercheurs des quatre coins du monde qui ont pris soin de m'acheminer certains textes, articles ou commentaires, votre apport f t très apprécié.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	II
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
RÉSUMÉ.....	VII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I - L'IMPARTITION INFORMATIQUE.....	3
1.1 – BREF RAPPEL HISTORIQUE	4
1.2 – DÉFINITION DE L'IMPARTITION	7
CHAPITRE II - PROBLÉMATIQUE.....	12
2.1 – PERTINENCE DE L'OBJET D'ÉTUDE	12
2.2 – CARACTÉRISTIQUES DE L'IMPARTITION DE COMPÉTENCES	18
2.3 - POURQUOI EXTERNALISER ?	19
2.4 – LE RÔLE DU DIRIGEANT	25
2.5 – EXTRANTS ET MESURES DE SUCCÈS	28
2.6 – CONCLUSION DE LA PROBLÉMATIQUE	31
CHAPITRE III - CADRE THÉORIQUE.....	32
3.1 – MODÈLE CONCEPTUEL DE RECHERCHE	32
3.2 – PRINCIPAUX CONSTRUITS TIRÉS DU MARKETING RELATIONNEL	34
3.3 – HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	41
CHAPITRE IV - MÉTHODOLOGIE.....	43
4.1 – MÉTHODE DE CUEILLETTE D'INFORMATION : L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE	43
4.2 –L'ENQUÊTE PAR INTERNET : SOLlicitation PAR COURRIEL ET FORMULAIRE EN-LIGNE	46
4.3 – PROCESSUS D'ÉCHANTILLONNAGE	53
4.4 – PROFIL DES RÉPONDANTS	58
4.5 – FIDÉLITÉ DES MESURES	65
4.6 – APPRÉCIATION DE LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE	67
CHAPITRE V - ANALYSE DES DONNÉES / RÉSULTATS.....	70
5.1 – ANALYSES STATISTIQUES UNIVARIÉES	71
5.2 – ANALYSES BIVARIÉES ET MULTIVARIÉES	80
5.3 – ANALYSE QUALITATIVE DES RÉSULTATS	95
CHAPITRE VI - CONCLUSION.....	102
6.1 – PRINCIPAUX CONSTATS	102
6.2 – PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉTUDE	111
6.3 – PISTES DE RECHERCHE	113

BIBLIOGRAPHIE	115
ANNEXE A	119
ANNEXE B	120
ANNEXE C	121
ANNEXE D	122
ANNEXE E	130
ANNEXE F	133
ANNEXE G	135
ANNEXE H	139
ANNEXE I	141
ANNEXE J	149
ANNEXE K	157

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1.1	ÉVOLUTION DE L'EXTERNALISATION DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE DANS LE MONDE.	6
FIGURE 2.1	"KEY DRIVERS OF OUTSOURCING DECISIONS". (TIRÉ DE DIAMONDCUSTER INTERNATIONAL, 2002)	22
FIGURE 2.2	"KEY RISKS OF OUTSOURCING DECISIONS". (TIRÉ DE DIAMONDCUSTER INTERNATIONAL, 2002)	25
FIGURE 3.1	MODÈLE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE. (ADAPTÉ DE GOUNARIS ET VENETIS, 2002).....	33
FIGURE 3.2	DIMENSIONS DE LA QUALITÉ DU SERVICE ENTRE ENTREPRISES. (ADAPTÉ DE GOUNARIS ET VENETIS, 2002, TERMINOLOGIE FRANÇAISE TIRÉE DE MALLERET, 1998)	39
FIGURE 4.1	FACTEURS INFLUENÇANT L'EFFICACITÉ DE L'ENQUÊTE PAR INTERNET (GANASSALI ET MOSCAROLA, 2002)	48
FIGURE 4.2	COMPARAISON DES COÛTS TOTAUX DE TROIS MÉTHODES D'ENQUÊTE (WATT, 1997).....	49
FIGURE 5.1	MATRICE DES STRATÉGIES ADOPTÉES PAR LES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON.....	81

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 2.1 - LES SPÉCIFICITÉS DE LA PME.....	16
TABLEAU 2.2 - UN MODÈLE POUR COMPRENDRE L'ESSOR DE L'EXTERNALISATION	19
TABLEAU 2.3 - AVANTAGES POTENTIELS DE L'IMPARTITION POUR LE CLIENT.....	21
TABLEAU 2.4 - RISQUES DE L'IMPARTITION POUR LE CLIENT	24
TABLEAU 2.5 - PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE STRATÉGIE D'EXTERNALISATION	29
TABLEAU 2.6 - MESURES DE SUCCÈS D'UNE STRATÉGIE D'IMPARTITION INFORMATIQUE	31
TABLEAU 3.1 - CONCEPTS SUPPORTANT LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	42
TABLEAU 4.1 - AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'ENQUÊTE PAR INTERNET	48
TABLEAU 4.2 - STATISTIQUES SUR L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....	51
TABLEAU 4.3 - POPULATION CIBLÉE EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE.....	53
TABLEAU 4.4 - POPULATION CIBLÉE DANS LES AUTRES RÉGIONS DU QUÉBEC	54
TABLEAU 4.5 - LISTE DES RÉPERTOIRES CONSULTÉS (ABITIBI-TÉMISCAMINGUE).....	55
TABLEAU 4.6 - AGE ET ANCIENNETÉ DES RÉPONDANTS.....	59
TABLEAU 4.7 - RÉGION ADMINISTRATIVE DES RÉPONDANTS	60
TABLEAU 4.8 - FONCTION DU RÉPONDANT DANS L'ENTREPRISE.....	61
TABLEAU 4.9 - DÉLÈGUE DES ACTIVITÉS INFORMATIQUES À L'EXTERNE.....	62
TABLEAU 4.10 - NOMBRE D'EMPLOYÉS	62
TABLEAU 4.11 - TYPE D'ENTREPRISE (AVANT ÉPURATION)	63
TABLEAU 4.12 - TYPE D'ENTREPRISE (APRÈS ÉPURATION).....	63
TABLEAU 4.13 - SECTEUR D'ACTIVITÉ	64
TABLEAU 4.14 - CHIFFRE D'AFFAIRES.....	64
TABLEAU 4.15 - FIDÉLITÉ DES MESURES.....	65
TABLEAU 4.16 - APPRÉCIATION : MESSAGE D'INVITATION PAR COURRIEL	68
TABLEAU 4.17 - APPRÉCIATION : QUESTIONNAIRE EN-LIGNE SUR INTERNET.....	68
TABLEAU 4.18 - APPRÉCIATION : SATISFACTION GÉNÉRALE QUANT À L'ÉTUDE.....	69
TABLEAU 5.1 - DURÉE DE LA RELATION ENTRE LE CLIENT ET SON PRINCIPAL FSI.....	71
TABLEAU 5.2 - MODE D'ATTRIBUTION DES MANDATS INFORMATIQUES	72
TABLEAU 5.3 - RÉDACTION ET SIGNATURE D'UN CONTRAT	73
TABLEAU 5.4 - PRINCIPALE RAISON DE DÉLÉGUER DES ACTIVITÉS INFORMATIQUES	75
TABLEAU 5.5 - PRINCIPALE QUALITÉ RECHERCHÉE CHEZ UN FSI.....	76
TABLEAU 5.6 - VOLONTÉ D'ÉTABLIR UNE RELATION À LONG TERME AVEC UN FSI	76
TABLEAU 5.7 - TAUX D'IMPARTITION PAR ACTIVITÉ INFORMATIQUE.....	78
TABLEAU 5.8 - ANALYSE FACTORIELLE : QUALITÉ DU SERVICE	86
TABLEAU 5.9 - ANALYSE FACTORIELLE : CONFIANCE.....	88
TABLEAU 5.10 - INFLUENCE DES FSI SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE CLIENTE	96
TABLEAU 5.11 - FACTEURS CLÉS ASSURANT LA PÉRENNITÉ DE LA RELATION.....	101

RÉSUMÉ

Cette étude avait pour but d'apporter un éclairage nouveau quant à la relation entre les PME et leurs fournisseurs de services informatiques. Dans cette optique, l'enquête a porté spécifiquement sur les facteurs relationnels susceptibles d'influencer la stratégie d'impartition informatique d'une PME et ce, en mesurant les perceptions de son principal dirigeant. Le modèle conceptuel utilisé visait à confirmer la présence d'un lien entre la confiance du dirigeant et l'intensité d'impartition informatique de son entreprise. Par ailleurs, le modèle permettait également de mesurer l'influence de la qualité du service et du degré d'engagement des parties sur la confiance du client.

Malgré une vocation d'abord et avant tout exploratoire, l'étude s'appuie sur une méthodologie quantitative visant à confirmer certaines hypothèses de recherche inspirées de la littérature scientifique. Ayant recours à une méthodologie d'enquête par Internet (sollicitation par courrier électronique et questionnaire en-ligne), quelque 800 dirigeants d'entreprises québécoises ont ainsi été sollicités entre octobre et décembre 2003. L'échantillon final compte 113 petites et moyennes entreprises ayant entre 2 et 135 employés et oeuvrant principalement dans les secteurs manufacturier et des services aux entreprises.

Parmi les principaux résultats obtenus, notons l'absence de relation entre la confiance du dirigeant de PME envers son principal prestataire de services informatiques et l'intensité d'impartition informatique de son entreprise. Les analyses de régression confirment par ailleurs que la qualité du service influence positivement la confiance du dirigeant de PME envers son fournisseur de services informatiques. D'autres résultats laissent supposer qu'une entreprise qui ne délègue pas d'activité informatique présentement, dont l'intensité d'impartition est faible, serait dans une position concurrentielle plus difficile que les autres au niveau de son chiffre d'affaires. Près de 62% des entreprises sondées adoptaient une forme de stratégie d'impartition informatique, comparativement à 7,1% qui adhéraient plutôt à une approche d'intégration verticale de la fonction informatique. On constate finalement que la PME semble particulièrement loyale envers son fournisseur de services informatiques, faisant toujours appel à son fournisseur habituel lors de nouveaux projets, dans 68,9% des cas. Ces relations sont généralement informelles (sans aucun contrat, dans 71% des

cas) et envisagées dans une perspective à long terme par le client. Parmi les activités informatiques qui sont le plus souvent déléguées à l'externe, notons l'installation du réseau et des serveurs (délégué totalement dans 57,8% des cas), création de sites web (45%) et la maintenance des ordinateurs (35,6%). À l'inverse, l'installation des imprimantes (44,1%) et des applications (39,8%) sont les activités qui sont le plus souvent réalisées en totalité par les ressources internes de l'entreprise.

En somme, cette étude aura permis d'actualiser les connaissances entourant les relations d'affaires entre la PME et ses fournisseurs informatiques. Certains constats ont également pu être formulés au niveau de la méthode d'enquête par Internet, méthodologie relativement nouvelle et peu documentée dans la littérature scientifique actuelle.

INTRODUCTION

Cette étude avait pour but d'apporter un éclairage nouveau quant à la relation entre les PME et leurs fournisseurs de services informatiques. Dans cette optique, cette étude consistait à mieux comprendre les facteurs relationnels susceptibles d'influencer la stratégie d'impartition informatique d'une PME (donc sa propension à déléguer davantage d'activités à l'externe) et ce, en mesurant les perceptions de son principal dirigeant. Malgré une vocation d'abord et avant tout exploratoire, l'étude s'appuie sur une méthodologie principalement quantitative visant à confirmer certaines hypothèses de recherche inspirées de la littérature scientifique.

Cet ouvrage est organisé de manière à présenter, dans un premier temps, une description historique et contemporaine du phénomène d'impartition informatique. Cette mise en contexte vise à souligner la place occupée par cette stratégie d'affaires sur le plan économique.

En second lieu, la section 2 (*Problématique*) énonce les principaux enjeux liés à l'impartition informatique et dresse un portrait de l'état actuel du savoir scientifique. On y retrouve également une argumentation quant à la pertinence et à la faisabilité de la question de départ. Ainsi, en toute connaissance de cause, une problématique a été identifiée comme étant susceptible de répondre à un besoin réel, identifiée par la communauté scientifique et vécue concrètement par les praticiens.

À la section 3 (*cadre théorique*), on retrouve une présentation du cadre théorique utilisé pour définir et mettre en contexte les hypothèses de recherche. Dans cette section, on retrouve également l'univers conceptuel du marketing relationnel, définissant les concepts de confiance, d'engagement, de communication et d'interdépendance.

La section 4 (*méthodologie*) présente l'approche méthodologique utilisée : la méthode d'enquête par questionnaire, la sollicitation par courriel et le questionnaire en-ligne, le processus d'échantillonnage, la fidélité des mesures, le profil des répondants et l'appréciation de la méthodologie utilisée.

La section 5 (Analyse des données / résultats) comporte les différentes analyses univariées, bivariées, multivariées ainsi qu'une analyse qualitative des résultats obtenus. C'est donc dans cette section que sont présentés les résultats obtenus par les analyses factorielles (analyse des composantes principales), les analyses de régression linéaire ainsi que les analyses de corrélation.

Finalement, la conclusion présente quant à elle les principaux résultats obtenus et contributions, tout en précisant les limites de cette étude. Par ailleurs, on y retrouve également certaines pistes de recherche susceptibles d'intéresser d'éventuels chercheurs attirés par le sujet. Bon nombre de documents complémentaires sont joints en annexe, illustrant les propos évoqués tout au long de cet ouvrage. Plusieurs définitions et termes ont été traduits librement de l'anglais au français, veuillez consulter l'Annexe D pour obtenir la plupart des citations originales.

CHAPITRE I

L'IMPARTITION INFORMATIQUE

Que ce soit par exemple dans le but d'obtenir un meilleur coût, d'augmenter leur flexibilité ou d'optimiser leur niveau d'expertise, un nombre grandissant d'entreprises ont recours à des stratégies d'impartition (ou d'externalisation) et à différentes formes de collaboration avec leurs fournisseurs. Ces relations, qui vont souvent bien au-delà de la simple transaction d'approvisionnement, méritent une attention particulière en raison de leur caractère stratégique (Barreyre, 1968, Gilley, 2000).

Pour différentes raisons, l'informatique s'avère une des fonctions les plus externalisées par les entreprises (voir figure 1.1). La plupart des études portant sur l'impartition informatique (aussi nommée *infogérance*) traitent des problématiques liées à la grande entreprise. Au Canada, lorsque l'on parle de contrats d'impartition informatique, on pense souvent à des prestataires de services comme CGI (la plus importante firme de services informatique au Canada qui tire d'ailleurs 70% de ses revenus de l'impartition¹). Contrairement aux contrats retentissants des grandes firmes comme CGI, les ententes d'impartition touchant la PME font très rarement les manchettes. Ce faisant, on se retrouve à négliger un pan entier du marché, occupé par une multitude de petits fournisseurs de services qui, par leur proximité géographique ou culturelle, répondent davantage aux besoins de la petite et moyenne entreprise. Or, ces PME jouent un rôle très important au sein de notre économie, procurant du travail à une très grande proportion de la population active. Selon Statistiques Canada², plus de 98% des entreprises québécoises compteraient moins de 100 employés, soit 230 900 PME. Les très petites entreprises (moins de 5 employés) représentaient quant à elles 73,2% des entreprises du Québec et ce, sans tenir compte des travailleurs autonomes. L'importance des PME est d'autant plus grande dans les régions périphériques, comme l'Abitibi-Témiscamingue, où l'on retrouve de petites agglomérations et une forte ruralité. C'est précisément dans les villages et les petites villes (51%), ainsi qu'en milieu rural (16%), où l'on retrouve la plus forte concentration de PME

¹ CGI est à Ottawa pour y rester, *Le Droit*, samedi 22 mars 2003, p. A68

comparativement aux grandes agglomérations urbaines (33%)². En somme, la PME est une force motrice considérable pour le développement régional ainsi qu'un marché de plus en plus convoité par l'industrie informatique.

Selon une étude d'Evans Research Corp.³, les PME seraient particulièrement loyales à l'endroit de leur fournisseur informatique. On dit également que la moitié des PME font affaires avec un fournisseur unique et que de ce nombre, 41% des PME ayant un fournisseur unique pour tous leurs besoins informatiques le font depuis plus de cinq ans. Cette loyauté des PME envers leur fournisseur informatique, mise en évidence par ces statistiques et certaines observations personnelles, constitue une piste de recherche particulièrement fertile qui sera étudiée dans le cadre de cet ouvrage.

1.1 – Bref rappel historique

D'entrée de jeu, le terme « impartition » a été promu dans la littérature francophone vers la fin des années soixante, sous la plume de Pierre-Yves Barreyre dans un ouvrage intitulé « L'impartition : Politique pour une entreprise compétitive » (Barreyre 1968). L'introduction de ce concept visait de toute évidence à élargir le champ conceptuel de la sous-traitance qui, face à la montée de nouveaux phénomènes, n'autorisait vraisemblablement plus une appréhension suffisante de la réalité. Comme le soulignait Barreyre, « impartition » provient du latin « impertitio », qui signifie : accorder, faire participer quelqu'un à quelque chose, communiquer. Avec le recul, on peut certes faire un rapprochement entre le marketing relationnel contemporain et l'impartition telle que définie par cet auteur. En ce qui le concerne, l'impartition devrait être vue comme un concept unificateur liant deux dimensions clés : la confiance et le partage entre partenaires d'affaires. Cette interprétation constitue un élément central de la présente étude, puisqu'elle s'est avérée un guide fondamental dans le choix et l'adaptation du cadre théorique.

L'impartition n'est certes pas un phénomène nouveau, considérant que toute entreprise doit un jour délimiter ses frontières, de prendre la décision de faire ou de « faire faire » telle ou telle activité (Barreyre 1968, Lonsdale and Cox 2000). Bien qu'il ne soit pas possible d'identifier un événement précis ayant déclenché le phénomène de l'externalisation, on constate une tendance croissante des entreprises à réduire leur degré d'intégration verticale et ce, depuis le début des

² Les PME, cœur de l'économie, www.lesaffaires.com, 2 mai 2004. (Données de Statistique Canada)

années 80 (Lonsdale et Cox, 2000). Certes, cette tendance n'a pas touché l'ensemble des secteurs de la même façon, mais la vague semble bien réelle. Dans la petite histoire de l'impartition informatique, certains avancent qu'elle fût d'abord considérée « comme une prestation accessoire, comme un substitut pour les sociétés sans moyens » (Champenois, 1997, p.34). Aujourd'hui cependant, la réalité est toute autre, comme en font foi les nombreux écrits sur le sujet.

Désormais, la mondialisation impose de nouvelles règles du jeu que les entreprises contemporaines ne peuvent négliger : concurrence internationale, exigences des consommateurs à la hausse, influence des marchés financiers, etc. Au niveau de l'entreprise, cela se concrétise souvent par une nécessité de se recentrer sur certaines activités clés (activités dites de « coeur de métier » ou en anglais, *core competencies*) et de confier à d'autres la gestion de fonctions plus ou moins critiques (activités dites « périphériques »). On peut constater une croissance de l'externalisation à l'échelle mondiale de l'ordre de 20% par année (Barthélemy, L'Expansion Management Review, mars 2002). Cette tendance vers l'externalisation est particulièrement présente au niveau des activités de télécommunications, de l'informatique ou des ressources humaines par exemple. The Economist Intelligence Unit prévoyait d'ailleurs en 1999 une forte croissance à ce chapitre d'ici 2010 (Voir figure 1.1).

³ *Le potentiel sous-exploité des PME, Direction informatique, Vol. 16, no. 3, Mars 2003.*

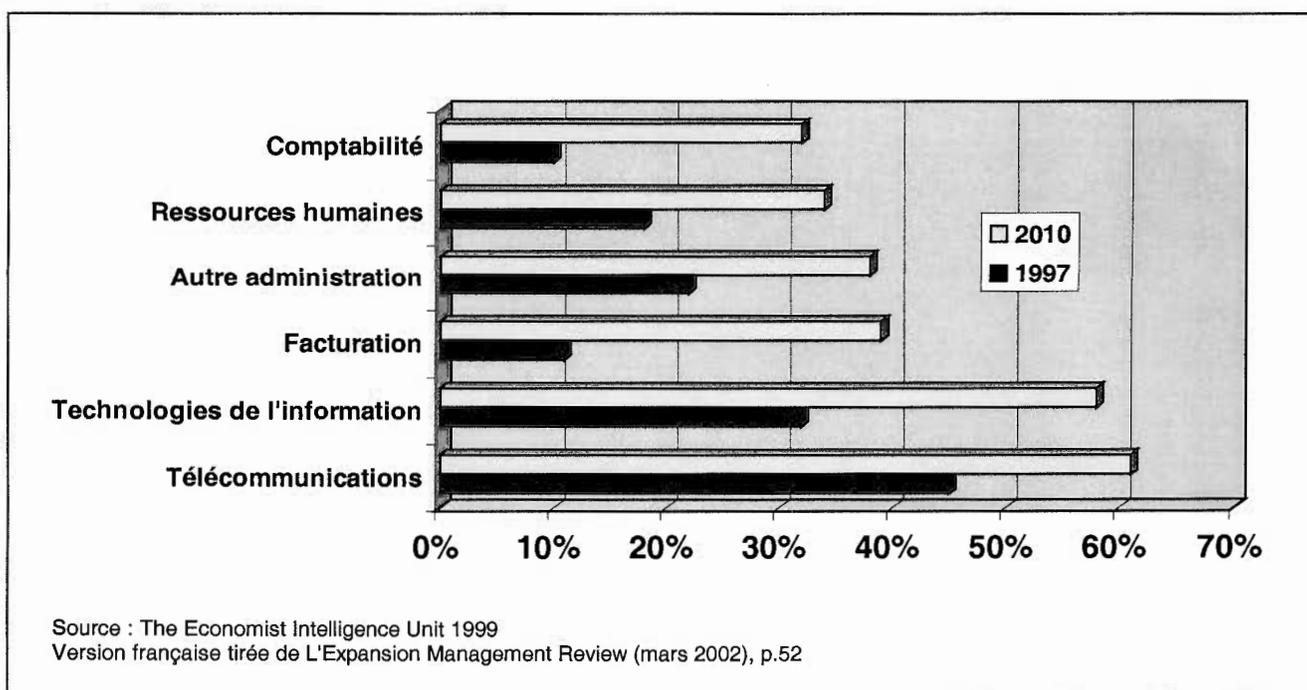


Figure 1.1 Évolution de l'externalisation des fonctions de l'entreprise dans le monde.

Force est d'admettre que l'impartition des technologies de l'information est déjà une stratégie d'affaires très fréquente à l'échelle mondiale. D'ailleurs, certains praticiens de l'industrie informatique commencent à observer une certaine tendance vers l'externalisation outre-mer (*offshore outsourcing*)⁴. Pour plusieurs grandes entreprises, il peut être très attrayant de se tourner vers des fournisseurs informatiques provenant de pays étrangers comme l'Inde, la Russie, la Chine, l'Irlande ou l'Europe de l'est par exemple. Combinant des compétences de haut calibre et un coût de main-d'œuvre très bas, ces fournisseurs étrangers deviennent des compétiteurs ou des partenaires incontournables pour les grandes firmes informatiques nord-américaines. Selon ce même article, on apprend que CGI utilise ses activités en Inde de manière à pouvoir offrir à certains clients des économies pouvant atteindre jusqu'à 40%. On peut également voir en cette tendance une certaine opportunité pour les firmes informatiques canadiennes de desservir le marché américain, étant considérées comme des « nearshore providers », ils présentent un facteur de risque moindre en cette période d'instabilité mondiale.

⁴ *Companies explore case for taking IT offshore. Computing Canada. Vol.29, issue 16, aug. 22, 2003.p.1*

L'impartition informatique a donc beaucoup évolué, d'une activité totalement périphérique, elle s'insère de plus en plus profondément dans les processus d'affaires des organisations, petites ou grandes, publiques ou privées. On parle d'ailleurs de plus en plus de « BPO » (pour *Business Process Outsourcing*), où l'objectif n'est plus seulement de déléguer une infrastructure technologique, mais bien d'externaliser des pans complets des processus organisationnels (ressources humaines, paie, logiciels intégrés de gestion (ERP), etc.) qui ont abondamment recours aux technologies de l'information. C'est donc un domaine qui a subit et qui subira encore de nombreuses mutations au fil du temps et qui vaut la peine de s'y attarder.

1.2 – Définition de l'impartition

Concrètement, l'impartition peut se définir comme étant « ...une action par laquelle un agent économique charge un autre agent de la production d'un bien destiné à entrer dans la combinaison du produit final de l'agent impartiteur considéré. [...] Impartir, c'est choisir de faire faire, plutôt que de faire soi-même » (Barreyre, 1968, p.23). L'impartition consiste également « ...à se procurer à l'extérieur des services (y compris la matière grise que fournissent un laboratoire de recherche ou un bureau d'études) ou de biens matériels constitutifs d'un ensemble, au lieu de tout faire soit-même. Elle va à l'encontre de la tendance à l'intégration verticale, selon laquelle l'entreprise entend satisfaire ses besoins par ses propres moyens, en prenant à son compte la gestion d'un processus économique aussi complet que possible, s'étendant, à la limite, du traitement des matières premières jusqu'à la distribution du produit fini » (Barreyre, 1968, p.23).

Ces définitions tirées de la genèse du concept, s'avèrent aujourd'hui plutôt incomplètes, faisant abstraction de certaines nuances soulevées au fil des ans par différents auteurs. Pour combler ce vide, on a vu apparaître éventuellement la notion du « faire ensemble », qui décrit les liens interorganisationnels où des entreprises conviennent de collaborer en joignant ou en complétant réciproquement leurs efforts pour atteindre des objectifs communs (Poulin, Su, Chrysostome, Montreuil, 1997). Selon ces auteurs, les liens de cotraitance et d'impartition font partie d'une zone grise entre le « faire faire » et le « faire ensemble » (voir Annexe A). Cette zone grise mérite toute notre attention. Par ailleurs, pour ces mêmes auteurs, l'impartition se situe dans la grande famille des alliances basées sur le long terme (alliances stratégiques) mais qui, contrairement à la coentreprise et au consortium, ne nécessite pas la création d'une nouvelle

entreprise (voir Annexe B). Cela étant dit, en se référant à cette taxinomie des alliances interorganisationnelles, la présence d'une forme d'alliance dite « ententes contractuelles » (entente formelle à court-terme) ouvre la porte à une formule comparable à l'impartition pour les entreprises ne cherchant pas de relation durable avec leur fournisseur. Le sujet en est un controversé, mais pour certains auteurs comme Spekman, il ne fait aucun doute que la nouvelle économie a provoqué tout un courant d'alliances ponctuelles (*interimistic relational exchanges*). Ces alliances cherchent à obtenir des résultats comparables à la relation durable, dans des délais beaucoup plus courts (Spekman, 2000)

Le terme anglo-saxon « outsourcing » (régulièrement traduit en français par les expressions « externalisation », « impartition » ou même « extériorisation ») semble rallier la plupart des auteurs. Pour l'Office de la langue française du Québec⁵, « externalisation » constitue effectivement la traduction équivalente du terme « outsourcing », et se définit comme suit : « Action de confier à un prestataire extérieur la gestion **entière** d'un secteur d'exploitation de l'entreprise **qui se déroulait préalablement en son sein** ».

Dans son ouvrage traitant spécifiquement de l'externalisation des systèmes d'information (ou *infogérance*), Alain Champenois (1997, p.1) introduit l'externalisation comme une « démarche par laquelle une entreprise décide de confier **une partie ou la totalité** de ses systèmes d'information à un tiers ». Par ailleurs, il ajoute que le client « met en œuvre cette décision et en assume le suivi, les résultats et les conséquences, au cours du temps ». Dans le cadre de cette étude, cette ligne de pensée fût adoptée, admettant ainsi que la délégation à l'externe d'une partie seulement de ses activités informatiques constituait une forme acceptable d'externalisation.

Question de nuancer davantage le concept, on pourrait se référer à Matthew Gilley (2000) pour qui assimiler le concept d'externalisation à celui de l'approvisionnement, ou encore le généraliser à l'extrême à tout achat de bien/service effectué à l'extérieur à l'entreprise constitue une grave erreur. En ce qui le concerne, il existe deux façons d'externaliser :

- **Par une substitution d'activités internes par des achats à l'externe.** Il s'agit en fait d'arrêter de produire des biens ou services à l'interne pour remplacer ceux-ci par un

⁵ Office québécois de la langue française, <http://www.granddictionnaire.ca> , 23 mai 2003

approvisionnement à l'externe. La substitution correspond donc à la vision que les gens ont généralement lorsque l'on veut définir l'*outsourcing*.

- **Par abstention.** Lorsqu'une entreprise refuse de réaliser une activité à l'interne, même si techniquement et financièrement elle était en mesure de le faire. Il s'agit donc du rejet de l'internalisation d'une activité. À noter : pour être « externalisable », une activité doit être réalisable à l'interne. Si on ne peut faire une activité à l'interne par manque d'expertise ou de capitaux, l'idée de recourir à l'externe ne pourra être considérée comme de l'externalisation, mais plutôt comme un simple approvisionnement.

Pour Gilley donc, l'externalisation est un phénomène beaucoup moins fréquent que le simple approvisionnement et représente au contraire la décision fondamentale et stratégique de rejeter l'internalisation d'une activité. Barreyre (1968, p.44) avait déjà abordé cette nuance en affirmant : « L'impartition correspondant à une option entre produire et acheter, il ne peut y avoir d'impartition lorsque ce choix est absolument impossible. Ainsi, dans la plupart des cas, le fait d'avoir recours à des monopoles publics [...] ne saurait être considéré comme un acte d'impartition. [...] Pour qu'il y ait impartition, il doit y avoir, à un moment donné, une alternative ».

Ces dernières précisions confirment jusqu'à un certain point la pertinence d'étudier de plus près les perceptions des dirigeants qui, dans un contexte de PME, constituent l'instance décisionnelle ultime au niveau stratégique. Tant Champenois (1997) que Raymond et Menvielle (2001) confirment le caractère dominant du dirigeant au niveau de la prise de décision chez la PME ce qui en fait un acteur central, incontournable au niveau de la stratégie d'infogérance. Pour certains auteurs, c'est précisément le leadership du dirigeant qui fait la différence entre la réussite et l'échec de l'impartition informatique. L'impartition de services plus particulièrement exige un leadership latéral et des habiletés relationnelles particulières de la part des dirigeants (Useem, 2000).

Comme il sera vu plus loin, l'une des caractéristiques de la PME est le manque de ressources financières ou techniques lui permettant d'avoir en son sein toute l'expertise requise pour certaines activités complexes. À cet égard, il apparaît donc pertinent de faire appel à une variante du concept d'impartition : soit l'*impartition de spécialité*. L'impartition dite de *spécialité* se présente lorsque « ...le donneur d'ordre a recours à une entreprise apte à réaliser ce que lui-

même n'a pas la compétence pour faire, ou capable de faire mieux, voire à meilleur compte. La firme impartitrice recherche alors un partenaire qui ait plus de savoir ou plus de savoir-faire qu'elle, plus d'expérience, un personnel plus qualifié, un meilleur équipement ou des machines plus appropriées. Parfois (pour des activités de service), l'avantage offert par l'entreprise partenaire réside dans la réputation commerciale dont elle dispose, et qui peut être opportunément mise au service de l'entreprise impartitrice » (Barreyre, 1968, p.78). Dans le cas de l'infogérance chez la PME, *l'impartition de spécialité* permet à l'entreprise d'acquérir une compétence manquante rapidement, sans perturber son organisation (ex. sécurité informatique, réseautique, etc.).

C'est ce qui amène à discuter de l'impartition informatique proprement dite, autrement nommée par le terme « Infogérance » (en anglais : *facilities management* ou *IT outsourcing*). On peut définir l'impartition informatique comme étant « la prise en charge contractuelle, par un prestataire extérieur, de la totalité ou d'une partie des ressources informatiques d'une entreprise ».⁶

Champenois (1997, p.1) présente quant à lui l'infogérance comme étant un « ...néologisme formé des mots « information » (pour systèmes d'information) et « gérance », qui désigne la prestation de service dans laquelle un prestataire spécialisé (« l'infogérant »), prend en charge tout ou partie de l'informatique interne d'une organisation (le client). Ces prestations portent sur l'exploitation, la maintenance et le développement des applications, et s'appuient sur les ressources informatiques propres du prestataire, ou d'origine, le client : infrastructures matérielles, logiciels et progiciels, réseau et télécommunication, ressources humaines. » Selon ce même auteur (1997, p.34), l'expression *infogérance* fit son apparition dans les années 1990 même si, dans les faits, on la pratiquait régulièrement depuis les années 1980.

L'Office de la langue française du Québec ajoute les précisions suivantes : « Dans plusieurs contextes, on utilise aussi les termes externalisation de l'informatique et externalisation informatique. En fait, il s'agit bien, pour une entreprise, de confier à une autre la gestion de ses systèmes informatiques. Le terme externalisation devient alors synonyme d'infogérance. Cette synonymie est également possible en anglais entre les termes *outsourcing* et *facilities management*. En France, la Commission ministérielle de terminologie informatique propose de réserver l'utilisation du terme externalisation à l'infogérance qui n'est pas seulement basée sur

⁶ Office de la langue française du Québec, <http://www.granddictionnaire.ca>, 23 mai 2003

l'exploitation des systèmes, mais aussi sur leur développement évolutif. On rencontre aussi, surtout au Québec, les termes impartition informatique et impartition ».

Afin de s'assurer d'une qualité de services adéquate et uniforme, les entreprises exigent de plus en plus de la part de leur fournisseur informatique de s'engager formellement au niveau de certains standards mutuellement reconnus : les niveaux de services. Ces contrats, de plus en plus répandus au sein des grandes entreprises, comportent de nombreuses clauses établissant les modalités de fonctionnement du mandat d'impartition, des plans de contingences en cas de désastres, ainsi que diverses mesures de performance, assorties de pénalités ou de bonis liés à l'atteinte de certains objectifs de rendement.

Selon l'Office de la langue française du Québec, un contrat de niveau de service (en anglais *Service Level Agreement*, communément résumé par l'acronyme « SLA ») se définit de la façon suivante : « Contrat entre deux entités, externes ou internes, qui définit des engagements relatifs à une prestation de service plus ou moins étendue et d'une qualité déterminée, son prix et les moyens mis en place pour l'assurer, et dont la réversibilité est généralement compensée par une indemnité destinée à tenir compte des investissements réalisés par le prestataire pour mettre en œuvre la prestation. Le contrat de niveau de service se caractérise par son niveau de service, le prestataire s'engageant à fournir une prestation de service plus ou moins étendue et d'un certain niveau de qualité proposé aux clients, tout en visant à réduire le taux de perte des clients. Le contrat de niveau de service peut donner de la valeur à une offre commerciale parce qu'il est en quelque sorte un gage de confiance envers les clients mais, sur le plan juridique, ce type de contrat semble n'être valide que dans le cas où fournisseur et client ont la qualité de personne morale. »⁷

Pour conclure cette section, il apparaît important d'y décrire les expressions les plus couramment utilisées pour expliquer le concept d'impartition. Dans le cadre de cette étude toutefois, les termes « impartition informatique » et « infogérance » seront utilisés fréquemment, les considérant comme des synonymes de la même réalité. Il est également possible que le recours aux expressions plus larges « impartition » et « externalisation » soit fait, sans pour autant considérer le sujet comme un phénomène généralisé ou généralisable.

⁷ Office de la langue française du Québec, <http://www.granddictionnaire.ca>, 30 septembre 2003

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE

2.1 – Pertinence de l'objet d'étude

En élargissant les marchés sur lesquels opèrent individuellement les entreprises, en intensifiant les échanges, en multipliant les connexions, et surtout en favorisant la coopération inter-entreprises, l'impartition agit comme un catalyseur du progrès. – P.Y.Barreyre (1968)

Cette citation de Pierre-Yves Barreyre évoque bien l'importance de l'impartition comme véhicule de progrès, dans la mesure où il s'agit bien d'une stratégie qui poussent les entreprises à travailler ensemble. Or, cet élargissement des marchés auquel Barreyre faisait référence dès 1968 prend désormais tout son sens dans le contexte économique mondial actuel. Raymond et Menvielle (2000) résument très bien la situation des PME québécoises au tournant du XXI^e siècle en affirmant : « Les déterminants les plus critiques du nouvel environnement d'affaires des petites et moyennes entreprises (PME) québécoise, caractérisé par la globalisation, la mondialisation des marchés et l'économie du savoir, sont sans contredit le développement effréné et la diffusion massive des technologies de l'information et de la communication (TIC) durant la dernière décennie... ». Ces auteurs rapportent que l'environnement informatique de l'entreprise a beaucoup changé au cours de cette période, passant d'une infrastructure localisée et interne à un réseau global, où l'on doit tisser de nombreux liens entre partenaires d'affaires. Cette évolution implique donc d'importants enjeux stratégiques pour la petite et moyenne entreprise. Ne pas être en mesure de maîtriser et de gérer le processus d'adoption et d'exploitation des technologies de l'information et des communications (TIC) et du commerce électronique constituerait donc une importante menace pour la PME (Raymond et Menvielle, 2000, p.4). Bref, dans ce contexte où la PME doit s'adapter à des changements rapides et devenir une « entreprise-réseau », ces auteurs identifiaient d'ailleurs cinq enjeux principaux pour la PME québécoise :

- Intégrer et gérer son utilisation des TIC (technologies de l'information et communications)
- Étendre les frontières de son organisation
- Améliorer ses relations avec ses partenaires d'affaires
- Participer à des marchés électroniques
- Disposer d'une infrastructure de support

Le phénomène d'infogérance répond donc en grande partie aux enjeux évoqués précédemment, si l'on considère que la PME ne dispose pas nécessairement de toutes les ressources humaines et financières lui permettant d'assurer une gestion adéquate de son environnement informatique. La contribution ponctuelle ou régulière de fournisseurs externes permet donc aux PME d'avoir accès à certaines expertises de pointe ainsi qu'à une capacité de production qui, autrement, pourrait lui faire défaut.

2.1.1 – L'industrie informatique

L'impartition informatique est l'un des volets de l'industrie des technologies de l'information qui connaît une croissance des plus significatives. Selon IDC⁸, l'impartition des activités informatiques génère des revenus annuels de 60 milliards \$US au Canada (682 milliards \$US aux États-Unis), excluant le coût du matériel, des logiciels et des services en TI déjà externalisés⁹. Forrester Research⁷, quant à elle, prédit d'ici 2007 une croissance annuelle de 14% en Amérique du Nord pour ce type de service¹⁰. Au Canada, l'industrie informatique constitue un secteur important de notre économie, comptant 43 440 entreprises et quelque 128 000 salariés en 2001¹¹. Au niveau des exportations, c'est une industrie qui va bien, générant une balance commerciale positive au niveau des logiciels et des services informatiques depuis plusieurs années. Au Québec, en 2001, c'est plus de 38 000 travailleurs et 11 088 entreprises qui oeuvraient dans ce domaine, selon statistiques Canada.

Parmi les grands constats évoqués dans le rapport 2003 de Techno Compétences⁸, on s'aperçoit que l'industrie des services informatiques au Québec est toujours fragile. Parmi les principaux indicateurs de cette fragilité, notons la forte proportion de petites entreprises qui composent cette industrie, 72,5% (3001 entreprises) ayant moins de 5 employés. Combiné à une marge bénéficiaire moyenne très faible (3% en 2001), ces petites entreprises n'ont vraisemblablement pas toujours les reins assez solides pour survivre à certaines crises conjoncturelles. Conséquemment, il y a lieu de s'attarder aux problématiques entourant ces

⁸ IDC (www.idc.com) et Forrester Research (www.forrester.com) sont des firmes de recherche et analyse.

⁹ Beaulieu, Alain. La paie, le grand oublié de l'impartition. Direction informatique, avril 2004.

¹⁰ Barbe, Jean-François. *Impartition : exigez des améliorations dans vos processus d'affaires*. Les affaires, guide des technologies de l'information, octobre 2003. p.6.

¹¹ *Profil de la main-d'œuvre et de l'industrie des services informatiques au Québec* : Techno Compétences, Ministère du Développement économique et régional du Québec. 2003.

petites firmes informatiques qui, par divers moyens (dont les services d'impartition possiblement), doivent impérativement accroître leur profitabilité afin d'assurer leur pérennité. Par ailleurs, l'industrie québécoise des TI est particulièrement jeune, puisque l'on notait dans cette étude que plus du tiers de ses entreprises ont moins de 5 ans d'existence et où environ 50% de ses salariés ont entre 25 et 34 ans.

2.1.2 – L'impact économique de la sous-traitance

Mettons temporairement de côté l'impartition informatique et regardons l'impact de la sous-traitance au sens large pour l'économie canadienne. La fédération canadienne pour l'entreprise indépendante (FCEI) s'est attardé à cette question et a commandé une étude en 1999, menée auprès de quelque 2000 entreprises canadiennes sur ce sujet (Halley, 2000). Il ressort de cette enquête que plus de 80% des entreprises canadiennes se sentaient concernées par la sous-traitance, que ce soit en aval ou en amont. On y apprend également que près de la moitié des entreprises canadiennes (plus de 57% des entreprises québécoises) ont pu être créées à la base grâce à un contrat de sous-traitance. En Abitibi-Témiscamingue, on n'a qu'à penser à l'entreprise Proximédia Centre d'interaction avec la clientèle, qui n'aurait pu voir le jour et créer plus d'une centaine d'emplois sans l'obtention préalable de contrats fermes d'impartition avec la Banque nationale et Télébec, deux de ses principaux actionnaires. Les exemples semblables foisonnent, bien que difficilement identifiables au premier regard.

Par ailleurs, l'étude d'Alain Halley révèle également quelques indices permettant de croire que la petite entreprise est généralement plus dépendante de la sous-traitance pour assurer sa survie, une part importante du chiffre d'affaires étant attribuable à un ou plusieurs donneurs d'ordres. En définitive, lorsque l'on constate que 64% des entreprises interrogées au Québec ont déjà effectué un contrat de sous-traitance pour d'autres compagnies, et que 59% de celles-ci donnent elles-mêmes certains contrats en sous-traitance, on comprend rapidement la pertinence d'étudier plus à fond ce phénomène. L'effet d'entraînement de la culture de collaboration souligné par ces exemples constitue un motif suffisamment sérieux pour susciter l'intérêt des chercheurs. En agissant sur ces liens inter-organisationnels, on peut penser qu'il serait possible d'améliorer la position concurrentielle des entreprises et la création d'emplois.

D'un point de vue plus sociologique, certaines statistiques démontrent que les entreprises québécoises exploitent relativement peu le recours à la sous-traitance, soit environ 59%, contre

plus de 72% à l'échelle canadienne (Halley, 2000). Qu'est-ce qui peut expliquer cet écart ? Est-ce que les entrepreneurs québécois préfèrent adopter une approche plus « transactionnelle » avec leurs fournisseurs ? On constate en Europe que la pénétration de l'externalisation est nettement en avance dans les pays anglo-saxons comparativement aux pays latins (Barthélémy, Source EDS 1998). Alors que les entreprises du Royaume-Uni, de la Suisse et de l'Allemagne externalisaient respectivement 78%, 74% et 70% de leurs activités non-stratégiques, l'Italie (38%), l'Espagne (32%) et la France (26%) étaient, de toute évidence, loin derrière.

Les questions soulevées ci-haut apparaissent intéressantes face à diverses problématiques socio-économiques. Dans quelles circonstances et sur quelles bases l'entrepreneur opte pour une relation « ponctuelle » avec un fournisseur de services informatiques, plutôt que de mettre en place les fondations d'un partenariat durable? En bout de ligne, plusieurs facteurs relationnels influencent la décision de faire, de « faire faire » ou de « faire ensemble » et constituent donc des indicateurs potentiellement révélateurs de la performance éventuelle d'une stratégie d'impartition.

2.1.3 – Caractéristiques des PME québécoises

La PME joue un rôle important dans la société, générant des emplois dans une période où les multinationales doivent composer avec les effets de la mondialisation, conduisant parfois à des rationalisations massives. Selon l'Institut de la statistique du Québec, bon an mal an, les PME manufacturières du Québec (200 employés et moins) ont, entre 1996 à 1999, employé de 157 000 à 168 000 employés au niveau de la production et généré de 29 à 33 milliards de dollars en valeur d'expéditions. Le nombre de PME manufacturières au Québec a par ailleurs chuté de 1996 à 1999, passant de 9453 entreprises à 7176 au cours de cette période. Cette baisse du nombre de PME manufacturière aurait sensiblement été compensée par la création d'un plus grand nombre d'entreprises de services.

Au niveau technologique, on retrouve globalement plus de 86% des entreprises du secteur privé au Canada qui utilisaient, en 2002, des ordinateurs personnels, postes de travail ou terminaux, selon Uhrbach & Van Tol (2004). Dans cette étude de Statistique Canada, la petite entreprise est définie comme celle ayant 19 employés ou moins et la grande, plus de 100 employés. De 1999 à 2002, la proportion des petites entreprises utilisant des ordinateurs personnels est passée de 79% à 84%, réduisant l'écart qui les séparait des plus grandes entreprises

canadiennes. De la même manière, l'utilisation d'Internet a également connu une progression importante de 2000 à 2002, passant de 59% à 73% dans les petites entreprises. C'est particulièrement au niveau des technologies avancées où l'écart reste considérable entre la grande entreprise et la PME, notamment l'accès à Internet à haute vitesse, où la grande entreprise (84%) surclasse encore la petite entreprise (56%) en 2002. Finalement, 27% à peine des petites entreprises possédaient leur propre site web en 2002, comparativement à 77% des grandes entreprises. La progression du commerce en-ligne de la petite entreprise est également à considérer, se situant en 2002 à 29%, comparativement à 57% au sein de la grande entreprise. Au niveau de l'Abitibi-Témiscamingue plus spécifiquement, la dernière étude en profondeur sur le sujet a été menée en l'an 2000 pour le compte du Centre des technologies de l'information et des communications (Sauvé 2000). Dans cette enquête, portant sur quelque 400 entreprises de cette région (très largement des PME), on constate que le taux de branchement des entreprises à Internet (55%) était tout à fait comparable à la moyenne canadienne de 1999 (53%). On y apprend également que la proportion d'entreprises régionales exploitant un site web se situait à 20%, comparativement à 22% à l'échelle nationale.

Certains auteurs ont par ailleurs démontré le caractère spécifique de la PME. Selon Bili et Raymond (Raymond et Menvielle, 2000, p.12) on doit reconnaître les spécificités de la petite et moyenne entreprise, telles que présentées au tableau 2.1 ci-dessous.

Tableau 2.1 - Les spécificités de la PME

Environnementales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertitude face à l'environnement ▪ Vulnérabilité face aux partenaires
Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure simple ▪ « Pauvreté » en ressources
Décisionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de décision à court terme, plutôt réactif ▪ Axé sur les flux physiques plutôt que sur les flux informationnels
Psychosociologiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôle dominant du propriétaire-dirigeant ▪ Flexibilité ▪ Proximité des marchés ▪ Rapidité de réaction et de réorientation (« agilité »)

Tiré de Raymond et Menvielle, 2000, p.12

Au niveau du développement régional et de la diversification économique, une attention grandissante est donc portée vers ces petites organisations, qui représentent jusqu'à un certain point une alternative face aux impacts négatifs de la mondialisation. Les petites et moyennes organisations ont la possibilité, par leur flexibilité, leur dynamisme et leur innovation de prendre

une place de choix dans certaines niches industrielles. À ce chapitre, on pourrait comparer les réseaux d'entreprises à la toile Internet : par le réseautage, les PME peuvent (en principe) collaborer rapidement, échanger et accéder à des ressources et à des marchés considérables. Cette caractéristique des petites organisations permet aux plus habiles de tirer profit de l'inertie de certains grands joueurs, de se donner une structure flexible et évolutive, désormais requise par les exigences du marché. Comme le disait Pierre-André Julien cependant : «La mondialisation peut offrir autant d'opportunités pour les PME dynamiques que des obstacles pour celles qui tardent à moderniser leur processus de production ou à développer ces créneaux les mettant à l'abri, du moins momentanément, aux pressions de la concurrence nouvelle » (Julien,1993). Or, on fait généralement appel à l'impartition justement dans le but d'adapter plus rapidement certains processus ou de développer des avantages concurrentiels spécifiques.

Afin de bien explorer l'objet de l'étude, des entretiens exploratoires de nature qualitative ont été administrés en février 2003 avec trois gestionnaires du domaine des TI (technologies de l'information). Selon la démarche de Quivy & Van Campenhoudt (1995), ces entretiens ont été préparés et menés avec ouverture d'esprit, de manière à y puiser tout indice permettant d'identifier les principaux enjeux du thème énoncé. Somme toute, ces entretiens ont rapidement conduit vers la nécessité de porter une attention particulière sur les relations « politiques » qu'entretiennent les dirigeants d'entreprises avec leurs fournisseurs informatiques. Les communications et le degré de confiance entre les intervenants semblent jouer un rôle prépondérant dans l'établissement d'alliances et de relations significatives. On a souvent répété dans ces entretiens que le rôle d'un gérant de projet informatique dans un tel contexte consiste souvent à comprendre les jeux d'influence et de communiquer les bonnes informations aux bonnes personnes. Autre indice soulevé lors de ces entretiens exploratoires : la difficulté de tisser des relations solides entre PME. Les gestionnaires interviewés ont tous pu vivre à différents niveaux des tentatives infructueuses d'alliances stratégiques, des relations entre preneur et donneur d'ordres qui ont tourné au cauchemar. Ces entretiens ont donc été fort utiles, soulevant chaque fois des questionnements et des perspectives enrichissantes pour amorcer la démarche de recherche. Cette brève incursion dans l'univers de la firme informatique aura permis de se tourner ensuite plus facilement vers celui des PME clientes, ayant en main certains indices empiriques additionnels justifiant une analyse plus systématique de l'influence de la confiance sur l'intensité d'impartition.

2.2 – Caractéristiques de l'impartition de compétences

Tel que souligné dans les chapitres précédents, les raisons de s'attarder aux relations entre entreprises sont nombreuses. Bon nombre d'auteurs ont tenté de différencier les multiples formes de collaborations inter-entreprises, en élaborant les problématiques relatives à chacune de ces formes. Dans le cadre de cette recherche, il a été décidé volontairement de ne pas faire la distinction entre l'impartition par abstention et l'impartition par substitution, tel que défini par Gilley (2000). Dans cette vision, l'impartition *par abstention* est vue comme la décision stratégique d'une entreprise de confier à l'externe la réalisation d'une activité qu'elle ne désire délibérément pas faire à l'interne, tout en possédant néanmoins les ressources et l'expertise requise pour ce faire. Bien que le point de vue de Gilley face au caractère stratégique de l'impartition est compréhensible, cette nuance subtile semble inutilement limitative et inadaptée pour appréhender la réalité de la PME. Considérant les caractéristiques des petites et moyennes organisations présentées précédemment, il apparaît plus approprié d'adopter la définition d'impartition décrite par Barreyre et utilisée par Karine Florès dans son étude portant sur l'impartition de compétences (Florès, 2000). Pour eux, l'impartition de compétences est utilisée lorsqu'une entreprise « ...n'a pas (ou plus) le savoir-faire pour réaliser, aussi bien et par elle-même, les opérations qu'elle délègue à l'entreprise impartie » (Barreyre, 1968). Cela correspond davantage à l'impartition dite « de substitution » décrite par Gilley (2000).

Question de bien circonscrire l'objet d'étude, notons qu'il ne s'agit pas ici d'une étude portant sur le phénomène de l'impartition au sens large. L'objectif est plutôt d'explorer les différents facteurs relationnels qui incitent les dirigeants de PME à opter pour une stratégie d'impartition informatique et, éventuellement, les poussent à accentuer la délégation d'activités informatiques à l'externe. Si l'intensité d'impartition informatique d'une PME pouvait être déduite à partir de certaines variables, il serait ensuite plus facile de travailler sur ces variables afin d'améliorer la qualité des relations entre le client et son fournisseur. En apportant un éclairage nouveau sur la nature de ces relations d'échange, il sera plus facile aux différents intervenants socio-économiques (incluant au premier chef les entrepreneurs eux-mêmes) de mettre en place les conditions nécessaires au succès de ces collaborations avant et pendant la relation.

Fondamentalement, l'axe de recherche consiste donc à décrire la relation entre des gestionnaires de PME engagées dans une relation d'échange avec des fournisseurs de services

informatiques dans un contexte d'impartition? ». Il serait aussi possible de préciser cette question en ajoutant : « est-il possible de prédire l'intensité d'impartition informatique d'une PME à partir du degré de confiance du dirigeant envers son fournisseur de services informatique? ». Par ailleurs, si une entreprise n'a aucune relation avec un fournisseur informatique externe, il apparaît essentiel de mieux comprendre les motifs qui poussent l'entrepreneur à adopter plutôt une stratégie d'intégration verticale de ces activités.

2.3 - Pourquoi externaliser ?

Dès le départ, qu'est-ce qui peut motiver une entreprise à externaliser une activité qu'elle pourrait souvent, dans les faits, réaliser elle-même? On retrouve dans la littérature bon nombre de raisons motivant le recours à l'externalisation (voir tableau 2.2). En regardant du côté rationnel, on y relève deux motivations stratégiques principales : le recentrage sur le cœur de métier et la recherche d'une plus grande compétitivité (flexibilité accrue, gains de productivité, minimisation des coûts, amélioration de la qualité, etc.). En bout de ligne, on cherche souvent à améliorer chacune des fonctions de la chaîne de valeur de manière à maximiser les résultats et la rentabilité de l'entreprise.

Tableau 2.2 - Un modèle pour comprendre l'essor de l'externalisation

		Type de raison	
		Rationnelle	Non rationnelle
Origine de la raison	Interne à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Recentrage sur le « cœur de métier » • Réduction des coûts • Amélioration de la performance • Amélioration du fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mimétisme interne
	Externe à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Impératif de création de valeur • Développement du marché des prestataires • Généralisation du benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Mimétisme externe

(Source : BARTHÉLÉMY, Jérôme, *L'Expansion Management Review*, mars 2002, p.48)

Le mimétisme constitue également une des raisons expliquant la forte croissance de l'externalisation dans le monde. Comme le rappellent Lonsdale et Cox (2000, p.446), un fort courant de pensée prônant le recentrage sur le « cœur de métier » a commencé à déferler dès

Le mimétisme constitue également une des raisons expliquant la forte croissance de l'externalisation dans le monde. Comme le rappellent Lonsdale et Cox (2000, p.446), un fort courant de pensée prônant le recentrage sur le « cœur de métier » a commencé à déferler dès les années 80, mais plus particulièrement au début des années 90. L'influence de Tom Peters a ce chapitre est notoire, de même que celle de Gary Hamel et C.K. Prahalad, ces derniers ayant contribué à promouvoir le recentrage par leur article « The core competence of the corporation », publié dans le Harvard Business Review en 1990. Mine de rien, bon nombre de gestionnaires ont vraisemblablement adopté cette mentalité sans trop en mesurer les conséquences, suivant tout simplement la vague. Dans cette perspective, on peut soupçonner une certaine influence des multinationales, elles qui annoncent sur une base régulière la signature de mandats d'impartition majeurs avec des fournisseurs informatiques de renom. À titre d'exemple, le Groupe CGI annonçait en juin 2004 la signature d'un contrat d'impartition de 10 ans avec l'embouteilleur Cott Corp., d'une valeur de 210M\$¹². Le phénomène du mimétisme justifie jusqu'à un certain point l'étude des perceptions du dirigeant de PME, de manière à identifier les motivations rationnelles ou irrationnelles de ce dernier, au moment où il doit prendre des décisions concernant ce type d'alliance. Le dirigeant de PME ayant habituellement le pouvoir décisionnel lui permettant de prendre toute décision de cet ordre, une erreur de jugement à ce chapitre pourrait s'avérer pour le moins néfaste. Comprendre les facteurs d'influence propres au dirigeant constitue donc une clé essentielle permettant d'étudier la stratégie d'impartition informatique chez la PME.

Pour Champenois (1997, p.2) l'externalisation du système d'information est une forme d'émancipation informatique issue directement de différents facteurs:

- la banalisation des technologies de l'information;
- l'évolution des systèmes d'information (au départ centralisés au sein de l'entreprise puis, éventuellement, reliant plusieurs entreprises entre elles);
- la *virtualisation* des services et la mondialisation de l'offre d'infogérance.

De façon plus pragmatique toutefois, l'impartition des services informatiques origine souvent d'avantages commerciaux perçus par la direction de l'entreprise, désireuse d'améliorer sa condition actuelle. Ces avantages, tel que la volonté de réduire les coûts, d'obtenir des gains de productivité ou l'amélioration de la qualité, ne sont pas particulièrement uniques à la stratégie d'impartition. Au tableau 2.3, on retrouve cependant certaines dimensions plus précises de ces avantages, généralement ciblés par une stratégie d'impartition.

¹² CGI est choisi par Cott pour ses TI. La Presse affaires.com, 23 juin 2004.

Tableau 2.3 - Avantages potentiels de l'impartition pour le client

Avantages	Description	Auteurs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet de réduire les coûts fixes et abaisse le seuil de rentabilité. ▪ Permet d'améliorer à court terme la performance financière d'une entreprise. 	Gilley, 2000
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Par comparaison du prix de revient. Favorable à l'impartition chaque fois qu'il sera prouvé que faire soi-même coûte plus cher que de faire faire, quelle que soit la méthode comptable utilisée. ▪ Assurer la rentabilité des investissements 	Barreyre, 1968
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche d'économies sur les coûts 	Champenois, 1997
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilité permettant de s'adapter rapidement aux changements. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produire à l'interne peut rendre l'entreprise dépendante de certaines technologies. ▪ Possibilité de changer de fournisseurs pour avoir accès aux plus récentes technologies. 	Gilley, 2000
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet de faire face à de mauvaises prévisions, avarie, erreur de calcul, etc. qui font en sorte que nos engagements ne peuvent pas être tenus avec nos propres moyens. 	Barreyre, 1968
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtrise des évolutions technologiques 	Champenois, 1997
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité du service et recentrage – Accorder une plus grande attention à ses activités principales (<i>core business</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrer toute l'attention managériale sur ce que l'on fait de mieux, et laisser le soin aux dirigeants de nos fournisseurs de faire de même dans leur spécialité. 	Gilley, 2000
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité du service ▪ Résolution de problèmes informatiques plus ou moins encombrants (ex. maintenance d'un patrimoine vieillissant) 	Champenois, 1997
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'externalisation tend à promouvoir la compétition entre fournisseurs, garantissant la disponibilité de biens et services de très bonne qualité dans le futur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet de choisir les fournisseurs parmi les meilleurs au monde. ▪ Réduit le risque, puisque la firme bénéficie des avantages de technologies émergentes sans investir dans cette technologie. ▪ Changer de fournisseur si les conditions du marché évoluent. 	Gilley, 2000

La figure 2.1 quant à elle représente graphiquement la différence de perceptions qui peut exister entre un client et un fournisseur informatique, quant aux avantages éventuels d'une telle stratégie. À titre d'exemple, on s'aperçoit que la réduction et le contrôle des coûts (*reduce / control costs*) semble nettement moins prioritaire pour le client que ce qu'en perçoit le fournisseur. Il est possible de penser qu'un avantage perçu pourra plus aisément devenir un avantage réel si les deux parties prennent conscience de leurs perceptions respectives. Une différence de perception risque en effet de transformer un avantage perçu en facteur de risque, par une vision faussée des priorités.

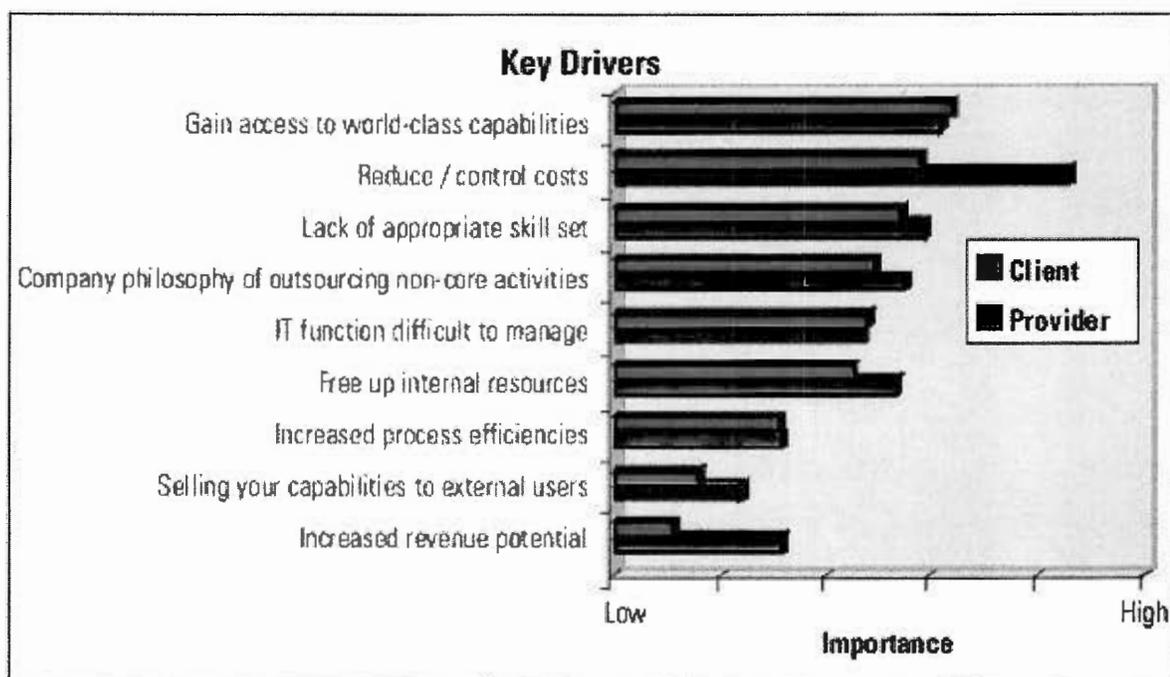


Figure 2.1 “Key Drivers of Outsourcing Decisions”. (Tiré de DiamondCluster International, 2002)

Malgré tout, la littérature démontre qu'il existe d'excellentes raisons de ne pas externaliser. Les risques associés à cette stratégie sont nombreux et requièrent une vigilance de tous les instants de la part des gestionnaires. Comme le précise Champenois (1997, p.15) : « le risque majeur d'une infogérance est l'incompréhension et la méfiance entre les parties ». Cette incompréhension se manifesterait entre autres au niveau des besoins du client, de la qualité du service ou encore des contraintes vécues par le prestataire dans l'exécution de son mandat. Les sources de méfiance sont nombreuses : viabilité des parties, changements brutaux au

Les sources de mécontentement sont nombreuses : viabilité des parties, changements brutaux au sein de l'une ou l'autre des organisations, évolution technologique, changements dans la quantité ou la qualité du service offert, etc.

Tel que présenté au tableau 2.4, on constate que les avantages associés traditionnellement à l'impartition (économies de coûts, gains de productivité, etc.) ne sont pas toujours concluants sur le terrain. Pour Aubert et Al (2002), les contrats d'impartition informatiques peuvent comporter des coûts de transition ou des coûts cachés qui ne sont pas clairement établis au départ. Considérant les nombreux éléments qui peuvent évoluer au cours d'un mandat d'impartition (au niveau des besoins, des coûts, des technologies, etc.) la comparaison des coûts entre l'infogérance et l'intégration verticale de la fonction informatique s'avère donc pour le moins hasardeuse (Champenois, 1997).

Par ailleurs, on peut constater que certaines améliorations issues d'une stratégie d'impartition peuvent parfois provoquer de nouveaux problèmes qui n'existaient pas auparavant ou engendrer un déclin au niveau de l'innovation. Le fait d'externaliser une compétence clé peut, dans certains cas, avoir une forte incidence sur la rentabilité et la productivité d'autres fonctions de l'entreprise qui lui étaient fortement liées. En définitive, l'entreprise qui impartit une telle compétence clé risque potentiellement d'affaiblir sa position concurrentielle.

Tableau 2.4 - Risques de l'impartition pour le client

Risques	Description	Auteurs
<ul style="list-style-type: none"> Déclin de l'innovation / perte de compétence chez le client 	<ul style="list-style-type: none"> Baisse de la R&D puisque l'impartition est souvent vue comme un substitut de l'innovation (risque de perdre sa vigilance face aux opportunités) 	Gilley, 2000
	<ul style="list-style-type: none"> Vulnérabilité et incapacité de gérer le contrat adéquatement ou de renouveler celui-ci si nécessaire.. 	Aubert et al, 2002
<ul style="list-style-type: none"> Les économies de coûts ne sont pas toujours si grandes que l'on croit 	<ul style="list-style-type: none"> Présence de « coûts cachés » de services Coûts de transition et de gestion du contrat imprévus. 	Aubert et al, 2002
	<ul style="list-style-type: none"> Si on a des fournisseurs étrangers, on subit les fluctuations monétaires, frais de douane, taxes, transport, etc. 	Gilley, 2000
	<ul style="list-style-type: none"> « La comparaison des coûts entre les deux solutions, interne et externalisée, sont très délicates à établir, notamment en raison de la durée du contrat d'infogérance, de 3 à 5 ans ou plus, qui dépasse largement l'horizon de visibilité des coûts, des évolutions technologiques et de l'évolution des besoins du client. » 	Champenois, 1997 p.28
<ul style="list-style-type: none"> Réallocation des frais généraux (<i>overhead</i>) aux produits et services réalisés à l'interne pouvant dégrader en apparence la performance financière de ces activités. 	<ul style="list-style-type: none"> Cette situation peut rendre vulnérable des activités qui allaient bien (risque de spirale d'externalisation) 	Gilley, 2000
<ul style="list-style-type: none"> Dispersion géographique (plusieurs fournisseurs à l'étranger notamment) 	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'avoir à supporter plus d'inventaires Augmentation des problèmes de coordination et de communication Possibilité de coûts imprévus (ex. frais de transport, tarifs douaniers, etc.) 	Gilley, 2000
<ul style="list-style-type: none"> Diminution de la qualité de prestation de service 	<ul style="list-style-type: none"> Si l'activité impartie comporte un haut niveau d'interdépendance avec d'autres activités réalisées à l'interne, l'impartition peut perturber celles-ci Le manque d'expérience avec l'activité impartie du partenaire, sa taille et sa stabilité financière peuvent provoquer une diminution de la qualité du service. 	Aubert et al, 2002

Tout comme pour les avantages cités précédemment, on constate à la figure 2.2 certaines divergences de perceptions entre le client et le fournisseur quant aux risques associés à l'impartition. Ainsi, l'augmentation de la complexité de gestion associée à l'impartition préoccupe nettement plus le client que le fournisseur. Par ailleurs, alors que le retour sur investissement semble totalement ignoré par les fournisseurs, il s'agit dans cet exemple d'un facteur très important aux yeux des clients. À l'inverse, la proximité physique du personnel apparaît ici comme le moindre des soucis du client, alors que le fournisseur y accorde beaucoup plus d'attention. Les risques liés à l'impartition peuvent vraisemblablement être exacerbés par de telles différences de perceptions, dans l'éventualité où celles-ci ne seraient pas communiquées adéquatement.

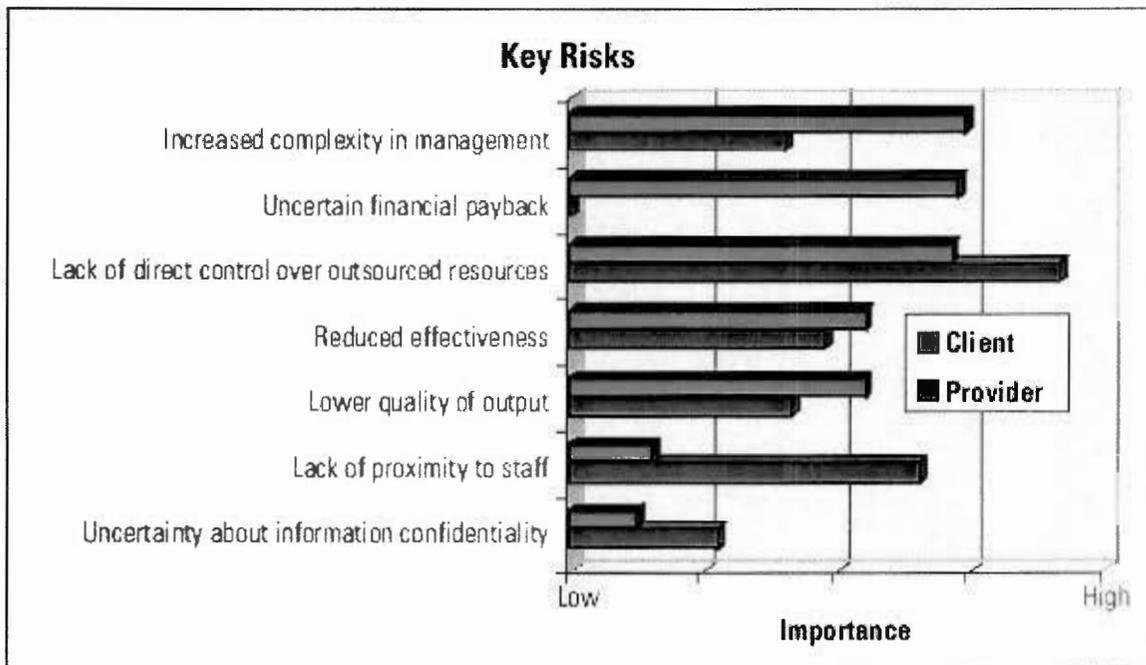


Figure 2.2 “Key Risks of Outsourcing Decisions”. (Tiré de DiamondCluster International, 2002)

2.4 – Le rôle du dirigeant

À la lumière de plusieurs lectures, on pourrait penser que la gestion d'une relation d'impartition n'est pas à la mesure de n'importe quel dirigeant. Pourtant, le rôle du directeur général (ou de la haute direction dans une plus grande organisation) semble tout à fait fondamental pour mener à bien une stratégie d'impartition, informatique ou autre. Champenois (1997, p.8) provoque, en

affirmant que « l'externalisation est d'abord un problème de Direction Générale ». Considérant les enjeux et les risques associés à la décision de déléguer certaines activités à l'externe, le rôle occupé par la direction ne peut se limiter à celui de spectateur. Puisque l'externalisation concerne la stratégie de l'entreprise, ses dirigeants ont le devoir de définir le niveau stratégique de chaque activité, de manière à préserver celles qui contribuent à lui procurer un avantage concurrentiel et à potentiellement déléguer les autres.

Jusqu'ici, les écueils qui font de l'impartition une stratégie particulièrement difficile à mettre en place ont très peu été abordés. Comme la plupart des relations, l'impartition exige de nombreuses conditions pour pouvoir s'épanouir et porter ses fruits. Une étude menée au 3^e trimestre 2002 par DiamondCluster International, firme de consultation dans le domaine des TI révèle des résultats plutôt étonnants. On y apprend que 23% des dirigeants interrogés se disent « plus que partiellement satisfaits » de leurs relations d'impartition informatique, 54% se disent « partiellement satisfaits » et 23% se sont dits carrément insatisfaits (aucun répondant ne s'est déclaré « totalement satisfait »). Dans cette enquête, on voit également apparaître des données comparatives intéressantes entre les perceptions des clients et celles des fournisseurs (voir tableau 2.4.1).

Tableau 2.4.1 : Leçons apprises en impartition informatique

Le client	Le fournisseur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'externalisation n'est pas toujours moins coûteuse ▪ L'envergure et les objectifs doivent être définis dès le début de la relation ▪ Les ententes quant aux niveaux de services doivent être prises dès le début ▪ La relation doit être considérée comme un partenariat ▪ Établir une relation d'impartition est plus difficile qu'on puisse l'imaginer ▪ Le client doit avoir le contrôle et avoir une équipe de qualité pour gérer le fournisseur ▪ Bâtir la confiance et établir une relation qui fonctionne bien est crucial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La communication avec le client est cruciale et, trop souvent négligée ▪ Travailler dans un contexte de relation de partenariat est préférable à une relation traditionnelle client/fournisseur ▪ Comprendre les engagements pris au sein de l'organisation cliente est crucial ▪ Gérer les attentes est crucial ▪ Accorder initialement plus d'emphase sur les projets d'impact à faible risque constitue la clé d'une relation durable

(DiamondCluster International, 2002)

Par ailleurs, ces données tirées de la pratique des firmes de consultation comme DiamondCluster International trouvent écho et justification dans la littérature plus scientifique qui avait tiré, à toutes fins utiles, les mêmes leçons. Michael Useem (2000) concluait son article *Leading Laterally in Company Outsourcing* en présentant quelques pratiques exemplaires générales quant à la façon de contracter et de gérer des relations d'impartition :

- Mettre l'emphasis sur la création d'un pont permettant de combler les différences culturelles entre le fournisseur et la firme externalisatrice
- Formation intensive du personnel contact.
- Échange intense d'information et d'expertise entre les organisations
- Tarification et incitatifs basés sur la performance, par l'usage de critères objectifs
- Création d'équipes responsables de la relation (*relationship teams*)

Le dirigeant doit donc posséder un leadership particulier pour mener à bien une stratégie d'impartition. D'une part, pour réussir, celui-ci doit posséder une vision périphérique de son environnement et d'autre part, il doit négocier avec de multiples acteurs possédant des intérêts parfois divergents (*lateral leadership*). La combinaison des quatre caractéristiques suivantes du leader semble donc particulièrement déterminante, voire essentielle au succès d'une telle stratégie (Useem, 2000) :

- **Stratège** (*Strategic thinking*). Le décideur doit pouvoir déterminer les activités qui apportent de la valeur dans son entreprise et de l'autre côté, savoir ce qui sera mieux fait par d'autres. Discriminer l'essentiel de ce qui ne l'est pas. Identifier les avantages concurrentiels et miser sur les « bons chevaux ».
- **Négociateur** (*Deal making*). Ce rôle inclus au premier niveau la capacité de choisir le bon fournisseur : bon mariage culturel. Il devra également savoir négocier à l'interne de l'entreprise, pour convaincre les acteurs réticents : l'organisation entière doit aller de l'avant. Anticiper le futur et protéger sa firme des menaces. Prévoir les impacts à long terme de la stratégie d'outsourcing.
- **Gestionnaire relationnel** (*Partnership governing*). Gérer l'entente d'impartition comme un partenariat, où chaque partie ne se contente pas de réaliser le contrat initial mais

contribue à améliorer la qualité du service et les gains financiers mutuels. Le personnel de contact dans une relation d'impartition doit posséder des habilités de premier ordre au niveau relationnel, pour supporter et gérer la relation avec le fournisseur de service.

- **Agent de changement (*Managing change*)**. Le dirigeant doit faire face à la musique du changement, inévitable dans une stratégie d'impartition : résistance au changement, blocage syndical, etc. Il doit communiquer et gérer la crise dans l'ensemble de l'organisation et plus particulièrement auprès de ceux qui sont touchés par la venue des ressources externes.

En se basant sur ces critères, le dirigeant « idéal » dans un contexte d'impartition devrait compter sur des qualités exceptionnelles. Dans la pratique toutefois, difficile de démontrer l'adéquation entre les caractéristiques personnelles du dirigeant et la performance de sa stratégie d'impartition. En conséquence, il est essentiel de ramener cette question sur le terrain très concret de l'entrepreneur, de manière à confirmer jusqu'à quel point celui-ci est disposé à épouser une stratégie d'impartition pour sa propre entreprise. Il est donc intéressant d'étudier un peu plus la propension du dirigeant à réinventer son entreprise autour de l'impartition, de voir de quelle façon il arrive à adapter cette stratégie d'impartition (souvent présentée, à tort ou à raison, comme étant le lot des multinationales) à sa réalité propre. Bien que l'entrepreneur ne dispose pas forcément au départ de toutes les qualités requises pour adopter une véritable stratégie d'impartition, ses perceptions vis-à-vis son fournisseur informatique sont susceptibles d'influencer l'intensité d'impartition informatique de son entreprise.

2.5 – Extrants et mesures de succès

Étudier le phénomène de l'impartition sans en comprendre les indicateurs de succès serait un non-sens. Aussi, il semble important de présenter ici certains indicateurs qui, selon la littérature, constituent des indices relativement significatifs de la réussite d'une relation d'impartition.

De façon très générale, la performance en affaires pourrait être définie comme étant ce qui permet d'atteindre des objectifs stratégiques et ce, par une augmentation du couple valeur/coût (Lorino, 1997). On retrouve cette notion d'atteinte des objectifs dans le tableau 2.5, décrivant les principaux facteurs de succès d'une stratégie d'externalisation :

Tableau 2.5 - Principaux facteurs de succès d'une stratégie d'externalisation

Le contrat a produit les principaux effets attendus par l'entreprise cliente	77,3%
Le contrat a financièrement enrichi <i>in fine</i> les deux partenaires	49,0%
Le contrat a été renouvelé à échéance entre les mêmes partenaires (reconduction)	41,8%
Le contrat est allé à son terme (initialement prévu) sans dénonciation formelle	39,0%
Le contrat a été étendu avant l'échéance initiale	38,3%

(Tiré de Fimbel 2002, *L'Expansion Management Review*)

On présente également comme critères souvent requis pour le succès des liens d'impartition : la qualité des produits livrés, le respect des délais de livraison prévus et le caractère compétitif des prix (Poulin, Su, Chrysostome, Montreuil, 1997). Il s'agit sans doute de variables importantes, mais qui font de toute évidence abstraction d'une certaine quantité de critères intangibles qui font la richesse des relations de collaboration; notamment les dimensions humaines, caractéristiques du domaine des services aux entreprises. Évidemment, le type d'impartition étudié par ces auteurs était davantage orienté « produit », vraisemblablement moins adapté à la réalité des services industriels. La qualité du service comporte certaines particularités importantes par rapport à la qualité des produits, tel que stipulé plus loin.

Par ailleurs, bien que ces indicateurs constituent des moyens intéressants d'estimer le succès d'une relation d'impartition, ceux-ci ne permettent pas d'évaluer la performance réelle de cette collaboration. De plus, ces indicateurs isolés ne permettent pas d'évaluer d'éventuels impacts à long terme d'une stratégie d'impartition sur l'organisation (ex. dépendance, opportunisme, baisse ou hausse de l'innovation, etc.).

Matthew K. Gilley s'est penché sur cette question. Bien que son étude n'ait pu établir de lien entre la performance de l'entreprise et l'intensité de sa stratégie d'impartition, il a pu démontrer que le dynamisme de l'environnement industriel et la stratégie organisationnelle (différenciation d'innovation vs domination par les coûts) influencent directement la performance d'une stratégie d'impartition. Ainsi, lorsque l'environnement industriel est dynamique, la performance de la stratégie d'impartition se trouve modérée par le fort pouvoir de négociation des fournisseurs (Gilley 2000). Pour les firmes ayant une stratégie axée sur l'innovation, l'externalisation d'activités périphériques peut leur permettre de devenir de meilleurs innovateurs en se concentrant sur leurs activités principales (Gilley 2000). Il semble toutefois que ce sont les

entreprises ayant une stratégie de coûts, dans un environnement stable, qui auraient le plus à gagner d'une stratégie d'impartition. À ce chapitre, notons que Gilley utilise comme indicateur ce qu'il appelle « **outsourcing intensity** », terme qui sera repris tout au long de cette étude dans sa formulation française : « **intensité d'impartition** ». Cette mesure est un indice qu'il obtient par la multiplication de **l'étendue de l'externalisation** ou « **breadth of outsourcing** » (qui est en fait le quotient du nombre d'activités externalisées à plus de 25% sur le nombre d'activités « externalisables »), par la **profondeur** ou « **depth of outsourcing** » (qui est obtenue par la moyenne des proportions externalisées de chaque activité auprès de fournisseurs externes). Cet indicateur constitue une mesure intéressante pour comparer quantitativement le degré d'impartition de plusieurs entreprises.

2.5.1 – Conséquences sur l'organisation cliente

Pour bien comprendre les impacts de la stratégie d'impartition de compétences, il est également important d'évaluer les conséquences de cette relation sur l'organisation cliente. Quelle que soit la satisfaction des intervenants envers une prestation donnée, il n'en demeure pas moins que la venue d'un prestataire externe en impartition produit nécessairement certaines transformations chez son client. Que ce soit au niveau structurel, de l'innovation ou de la compétitivité par exemple, il serait intéressant de comprendre à quel point cette stratégie d'impartition a pu modifier, aux yeux du dirigeant, le positionnement de son entreprise. Pour cette raison, il apparaît fondamental de récolter les perceptions des entrepreneurs quant aux conséquences directes et indirectes de leur stratégie d'impartition, de manière à identifier certaines conditions préalables (intrants) et le processus de pilotage requis pour atteindre les résultats souhaités (voir tableau 2.6).

Tableau 2.6 - Mesures de succès d'une stratégie d'impartition informatique

Dimensions and Items from the Outsourcing Success Scale
(adapted from Grover et al, 1996 pp 90-93)

Dimension of Outsourcing Success	Item
Strategic Benefits	We have been able to refocus on core business
	We have enhanced our IT competence
Technical Benefits	We have increased access to key information technologies
	We have reduced the risk of technological obsolescence
Economic Benefits	We have enhanced economies of scale in human resources
	We have increased access to skilled personnel
	We have enhanced economies of scale in technological resources
	We have increased control of IS expenses
Overall Satisfaction	We are satisfied with our overall benefits from outsourcing

(Source : Rouse, Corbitt et Aubert, 2001)

2.6 – Conclusion de la problématique

Au cours des chapitres précédents, il a été établi la pertinence et l'utilité d'appréhender la problématique de l'impartition informatique chez la PME, en décrivant entre autres choses l'évolution et l'envergure du phénomène. Il a également été souligné l'importance économique des PME ainsi que leurs caractéristiques distinctives. Le rôle central de l'entrepreneur, présenté dans la littérature, a démontré à quel point il était important de bien comprendre les perceptions de celui-ci pour mieux mesurer l'impact de ses décisions sur les stratégies d'impartition.

En définitive, l'objectif de cette recherche consiste donc à mieux comprendre les dimensions relationnelles ayant le plus d'influence sur la confiance du client, favorisant l'adoption et l'évolution d'une stratégie d'impartition informatique. De cette manière, il sera plus facile pour les acteurs d'adopter des outils permettant de diagnostiquer, contrôler, voire prédire, les facteurs de réussite d'une telle pratique.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE

3.1 – Modèle conceptuel de recherche

La définition du cadre théorique constitue sans aucun doute un jalon important dans l'élaboration d'une étude scientifique. Il apparaît important de préciser ici les principales préoccupations ayant guidé la recherche d'un modèle et l'adaptation de celui-ci. A priori, le modèle recherché devait permettre de mesurer la relation entre les perceptions du dirigeant et l'intensité d'impartition informatique de son entreprise. Dans le cadre de la présente étude, c'est le modèle de Gounaris et Venetis (2002) qui correspondait le plus à ces critères (voir Annexe A). S'appuyant sur des construits bien documentés dans la littérature, comme la confiance, la qualité du service et l'engagement, ce modèle s'est avéré une base conceptuelle très pertinente pour les fins de cette étude. Bien que certains amendements aient dû être apportés pour y inclure notamment la variable dépendante « intensité d'impartition », l'essentiel du modèle n'a pas été dénaturé (voir figure 3.1).

En résumé, l'étude de Gounaris et Venetis (2002), s'appuyant sur certaines études suggérant que la confiance s'avère un facteur critique dans la mise en place de relation d'échanges, consistait à établir le rôle de la qualité du service (*service quality*) et de l'engagement (*customer bonding*) comme antécédents de la confiance dans une relation entre un fournisseur de service aux entreprises (B2B) et son client. Cette étude avait la particularité de mesurer les effets de ces facteurs en fonction de la durée de ces relations, comparant des relations récentes versus des relations plus matures. Dans cet ordre d'idées, il s'est avéré qu'effectivement, la durée de la relation (facteur « temps »), influence l'effet de la qualité du service et de l'engagement sur la confiance. De plus, cette étude met en relief certaines variables comprises dans les dimensions « qualité de service » et « engagement » ayant un effet sensible sur la confiance accordée à un fournisseur par le client.

La variable dépendante « intensité d'impartition » est un indice construit à la manière de la mesure utilisée par Gilley (2000) qu'il nommait « outsourcing intensity ». Simplement, cette variable est construite à partir de l'étendue (*breadth*) de la stratégie d'impartition (proportion du nombre d'activités informatiques imparties à plus de 25% sur l'ensemble des activités informatiques présentées) et de la profondeur (*depth*) de la stratégie d'impartition (pourcentage moyen des activités informatiques confiées à l'externe). La multiplication de ces deux indicateurs procure la mesure « d'intensité d'impartition », un indice intéressant permettant d'établir le degré de la stratégie d'impartition d'une entreprise. S'inspirant de la liste d'activités informatiques dressée par Aubert et al (2002b), les activités retenues ont été simplifiées afin de les adapter davantage aux réalités de la PME (liste complète au tableau 5.7). Alors que Aubert et al (2002b) visaient les directeurs technologiques (*IT managers*) de grandes entreprises canadiennes, la présente étude s'adressait plutôt à des dirigeants de PME ne maîtrisant pas forcément le jargon des technologues.

Modèle conceptuel de l'étude

Adapté de Gounaris et Venetis, 2002

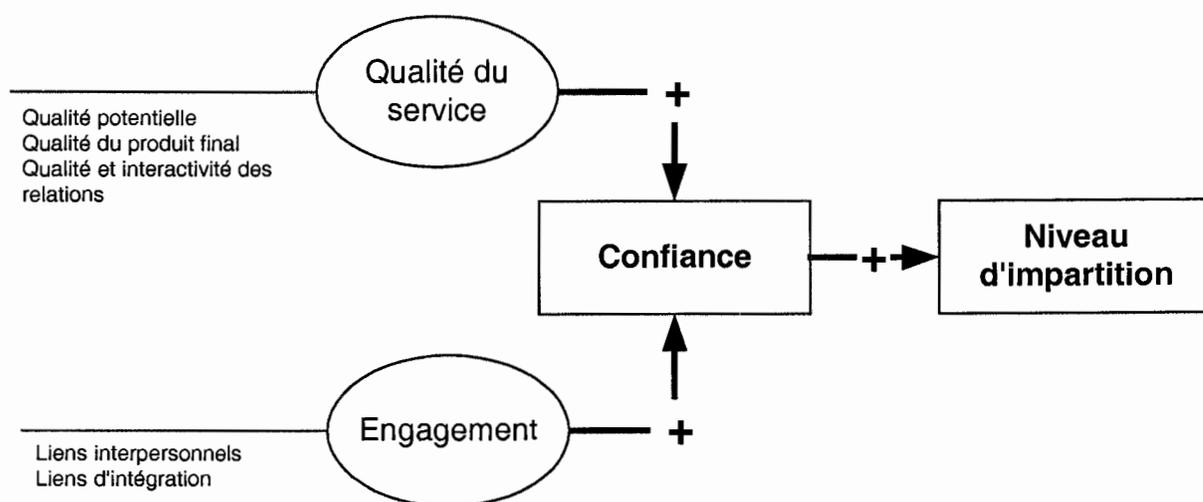


Figure 3.1 Modèle conceptuel de l'étude. (adapté de Gounaris et Venetis, 2002)

3.2 – Principaux construits tirés du marketing relationnel

Certains auteurs, notamment Berry, Zeithaml, Parasuraman, Gummerson et Grönroos ont cherché à expliquer les relations particulières qui existent entre une entreprise et son client en mettant l'accent sur une approche de marketing relationnel. Selon Grönroos (1997), le marketing relationnel se définit comme étant le processus d'identifier, d'implanter, de maintenir, d'améliorer et si nécessaire de mettre fin à des relations avec sa clientèle et autres parties prenantes, avec profitabilité, de manière à ce que les objectifs de tous les intervenants soient atteints, ce qui est réalisé par un apport mutuel et des promesses tenues. Plus simplement, on peut dire également qu'il s'agit du marketing vu comme des interactions, des relations et des réseaux (Gummerson, 1995).

Il est donc apparu particulièrement prometteur et relativement inusité d'appréhender la problématique de l'impartition à l'aide de construits et d'outils utilisés dans l'approche du marketing relationnel, question de caractériser au premier chef les éléments clés de ce type relation de collaboration.

Dans les paragraphes suivants, on retrouve la description des principaux construits utilisés fréquemment dans les études portant sur le marketing relationnel. Dans un premier temps, cinq construits ont été retenus : la confiance, l'engagement, la qualité du service, la communication et l'interdépendance. Pour les fins du modèle toutefois, seuls les trois premiers ont été conservés, les autres construits ne figurant pas au cadre de référence de Gounaris et Venetis (2002). Quoiqu'il en soit, il semblait important ici de souligner le rôle significatif de la communication et de l'interdépendance au sein d'une relation d'impartition.

3.2.1 - La confiance (*Trust*)

Dimension essentielle s'il en est une lorsque vient le temps de conclure une alliance, la confiance (ou à tout le moins des substituts à la confiance) constitue sans contredit une condition excessivement importante, voire même essentielle au succès d'une relation. Bien que difficilement palpable, les effets de la confiance (ou du manque de confiance) sont souvent très tangibles.

La confiance existe lorsqu'une partie a confiance en la fiabilité et l'intégrité de son partenaire d'échange (Morgan et Hunt, 1994). Spekman va encore plus loin, pour lui, la confiance siège au cœur de toute alliance et en est même une condition *sine qua non* ; « Absent trust, there is no relationship. Absent trust, one must rely on contracts » (Spekman, 2001). C'est aussi la volonté de se fier, ou même de dépendre d'un partenaire d'échange en qui on a confiance (Moorman, Zaltman and Deshpande, 1992). On constate donc déjà un certain croisement de la confiance avec certaines préoccupations au niveau de la dépendance et de l'interdépendance, que l'on verra plus loin. La nécessité de s'engager est également fort palpable dans la notion de confiance ; la confiance, c'est quelque chose qui se mérite, qui se gagne avec le temps, ce qui implique plus souvent qu'autrement une forme d'engagement, tacite ou explicite. Certains auteurs voient la confiance comme étant celle du consommateur (client) quant à la qualité et à la fiabilité des services offerts (Garbarino et Johnson, 1999). Finalement, Doney et Cannon (1997) ajoutent que la confiance est la perception de la crédibilité et la bienveillance d'un partenaire d'échange. La crédibilité donc, ainsi que la réputation des partenaires sont d'autres facteurs susceptibles d'influencer le déroulement d'une alliance naissante.

Question de préparer le terrain pour les relations d'impartition, on pourrait comparer brièvement les exigences de confiance dans une relation dite « durable », versus une situation de relation d'échange « ponctuelle ». Pour Spekman, non seulement le niveau de confiance doit être particulièrement élevé dans une relation durable, mais cette confiance doit se bâtir à travers des interactions continues entre les parties. À l'opposée, une relation ponctuelle (par exemple, un projet spécifique sur lequel on doit collaborer dans un horizon temporel prédéterminé) ne dispose généralement pas du temps nécessaire à la mise en place de la confiance. D'autres mécanismes interviennent donc selon lui pour combler ce vide, ce qu'il nomme les « substituts à la confiance ». Ces substituts sont constitués d'éléments aussi évidents que la réputation ou la notoriété d'un partenaire éventuel, mais également différents mécanismes de contrôle des résultats (prise d'engagements clairs, établissement de jalons – *milestones* - et le respect de ceux-ci). Dans cette perspective, la confiance pourrait être partiellement substituée par des investissements spécifiques à l'alliance, démontrant ainsi la bonne foi mutuelle des partenaires. Ces investissements auraient semble-t'il un effet sur le degré d'engagement des parties, tout en accentuant davantage leur degré d'interdépendance.

S'appuyant sur certaines évidences identifiant la confiance comme une composante valable de toute relation qui a du succès, il s'agit donc d'un élément qui ne peut être négligé dans l'analyse du phénomène d'impartition informatique. Dans la mesure où de nombreux auteurs soutiennent que la confiance réduit le risque lié au partenariat, favorise le développement de relations durables et accroît l'engagement dans la relation, il est essentiel de valider la présence d'un lien éventuel entre la confiance et l'intensité d'impartition.

Le rôle joué par la confiance dans le succès des relations entre entreprises a été abondamment abordé par différents auteurs. La confiance peut être considérée comme une dimension importante au succès de toute relation, agissant comme un catalyseur réduisant les risques associés aux partenariats, favorisant le développement de relations à long terme et un engagement accru des partenaires envers la relation (Gounaris et Venetis, 2002; Morgan and Hunt, 1994; Anderson and Weitz, 1992; Ganesan, 1994; Geyskens and Steenkamp, 1994).

Finalement, l'étude de Gounaris et Venetis démontre bien que la confiance agit positivement sur la volonté du client d'investir davantage dans la relation, réduisant ainsi les risques de défection. Dans le langage de l'impartiteur, « investir davantage dans la relation » signifie généralement d'élargir le mandat du fournisseur en lui déléguant de nouvelles activités ou en lui permettant d'exécuter une plus grande part des activités déjà imparties. C'est donc sur ces éléments que sont établies les hypothèses de la présente recherche.

3.2.2 - L'engagement (*Commitment / Bonding*)

Dans la littérature, l'engagement est décrit comme un désir persistant de maintenir une relation de valeur (Moorman, Zaltman and Deshpande 1992, Morgan and Hunt 1994). Pour Morgan & Hunt, l'engagement c'est lorsque qu'un partenaire d'échange croit que la relation en cours avec l'autre partie est tellement importante qu'elle justifie un effort maximal à la maintenir, de telle sorte que la partie engagée croit que la relation mérite qu'on y travaille pour s'assurer qu'elle se poursuivra indéfiniment (Morgan & Hunt 1994, p.4). L'engagement fait également appel aux valeurs de mutualité et de loyauté (Gundlach, Achrol and Mentzer 1995). En résumé, on retrouve chez bon nombre d'auteurs cette promesse de continuité, implicite ou explicite, qui est exprimée entre deux partenaires par leur engagement (Dwyer, Schurr and Oh 1987). Cette dimension temporelle apparaît donc comme une composante essentielle de la relation d'échange puisqu'elle vient, en quelque sorte, confirmer l'horizon de collaboration des parties.

Dans la pratique, on peut vouloir collaborer sur une base ponctuelle avec un bon partenaire, mais si l'on est convaincu que la relation mérite que l'on s'y attarde, on prendra les moyens nécessaires pour que la fréquence ou la durée de ces collaborations augmente.

Par ailleurs, on retrouve plusieurs références au risque d'opportunisme dans la littérature, habituellement dans le sens péjoratif du terme. En fait, il s'agit d'une problématique bien présente au niveau de la stratégie d'impartition. L'engagement, c'est dans un certain sens l'antidote aux comportements opportunistes. De façon plus rigoureuse, on peut dire que l'opportunisme peut être vu comme un comportement qui viole les promesses implicites ou explicites que les gens exigent dans la phase initiale d'une relation (Morgan et Hunt, 1994). Pour ces auteurs, la présence de comportements opportunistes tend à diminuer au fur et à mesure que la confiance augmente, ce qui est le cas dans les relations. Ces comportements déviants sont donc beaucoup plus fréquents, selon eux, lorsqu'il s'agit de liens purement transactionnels. Bref, l'engagement, tout comme la confiance et l'interdépendance constitue sans aucun doute une dimension très significative, permettant de confirmer la présence d'une véritable relation d'échange (Sauvé, 1998). Sur le terrain, certains indices, comme la présence ou non de contrats formels, viendront mettre en lumière les conditions qui sous-tendent l'engagement des parties.

3.2.3 - Qualité du service (*Service Quality*)

Souvent appliquée sans distinction tant aux produits qu'aux services, la notion de qualité est devenue une dimension qualitative plutôt floue, voire inappropriée pour le secteur du service. Promoteur hâtif du marketing relationnel, Christian Grönroos remet lui-même en question certaines notions qu'il avait mises de l'avant en 1982, lorsqu'il présentait pour la première fois son modèle de « perceived service quality ». Avec le recul, celui-ci admettait récemment qu'il aurait dû parler plutôt de « technical and fonctionnal features of services » au lieu de « technical and fonctionnal quality dimensions of services » (Grönroos, 2001). Selon Grönroos, la prestation d'un service se distingue du produit par le fait que le client perçoit non-seulement le résultat du service (les aspects techniques), mais également les aspects fonctionnels de celui-ci, le service étant principalement un processus dans lequel le client est impliqué. En bout de ligne, une composante dynamique s'installe entre le prestataire de service et le client qui, à chaque rencontre, actualise sa perception, l'image qu'il se fait du prestataire.

Dans le cadre de la présente étude toutefois, les dimensions de qualité du service utilisées par Gounaris et Venetis (2002) ont été conservées pratiquement intégralement. Inspirés en grande partie par les propositions de Grönroos (1982), Gummesson (1983), Szmigin (1993), Patterson (1995) et Halinen (1994), ces auteurs ont représenté schématiquement les principales dimensions de la qualité du service au niveau des services professionnels (voir figure 3.2).

À la lumière des résultats obtenus par ces chercheurs, seules les trois dimensions ayant démontré leur pertinence dans le modèle théorique ont été conservées, soit la qualité potentielle (*potential quality*), la qualité et interactivité des relations (*soft process quality*) et la qualité du produit final (*immediate outcome quality*). Les résultats obtenus au cours de leurs analyses ont démontré que ces trois facteurs, de manière générale, influencent la confiance envers le fournisseur.

En quelques mots, la **qualité potentielle** concerne les indications, voire les arguments utilisés par le fournisseur pour communiquer sa capacité à prendre en charge les tâches à effectuer. Par exemple, le fournisseur peut faire valoir ses équipements spécialisés, son important réseau d'affaires (distributeurs, manufacturiers, etc.), sa gamme complète de services, etc. On constate qu'il s'agit là du discours de vente typique d'un conseiller en services informatiques.

La qualité et l'interactivité des relations traite quant à elle de la qualité des relations entretenues par les employés des deux organisations impliqués dans la relation d'affaires. On retrouve ici différentes variables relatives à la communication et aux échanges : le degré d'écoute du fournisseur, sa cordialité (sympathique), sa compréhension des besoins, capacité à entretenir une communication bidirectionnelle, etc. Finalement, **la qualité du produit final** était définie comme étant la performance du fournisseur dans la livraison des services convenus. On retrouve donc ici des attributs comme la capacité de tenir ses promesses, l'impression que le fournisseur « livre la marchandise » et « nous en donne pour notre argent », qu'il est créatif et novateur, bien accepté chez le client et aligné avec la stratégie générale de celui-ci.

Les résultats obtenus par Gounaris et Venetis (2002) ont également démontré que seule la qualité potentielle influençait positivement la confiance lorsque les relations d'affaires étaient relativement récentes entre un client et son fournisseur. Il semble que dans le cadre de

relations d'affaires plus matures la *confiance* envers le fournisseur sera davantage liée à la *qualité du produit final* et à la *qualité et interactivité des relations*, entre autres.

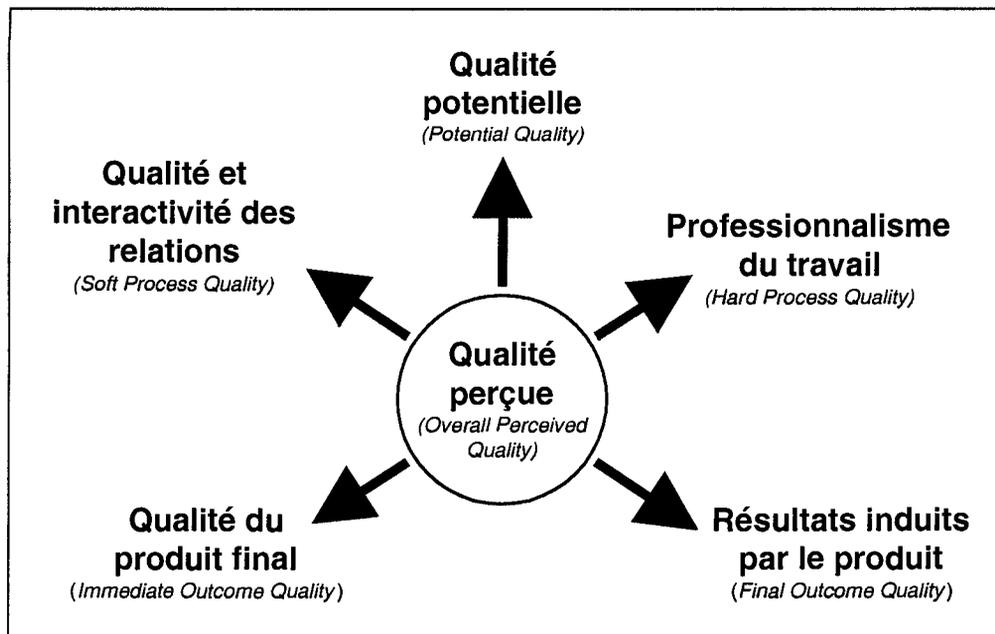


Figure 3.2 Dimensions de la qualité du service entre entreprises. (Adapté de Gounaris et Venetis, 2002, terminologie française tirée de Malleret, 1998)

3.2.4 – La communication

Les liens de communication entre les partenaires d'affaires sont particulièrement instructifs quant à la nature d'une relation. Les différents moyens de communication utilisés en entreprise permettent au chercheur de mesurer jusqu'à un certain point le degré d'intimité entre les acteurs impliqués : échanges verbaux, courrier électronique, procès verbaux de réunion, langage corporel, etc.). Ces informations sont accessibles de différentes façons et représentent une source intarissable de données.

Le Petit Robert (1997) présente la communication comme « le fait de communiquer, d'établir une relation avec quelqu'un, quelque chose » ou encore, de manière plus scientifique « relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement : échange de signes, de messages entre un

émetteur et un récepteur ». Ces définitions de base confirment la place importante que doit occuper l'analyse de la communication lorsque vient le temps d'analyser une relation, *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'une relation d'échange, comme c'est le cas pour l'impartition de compétences.

Selon certains auteurs contemporains en marketing relationnel, la communication peut se définir comme étant un échange formel et informel d'informations importantes permettant à la confiance de se développer (Morgan et Hunt, 1994). On peut dire que la confiance joue également un rôle important quant au niveau de communication entre des individus, et vice versa. La confiance semble être un prédécesseur à la communication et le cumul de confiance conduit à une meilleure communication (Morgan et Hunt, 1994). La communication, c'est aussi un outil de résolution de conflits qui agit comme un liant permettant de préserver la relation (Morgan et Hunt, 1994; Holmlund, 1997). Bref, en tenant compte des liens de communications entre deux partenaires d'affaires (ex. fréquence des communications, degré de formalisme, etc.), il est alors possible d'obtenir un outil additionnel pour l'interprétation des résultats de cette étude.

3.2.5 - L'interdépendance (*Interdependence*)

Spekman définit l'interdépendance comme étant la reconnaissance par les deux partenaires que la relation leur procure des bénéfices plus grands que ce que chacun d'eux pourrait accomplir individuellement ou dans d'autres alliances alternatives (Spekman, 2001). Cette dimension est importante à vérifier dans un contexte d'impartition de compétences, puisque selon certains chercheurs, la délégation de la prestation induit un faible degré de domination du donneur d'ordre sur le preneur d'ordre, étant donné les compétences spécifiques qui sont investies dans cette relation (Barreyre 1968, Flores 2000). Cette situation de faible domination entre les partenaires justifie l'analyse de la stratégie de collaboration sous l'angle du marketing relationnel, puisque l'interdépendance est présentée comme une composante cruciale de la relation (Holmlund, 1997).

L'informatique étant un secteur d'activité où le savoir constitue véritablement la principale matière première, on peut s'attendre à des relations fortement asymétriques dans certains cas, où le client (particulièrement chez la PME) peut devenir fortement dépendant de son expert-conseil. À ce chapitre, Champenois (1997) présente la « crainte de dépendance excessive vis-

à-vis du prestataire » et la « peur de l'irréversibilité » parmi les premières causes de réticence à l'adoption d'une stratégie d'infogérance par les dirigeants.

3.3 – Hypothèses de recherche

La rédaction d'hypothèses de recherche a tout d'abord été guidée par le modèle théorique de Gounaris et Venetis (2002), soutenue par différents concepts issus de la revue de littérature (voir tableau 3.1). Influencées par l'apport de différents auteurs, ces hypothèses visent néanmoins à mettre en lumière un phénomène peu étudié jusqu'ici, soit l'intensité d'impartition informatique chez la PME. Quatre hypothèses ont donc été retenues afin de valider d'éventuels liens permettant de mieux comprendre la relation entre une PME et son fournisseur informatique :

- **Hypothèse 1** : La confiance d'un dirigeant de PME envers ses fournisseurs de services informatiques influence positivement l'intensité d'impartition informatique de son entreprise.
- **Hypothèse 2** : La confiance du dirigeant de PME envers un fournisseur informatique est positivement liée à sa perception quant à la qualité du service obtenu de ce fournisseur.
- **Hypothèse 3** : Le degré d'engagement mutuel perçu par le dirigeant de PME aura une influence positive sur son degré de confiance envers ses fournisseurs informatiques.
- **Hypothèse 4** : Certains indicateurs de la performance d'une entreprise (chiffre d'affaires, croissance du chiffre d'affaires, part de marché, croissance de la part de marché, degré de R&D) sont susceptibles d'être influencés positivement par l'intensité d'impartition informatique de celle-ci.

Tableau 3.1 - Concepts supportant les hypothèses de recherche

Hypothèse	Concepts	Auteurs
H1	[There is] behavioral consequences of developing trust in the relationship between the client and the industrial services provider	Morgan et Hunt (1994) Moorman et al. (1993)
	Developing trust proves to be a really valuable tool for maintaining the relationship with the organizational client and ensuring its longevity.	Gounaris et Venetis, 2002
	...an important marketing task is to gain the client's trust since, once this is done, clients become more loyal and willing to invest in the relationship.	Gounaris et Venetis, 2002
H2	Three quality dimensions influence trust:	Gounaris et Venetis, 2002
	(1) Soft process quality (i.e. the quality of the interactions between the employees from the two organizations involved in the relationship).	
	(2) Potential quality (i.e. the cues that the provider uses to communicate its ability to handle the task in hand).	
	(3) Immediate outcome quality (i.e. the actual performance of the provider in delivering the service).	
	Our findings suggest that while the relationship is still young, personal as well as contractual bonds boost trust.	Gounaris et Venetis, 2002
H3	Trust is positively associated with the extent to which the firms involved in the relation share the same values and timely information to solve disputes and align perception and expectations.	Morgan and Hunt, 1994
	Customer bonding [...] was found not to have any significant influence on trust.	Gounaris et Venetis, 2002
H4	Influence of outsourcing on firm performance is not the same for firms following different strategies or operating in different environments. Although outsourcing had no significant direct effect on firm performance, it was involved in several significant interactions with strategy and dynamism to predict performance.	Gilley, 2000
	The effect of outsourcing on firm performance also varied with differing levels of environmental dynamism. In very stable environments, stakeholder performance was positively related to a firm's level of peripheral outsourcing. The opposite was found for firms operating in highly dynamic environments.	Gilley, 2000
	Outsourcing is commonly practiced among high-performing SMEs	Arbaugh, 2003
	...I found that outsourcing sales and customer service functions were also significant predictors of absolute sales growth.	Arbaugh, 2003

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

La démarche méthodologique de cette étude s'est inspirée du cadre proposé par Quivy et Van Campenhoudt (1995) et de celui d'Alain d'Astous (2000). Cette approche structurante aura permis de mieux canaliser certaines techniques méthodologiques.

4.1 – Méthode de cueillette d'information : l'enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire fût retenue dans le cadre de cette étude parce qu'elle permettait de rejoindre plus efficacement la clientèle visée et d'obtenir une qualité de réponse correspondant aux exigences du modèle conceptuel établi. Cette méthode fût préconisée afin de respecter autant que possible l'esprit méthodologique d'études similaires, particulièrement l'étude menée par Gounaris et Venetis (2002). Bien qu'il fût impossible d'utiliser intégralement un questionnaire préalablement utilisé dans une étude comparable, la liste des mesures utilisées par Gounaris et Venetis (2002) a été retenue afin de l'adapter à la population visée. L'adaptation de ces mesures comportait notamment la traduction de l'anglais au français, de même que la révision et l'ajout de certaines variables plus appropriées au contexte informatique. Dans l'ensemble, l'ajustement de ces mesures ne semblait pas particulièrement problématiques *a priori*. Par ailleurs, compte tenu que l'étude de Gounaris et Venetis (2002) portait sur les firmes de publicité, une telle adaptation s'imposait et ce, malgré les nombreuses similitudes avec les fournisseurs de services informatiques. La description des mesures utilisées dans le cadre de cette étude se retrouve à l'Annexe F.

Afin d'atteindre plus efficacement la clientèle visée par l'étude, soit les PME entretenant des liens d'affaires avec un ou plusieurs fournisseurs de services informatiques, il semblait pertinent de cibler précisément les entreprises branchées à Internet. Par déduction, l'entreprise branchée

dispose d'au moins un poste informatique pour accéder à son courrier électronique et naviguer sur le web. En l'occurrence, cette PME branchée se trouve à entretenir *de facto* au moins une relation d'affaires liée aux technologies de l'information, ne serait-ce que purement transactionnelle, avec son fournisseur d'accès Internet. L'adoption de cette stratégie a donc engagé la recherche dans la voie de la sollicitation par courriel de du recours à un questionnaire en-ligne sur le web. Cette approche, plutôt innovatrice, comporte certaines particularités qui méritent d'être abordées dans le cadre de cet ouvrage.

La rédaction d'un questionnaire en-ligne, bien que similaire à une enquête postale, comporte certaines contraintes imposées par le media Internet. Le questionnaire en-ligne doit être particulièrement concis, de manière à ne pas décourager le répondant durant sa progression. Ainsi, par ce moyen il est plutôt inapproprié d'afficher plus de 3 ou 4 questions par page web, puisque cela oblige le répondant à utiliser une barre de défilement verticale, rendant la lecture plutôt ardue. Le nombre d'énoncés par page doit également être minimal, faute de quoi on risque de perdre de vue la question ou l'échelle de Likert qui donnent un sens aux réponses. Par ailleurs, il faut toujours garder en tête que le volume d'information (particulièrement les éléments visuels : logos, photos, images) a un impact très significatif sur la rapidité d'affichage des pages web. Soit, un nombre grandissant d'entreprises accèdent maintenant à Internet en haute vitesse. Il faut néanmoins se rappeler que les dirigeants de petites et moyennes entreprises ne disposent pas forcément des plus récentes technologies en cette matière et peuvent facilement se décourager si la page met quelques secondes de trop à s'afficher. En effet, alors que 84% des grandes entreprises canadiennes utilisaient en 2002 Internet à haute vitesse, seulement 56% des petites entreprises disposaient d'un tel accès selon Statistique Canada (Uhrbach & Van Tol, 2004). Il faut tout de même souligner que ce taux de branchement représente une nette progression par rapport à l'an 2000, où l'accès Internet haute vitesse n'était présent que dans 33% de ces petites entreprises, comparativement à 68% des grandes entreprises. Bref, ces contraintes sont particulièrement cruciales lorsqu'on procède à la rédaction d'un questionnaire en-ligne et conditionnent jusqu'à un certain point notre liberté d'action. Cela étant dit, les nombreuses possibilités du multimédia peuvent également enrichir substantiellement la teneur d'un questionnaire, dans la mesure où ces outils sont utilisés avec circonspection.

Le contenu des questions et des énoncés a été élaboré de la même façon que pour un questionnaire postal, à la différence près que la mise en page (nombre d'énoncés par question,

nombre de questions par page et jeux de couleurs des titres) a dû être adaptée pour favoriser la compréhension des répondants. À titre d'exemple, trois stimuli visuels ont été combinés afin de faciliter la lecture des échelles de Likert. En combinant un jeu de couleur (de rouge foncé à vert foncé) à une échelle numérique de 1 à 5 et aux symboles « + » et « - » pour les réponses extrêmes, le répondant pouvait visuellement se repérer et positionner précisément chacune de ses réponses. Par ailleurs, afin d'encourager le répondant dans son cheminement, un indicateur de progression en haut de chaque page du questionnaire a été ajouté, favorisant potentiellement le taux de complétion du sondage.

Parmi les plus grandes préoccupations vécues lors de la rédaction du questionnaire, nul doute que l'intelligibilité des questions fût des plus importantes. Étant donné que l'enquête s'adressait à une clientèle d'entrepreneurs répartis sur un vaste territoire, des gens occupés et pas forcément passionnés par le sujet informatique, il était évident que la clarté des questions était essentielle. Chaque question, chaque énoncé a dû être construit de manière à intéresser l'entrepreneur, à le rejoindre dans son expérience professionnelle. À cet effet, le vocabulaire utilisé a dû être adapté et validé afin de s'assurer dès le départ que le répondant se sente interpellé par cette étude. Un vocabulaire trop technique aurait pu donner l'impression que l'enquête s'adressait à un spécialiste en informatique et n'aurait pas atteint les objectifs souhaités.

Au niveau de l'organisation du questionnaire, le sujet de l'étude a été précisé dès la première page du questionnaire en-ligne. L'ordre des questions avait une importance déterminante dans cette enquête. Dès l'authentification, le répondant était redirigé vers une page décrivant les objectifs généraux de l'étude, tout en le rassurant sur le caractère scientifique (non-commercial) de l'enquête. Le titre du questionnaire (*l'impartition informatique et la PME*) avait pour but de définir rapidement le sujet de l'étude sans éliminer outre mesure les répondants réfractaires à l'informatique. Ce titre avait également pour avantage de filtrer, dans une certaine mesure, les grandes entreprises ou les organisations à but non-lucratif ne correspondant pas aux critères de la population visée.

Au niveau du questionnaire proprement dit, les questions ont été regroupées en trois groupes spécifiques:

- **Les questions de qualification**

- Section 1 : Votre entreprise et l'informatique*

- Question visant à définir si l'entreprise délègue présentement des activités informatiques à l'externe.

- **Les questions centrales**

- Section 2 - Mise en place de l'impartition informatique*

- Questions permettant d'établir l'intensité d'impartition de la firme et de définir les motivations incitant le dirigeant à déléguer certaines activités informatiques à un fournisseur externe.

- Section 3 - Perceptions des dirigeants face à leur fournisseur informatique*

- Énoncés avec échelle de Likert à 5 échelons traitant de l'engagement, de la qualité du service et de la confiance du dirigeant face à son principal fournisseur informatique.

- **Les questions de nature socio-démographiques**

- Section 4 – Profil du répondant et de l'entreprise, performance générale de l'entreprise*

Les deux premières questions étaient de nature à qualifier le répondant en fonction de sa propension à externaliser. En tout premier lieu, il était nécessaire de déterminer si l'entreprise déléguait présentement certaines activités informatiques à un fournisseur externe. Cette question permettait d'orienter le répondant vers la section du questionnaire correspondant à son état. En fait, seuls les répondants ayant répondu dans l'affirmative à cette question devaient répondre aux questions liées à la qualité du service et à leur degré d'engagement avec leur fournisseur informatique. Cette personnalisation du questionnaire a permis de recueillir les perceptions de tous les dirigeants, mais en tenant compte de leur degré de relation avec leur fournisseur. Il était important dans cette étude de mesurer l'intensité d'impartition de l'ensemble des répondants et de mettre cet indicateur en relation avec leur niveau de confiance vis à vis leur principal fournisseur informatique.

4.2 –L'enquête par Internet : sollicitation par courriel et formulaire en-ligne

Tel que soulevé par plusieurs auteurs, tant dans la littérature d'affaires que scientifique, le sondage par Internet présente de belles opportunités pour le chercheur, mais porte également de sérieux défis.

Selon Sackmary (1998) : "On-line survey research is conducted either through an e-mail questionnaire or by self-administrered forms created with HTML and posted to a Web site." En somme, on présente ici deux grandes démarches d'enquête par Internet : d'un côté, le recours au courriel comme moyen d'échange de questionnaires en pièces jointes ou « questionnaire attaché » (documents MS Word ou Adobe PDF par exemple), de l'autre, la diffusion d'un questionnaire sur le web ou « système web intégrée » (Ganassali et Moscarola, 2002), permettant au répondant de compléter directement un sondage accessible via une page web (URL). À ce type d'enquête, on peut ajouter différents moyens pour rejoindre les participants, les invitant à compléter le formulaire : lien ou bannière depuis un site web (ouvert à tous ceux qui circulent sur le site) ou invitation par courrier électronique (avec URL du formulaire en ligne). Certains chercheurs utilisent également la puissance de l'informatique comme outil complémentaire à une enquête téléphonique, c'est ce que l'on appelle la méthode *CATI* (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*). Cette dernière méthode a pour inconvénient de hausser substantiellement les coûts d'enquête, reposant à la fois sur des téléphonistes et des systèmes informatiques. On peut toutefois présumer qu'il s'agit là d'un juste compromis, permettant de tirer le meilleur parti de ces deux méthodes.

De nombreuses applications permettent désormais d'automatiser l'envoi des messages par courrier électronique, offrant au chercheur des possibilités de suivi particulièrement attrayantes (calcul en temps réel du taux de retour et du taux de réponse, différentes statistiques d'achalandage sur le questionnaire web, etc.). Au Québec, certaines solutions de ce type ont été développées par des firmes comme Komunik et Mastodonte communications (Le Courrielleur), pour ne nommer que celles-ci. Dans le cadre de la présente étude, c'est la solution de Mastodonte communications qui a été retenue afin de réaliser la démarche de sollicitation par courriel. Cette solution avait pour principaux avantages d'être très conviviale et de fournir des statistiques précises quant à la validité des adresses et du taux d'ouverture des messages.

Le questionnaire sur le web procure de nombreux avantages techniques pour le chercheur (voir tableau 4.1), notamment la validation et la compilation immédiate des résultats dans un base de données et ce, dès complétion du sondage par un répondant.

Tableau 4.1 - Avantages et inconvénients de l'enquête par Internet

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des coûts (<i>cost benefits</i>) ▪ Réduction des délais (<i>time benefits</i>) ▪ Flexibilité ▪ Réponses complètes (<i>completion</i>) ▪ Échantillonnage (possibilité de faire un échantillonnage mondial, rejoindre des populations difficiles d'accès, etc.) ▪ Interactivité ▪ Contexte (très approprié lorsque l'on veut sonder les utilisateurs d'Internet) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Échantillonnage et représentativité ▪ Problèmes de courriel ▪ Biais de sélection ▪ Problèmes de logiciels ▪ Taux de réponse / taux de retour ▪ Qualité des données ▪ Confidentialité ▪ Problèmes spécifiques aux sondages web

(Synthèse de Sackmary 1998)

Concernant les taux de retour, les avis sont partagés dans la communauté scientifique. Contrairement à Sackmary qui présente le taux de retour comme un inconvénient de l'Internet, certains auteurs semblent avoir réussi à obtenir de meilleurs taux avec l'enquête par Internet en comparaison avec l'enquête postale (Ganassali et Moscarola, 2002). Il semble en effet que la performance d'un tel protocole d'enquête dépend largement des objectifs poursuivis et de la population étudiée.

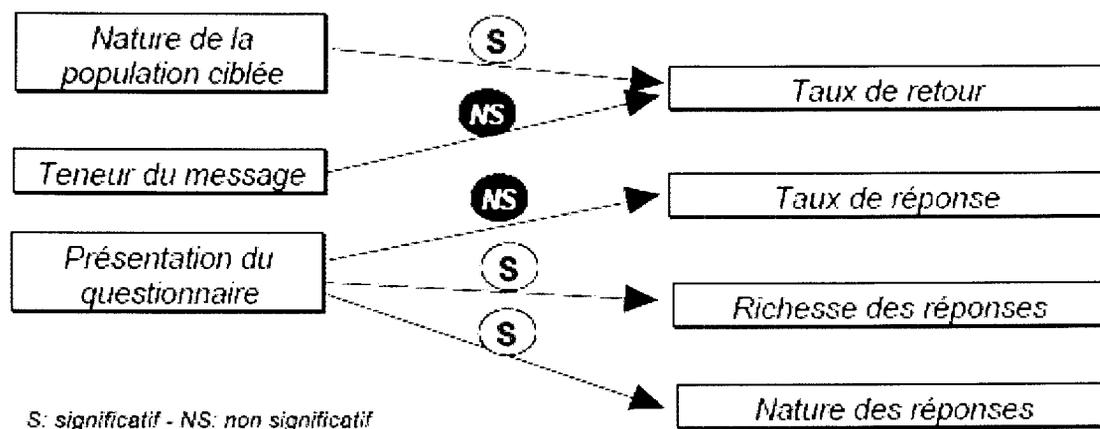


Figure 4.1 Facteurs influençant l'efficacité de l'enquête par Internet (Ganassali et Moscarola, 2002)

La figure 4.1 présente certains facteurs qui semblent influencer l'efficacité de l'enquête par Internet (Ganassali et Moscarola, 2002). Il est clair dans cet exemple que la nature de la population ciblée affectera le taux de retour du sondage par sollicitation courriel. Ces auteurs n'ont toutefois pu établir de lien significatif entre la teneur du message de sollicitation et le taux de retour, ainsi qu'entre la présentation du questionnaire web et le taux de réponse aux questions soumises. Par ailleurs, il semble que la qualité de la présentation du questionnaire a un impact statistiquement significatif sur la richesse et la nature des réponses.

Finalement, ces auteurs recommandent d'utiliser cette méthode principalement auprès de populations très captives (ex. panels) afin d'accroître le taux de retour et mieux contrôler les caractéristiques de l'échantillon. Ils suggèrent également de recourir aux potentialités du multimédia (images, interactivité, présentation aléatoire des modalités) pour soutenir davantage le taux de réponse, en particulier au niveau des questions ouvertes.

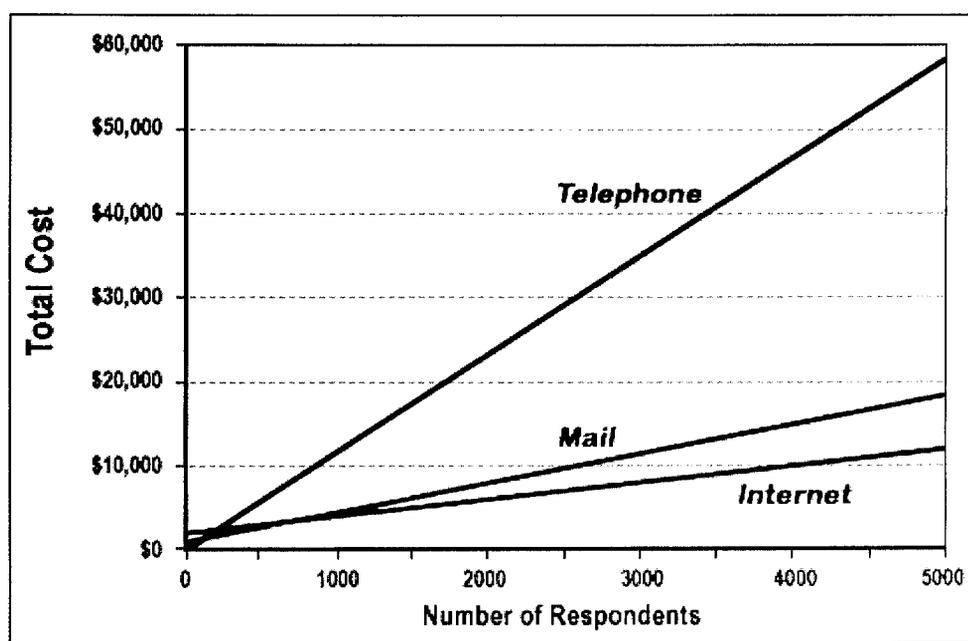


Figure 4.2 Comparaison des coûts totaux de trois méthodes d'enquête (Watt, 1997)

La figure 4.2 illustre bien l'un des principaux avantages de l'enquête par Internet face à l'enquête téléphonique : son faible coût marginal. L'absence de coût directement associé à l'envoi de courriel (sur le territoire nord-américain du moins) en font une solution très attrayante.

En fait, le seul coût réel d'une enquête menée strictement par courriel c'est le temps consacré par le chercheur. Au niveau du sondage en-ligne sur le web, un autre coût important doit être considéré : les coûts de développement ou d'achat du logiciel spécialisé en gestion de sondage (formulaire en-ligne, gestion des accès au sondage, compilation des résultats).

Selon Watt (1997), les gens d'affaires représentent une excellente population dans le cadre d'une enquête par Internet, étant bien davantage branchés que la moyenne de la population. Il affirme :

« Business and professional users of Internet services are also an excellent population to reach with Internet surveys. Over 80% of businesses are currently estimated to have Internet connections, with the number expected to reach 90% by next year. Business users are likely to have experience with the Internet and to recognize its convenience in replying to questionnaires. In business-to-business research, product and service demonstrations are often crucial. Web-delivered questionnaires, with their ability to weave text and audio-visual demonstrations into the questionnaire, are an excellent way to reach a business population. » (Watt, 1997)

Cependant, à la lumière de la réalité québécoise, il faut dire que le taux de branchement évoqué par cet auteur en 1997 ne correspondait pas exactement à la réalité des PME canadiennes, et à plus forte raison dans les régions dites périphériques du Québec. À ce chapitre, à peine 55% des entreprises de la région de l'Abitibi-Témiscamingue avaient accès à Internet en 1999 (Sauvé, 2000). Au tableau 4.2, on retrouve quelques statistiques concernant l'utilisation des TI dans les entreprises canadiennes. On y constate que la PME est moins facile à rejoindre par le biais d'Internet que la grande entreprise. Au moment de cette enquête de Statistique Canada, en 2002, 68% des petites entreprises canadiennes utilisaient le courriel et 73% utilisaient Internet. À cet égard, la petite entreprise apparaît donc comme une cible un peu moins accessible, que ce soit au niveau de la sollicitation par courriel ou par le recours à des applications multimédias avancées. En effet, en sachant qu'un peu plus de 56% des petites entreprises et 71% des moyennes ont accès à Internet haute vitesse, il peut s'avérer risqué d'utiliser des outils multimédias exigeant une vitesse de transfert élevée (par exemple, des extraits vidéos). Les répondants qui n'ont pas l'équipement, les logiciels ou la connexion requise pour exécuter adéquatement l'application risquent d'être rapidement découragés par la lenteur du processus.

Tableau 4.2 - Statistiques sur l'utilisation des technologies de l'information

Utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC), selon la taille de l'entreprise (2002)			
Type de TIC	Taille de l'entreprise¹		
	Petite	Moyenne	Grande
Utilisation d'ordinateurs personnels	84%	97%	100%
Utilisation du courriel	68%	90%	99%
Utilisation d'Internet	73%	92%	99%
Accès à haute vitesse	56%	71%	84%

1. La taille de l'entreprise a été définie comme suit :

Petite = 0-19 employés (tous secteurs)

Moyenne = 40 à 499 employés (secteur de la fabrication), de 20 à 99 employés (autres secteurs)

Grande = 500 employés et plus (secteur de la fabrication), 100 employés et plus (autres secteurs)

Source : Statistique Canada - Enquête sur le commerce électronique et la technologie pour 2000, 2001 et 2002. (No 11-621-MIF au catalogue — No 009)

Au-delà du taux de branchement à Internet, certains problèmes se posent quant à la disponibilité et à la validité des adresses de courrier électroniques corporatives qui sont publiées. On s'aperçoit rapidement en consultant les listes d'entreprises présentement disponibles qu'un grand nombre d'entreprises ne possèdent pas encore d'adresse courriel (ou décident tout simplement de ne pas la diffuser). À titre d'exemple, les grands répertoires nationaux regroupent surtout des adresses courriel du type « info@entreprise.com ». Ce type de compte courriel « général » est habituellement redirigé vers un(e) secrétaire dont la mission première est précisément de filtrer les messages jugés indésirables. Bref, contrairement aux adresses de courrier électronique personnelles (ex. prenom.nom@entreprise.com) qui acheminent le message directement au destinataire visé, les adresses générales risquent de compromettre la participation des répondants.

Suivant Watt (1997), on peut supposer que la clientèle d'affaires constitue donc un excellent groupe-cible pour une enquête par Internet. Étant donné que le sujet de la présente étude portait sur l'impartition informatique, il semblait tout à fait pertinent et justifié de recourir à une enquête par Internet. D'une part, ce choix méthodologique implique le recours à une liste d'entreprises possédant le courrier électronique. Ce faisant, on se trouve à éliminer *de facto* une très grande proportion d'entreprises n'ayant aucun contact avec un fournisseur informatique. En éliminant de l'échantillon ces PME réfractaires aux technologies, toute

l'attention sera donc portée vers un groupe d'entreprises susceptible d'entretenir une relation d'impartition informatique, groupe qui constitue incidemment le sujet de cette étude. D'autre part, ne sachant pas à l'avance quelles sont les entreprises faisant ou non affaires actuellement avec un ou plusieurs fournisseurs informatiques, il devient donc intéressant de pouvoir compter sur un questionnaire personnalisé. En fait, si un participant n'entretient aucune relation avec un fournisseur informatique, celui-ci sera automatiquement réorienté vers des questions adaptées à sa situation. Dans ce cas, il sera donc possible de comprendre davantage les raisons qui expliquent cette intégration verticale de la fonction informatique. Si au contraire le participant délègue certaines activités informatiques à un fournisseur externe, les questions concerneront ses perceptions face à ce fournisseur informatique, de manière à mesurer certaines dimensions du modèle conceptuel. Cette méthodologie permet donc d'identifier rapidement (et à faible coût) un nombre élevé d'entreprises répondant aux besoins de l'enquête. Une fois identifiés, ces répondants sont immédiatement en mesure de contribuer à la recherche. Cette discrimination entre *impartiteurs* et *non-impartiteurs* étant faite de façon totalement transparente pour l'utilisateur, la qualité de l'information s'en trouve améliorée et ce, sans brimer l'un ou l'autre des répondants.

À l'Annexe E, on retrouve une synthèse réalisée par Sackmary (1997) présentant différentes études réalisées grâce aux technologies de l'information (courriel ou web). Ce tableau est particulièrement intéressant puisqu'il présente les conclusions ainsi que les taux de retour obtenus de plusieurs auteurs ayant expérimenté cette méthode. Certains ont comparé l'enquête courriel avec l'enquête postale, ce qui donne des résultats assez étonnants dans certains cas. Selon ce tableau, le taux de retour (nombre de questionnaires retournés sur l'ensemble des envois soumis) pour une enquête par courriel varie entre 6% et 68%. Évidemment, le taux de retour apparaît nettement plus élevé auprès d'échantillons « captifs », comme c'est le cas lorsqu'on fait appel à un groupe d'employés ou un panel d'experts ayant accepté de se prêter à l'enquête.

4.3 – Processus d'échantillonnage

4.3.1 – Définition de la population et cadre d'échantillonnage

Pour les fins de cette enquête, certaines décisions ont été prises au niveau du type d'entreprises répondant aux besoins de l'objet d'étude. Aux tableaux 4.3 et 4.4, on retrouve les principaux critères de sélection initiaux de la population visée.

Tableau 4.3 - Population ciblée en Abitibi-Témiscamingue

Critère	Cible	Exclusion
1- Taille de l'entreprise		
Cible : PME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PME ▪ >=2 employés ▪ <= 200 employés ▪ Coordonnées du Siège-social préférées aux succursales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes entreprises (> 200 employés) ▪ Travailleurs autonomes (<i>SOHO</i>)
2- Secteurs industriels		
Cible : « B2B »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services aux entreprises (excluant les fournisseurs informatiques) ▪ Manufacturier (fabrication) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autres secteurs (commercial, secteur public, para-public, etc.)
3- Adresse de courriel		
Cible : « avec courriel »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doit être accessible par courrier électronique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de courriel dans le répertoire
4- Localisation géographique		
Cible : « Abitibi-Témiscamingue »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Région de l'Abitibi-Témiscamingue (secteurs de Rouyn-Noranda, Val-d'Or et Témiscamingue) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toute entreprise n'ayant pas une place d'affaires en Abitibi-Témiscamingue.
5- « Indépendance décisionnelle»		
Cible : « entreprise indépendante »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprise possédant la capacité de prendre ses propres décisions au niveau de l'impartition de ses activités informatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprise franchisée ▪ Filiale / succursale ▪ Point de service ▪ Entreprise publique cotée en bourse
6- Accès à un dirigeant		
Cible : « un décideur »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité d'atteindre un dirigeant pour les fins de l'enquête, ayant un pouvoir décisionnel sur la stratégie d'impartition (propriétaire, président, vice-président, actionnaire, directeur, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre intermédiaire ▪ Adjointe administrative ▪ Gérant de point de service, directeur régional ▪ Etc.

Tableau 4.4 - Population ciblée dans les autres régions du Québec

Critère	Cible	Exclusion
1. Taille de l'entreprise		
Cible : PME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PME ▪ >=25 employés ▪ <= 200 employés ▪ Coordonnées du Siège-social préférées aux succursales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes entreprises (> 200 employés) ▪ Travailleurs autonomes (SOHO)
2. Secteurs industriels		
Cible : « B2B »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manufacturier (fabrication) seulement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autres secteurs (services, commercial, secteur public, para-public, etc.)
3. Adresse de courriel		
Cible : « avec courriel »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doit être accessible par courrier électronique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de courriel dans le répertoire
4. Localisation géographique		
Cible : « Québec » sauf Abitibi-Témiscamingue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les régions du Québec, sauf Abitibi-Témiscamingue. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue.
5. « Indépendance décisionnelle »		
Cible : « entreprise indépendante »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprise possédant la capacité de prendre ses propres décisions au niveau de l'impartition de ses activités informatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprise franchisée ▪ Filiale / succursale ▪ Point de service ▪ Entreprise publique cotée en bourse
6. Accès à un dirigeant		
Cible : « un décideur »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité d'atteindre un dirigeant pour les fins de l'enquête, ayant un pouvoir décisionnel sur la stratégie d'impartition (propriétaire, président, vice-président, actionnaire, directeur, etc.) ▪ Si un décideur dirige plusieurs entreprises, le sonder une seule fois. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre intermédiaire ▪ Adjointe administrative ▪ Gérant de point de service, directeur régional ▪ Etc.

Pour les fins d'échantillonnage, ce sont les répertoires d'entreprises qui apparaissaient les plus fiables au moment d'administrer l'enquête qui ont été utilisés. Désireux de sonder un échantillon le plus représentatif possible du tissu économique régional, certaines recherches ont été réalisées afin d'identifier les meilleurs répertoires disponibles dans les cinq MRC de l'Abitibi-Témiscamingue. Ainsi, pour le groupe de PME de l'Abitibi-Témiscamingue, les répertoires présentés au tableau 4.5 ont permis de constituer la liste de sollicitation.

Tableau 4.5 - Liste des répertoires consultés (Abitibi-Témiscamingue)

- **Répertoire des membres de la Chambre de commerce et d'industrie du Rouyn-Noranda régional** (version papier, mise à jour du mois de mai 2003).

Champs disponibles : Nom de l'entreprise, adresse complète, téléphone, télécopieur, secteur industriel (code SCIAN), adresse courriel, adresse du site web, contact(s).

- **Répertoire en-ligne des entreprises du Centre local de développement de la Vallée-de-l'Or** (mis à jour assez régulièrement).

Champs disponibles : Nom de l'entreprise, adresse complète, téléphone, télécopieur, secteur industriel (texte), adresse courriel, adresse du site web, contact(s), nombre d'employés à temps plein et à temps partiel.

- **Répertoire en-ligne des entreprises du Témiscamingue – www.temiscamingue.net** (Société de développement du Témiscamingue). (Mise à jour Juillet 2002)

Champs disponibles : Nom de l'entreprise, adresse complète, téléphone, télécopieur, secteur industriel (code CTI ?), adresse courriel, adresse du site web, contact(s).

- **Répertoire en-ligne des entreprises de la MRC Abitibi – (Chambre de commerce d'Amos).**
Champs disponibles : Nom de l'entreprise, adresse complète, téléphone, télécopieur, secteur industriel, contact(s).

- **Répertoire des entreprises d'Abitibi-Ouest – Non disponible**

Après vérification sur le site du CLD d'Abitibi-Ouest ainsi que les principaux moteurs de recherche (Toile du Québec, Google, etc.), on s'aperçoit qu'un tel répertoire n'est pas encore disponible.

Ayant opté pour une méthodologie d'enquête par courrier électronique, les entreprises de la région d'Amos (MRC Abitibi) et de la région de La Sarre (Abitibi-Ouest) ont dû être laissées de côté, puisque aucune liste suffisamment fiable et complète avec adresses de courriel n'a pu être obtenue pour ces secteurs. Afin de compléter le cadre d'échantillonnage, une liste d'entreprises issues du répertoire www.icriq.com a également été utilisée, comportant un groupe d'entreprises manufacturières de toutes les régions du Québec ayant entre 25 et 50 employés. Certaines données dataient toutefois de 2001, ce qui a provoqué un taux d'adresses de courriel non-valides supérieur au groupe de PME de l'Abitibi-Témiscamingue.

4.3.2 – Méthode d'échantillonnage

En prenant la décision d'adopter une méthode d'enquête par courrier électronique, certaines conséquences se sont immédiatement fait sentir au niveau de la méthode d'échantillonnage.

Malgré le fait qu'un nombre croissant d'entreprises ont adopté le courriel comme moyen de communication, il demeure encore aujourd'hui très difficile d'obtenir une liste de prospection assez fiable et exhaustive des entreprises possédant un courriel dans une région donnée. Dans ce contexte, il apparaissait illusoire d'établir un échantillon probabiliste aléatoire à partir de listes aussi peu représentatives de la population générale des PME. Par conséquent, une méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance a été adoptée pour les fins de cette enquête. C'est donc les quelques 900 entreprises sélectionnées à partir des répertoires identifiés à la section 4.3, qui ont formé la population de référence.

Dans le cadre de cette étude, la décision de sélectionner uniquement des entreprises possédant une adresse de courrier électronique était donc parfaitement volontaire, stimulée par la volonté de sonder uniquement des entreprises ayant un contact régulier avec l'informatique. Le fait de pouvoir communiquer avec le répondant par courrier électronique procurait effectivement l'assurance que l'entreprise contactée était informatisée, un pré-requis absolu dans les circonstances. Impossible en effet de poser des questions sur l'impartition informatique à un dirigeant qui n'a jamais vu un ordinateur de sa vie... Bref, le choix de la méthodologie d'enquête par Internet, loin de constituer un frein à l'étude, a au contraire très bien servi ses intérêts. Bien que cette approche soit justifiée dans le contexte décrit ci-haut, il était par ailleurs important de prendre conscience des contraintes liées à son utilisation. Dans ce contexte, certains compromis ont donc été nécessaires, particulièrement au niveau de la représentativité de l'échantillon par rapport à l'ensemble des PME québécoises.

4.3.3 – Sélection et taille de l'échantillon

Dès le moment où notre envoi de sollicitation par courriel a été effectué, « les unités d'échantillonnage s'auto-sélectionnent » sur une base volontaire (d'Astous, 2000, p.195). Seules les personnes intéressées par l'objet de l'enquête vont effectivement y répondre, ce qui procure donc un échantillon final tout à fait aléatoire *in fine*. Évidemment, aucune généralisation n'est possible à partir du moment où l'on est conscient que la représentativité des unités d'échantillonnage a été biaisées dès le départ au niveau de la population (représentativité de taille, de région, etc.). Par ailleurs, un filtre naturel élimine en cours de route bon nombre de répondants potentiels : adresse invalide, mauvais aiguillage ou destruction du message par un intermédiaire, problème d'ordre technique, etc. Non seulement un répondant peut renoncer à

donner suite à la sollicitation par courriel (il détruit son courriel sans même aller sur le questionnaire en-ligne), mais il peut également interrompre ses réponses en plein milieu du questionnaire. Grâce au système informatique utilisé pour gérer le sondage, il a été possible d'identifier chaque unité d'échantillonnage dès l'instant où celle-ci a accédé à la page web d'authentification du questionnaire. En l'espace d'une fraction de seconde, il était donc possible de savoir qui avait accédé au questionnaire avant même qu'il n'ait répondu à une seule question. Par ailleurs, chaque page complétée par un répondant était sauvegardée automatiquement dans la base de données centrale, réduisant ainsi les risques de perte d'information. Même si le sondage était auto-administré, il était donc possible de conserver certaines réponses précieuses qui, autrement, auraient été perdues dès que le répondant aurait décidé de quitter le sondage avant la fin. Face au sondage postal traditionnel, la méthode par Internet semble donc avantageuse à cet égard puisqu'elle permet de compiler des réponses « partielles » en temps réel et de connaître rapidement les statistiques d'accès au courriel de sollicitation et au questionnaire. De cette manière, le chercheur est en mesure de s'adapter rapidement aux aléas du processus d'enquête et potentiellement d'ajuster le tir si un problème technique survient.

Sur les 816 adresses de courriel valides qui ont été sollicitées par notre invitation, quelque 186 accès au sondage en ligne ont été enregistrés tout au long du processus d'enquête (authentification de leur code d'utilisateur suite à l'activation de l'hyperlien contenu dans le message). Cependant, en conservant seulement les répondants uniques ayant répondu à certaines questions, on en arrive à un échantillon comportant initialement 124 observations (avant épuration) puis 113, une fois la dernière vérification effectuée. De ce nombre, on retient 91 répondants ayant complété les questions du début à la fin, répondant pratiquement à toutes les questions. Bref, le taux de retour (défini ici par la proportion de questionnaires recueillis par rapport au nombre d'envois de courriels valides) est de 11,15%, ce qui est très convenable si on en juge par la littérature qui, pour une méthodologie similaire (invitation non-sollicitée par courriel à un sondage sur le web), donne souvent des taux de retour oscillant entre 2% et 9% selon certaines études (voir Annexe E).

Au niveau de la marge d'erreur et de la taille recommandée de l'échantillon, les méthodes de calcul utilisées ont été tirées de D'Astous (2000, p.218), qui propose notamment la méthode de détermination de la taille d'échantillon suivante :

$$n = \frac{Np(1-p)}{\frac{(N-1)ME^2}{(1,96)^2} + p(1-p)}$$

Selon cette méthode, où n est la taille de l'échantillon requis et N est la taille de la population, considérant une marge d'erreur (ME) souhaitée, on se trouve à fixer arbitrairement la valeur inconnue (p) à 0,5. Il s'agit d'une méthode de calcul plutôt conservatrice, comme le souligne d'ailleurs D'Astous, générant une taille d'échantillon plus grande que pour toute autre valeur de p . Or, si l'on désire obtenir une marge d'erreur de 10%, dans la mesure où la taille N de la population de référence est de 816 entreprises, la taille de l'échantillon requis devrait donc être de 86 observations. En analysant la taille l'échantillon global ($n=113$), la marge d'erreur obtenue est donc d'environ 9%. En considérant que certaines analyses devaient être réalisées au niveau de sous-groupes (l'étude comporte notamment des tests de régression qui concernent uniquement le sous-groupe d'entreprises qui délèguent présentement des activités informatiques à l'externe, où $n=63$), c'est donc dire qu'à ce moment là, la marge d'erreur avoisine plutôt les 12% selon ces mêmes calculs. Finalement, cette marge d'erreur s'élève à 13% lorsque l'on fait référence au sous-groupe des entreprises qui ne délèguent pas d'activités informatiques ($n=50$). A priori, ces calculs semblaient importants pour établir la cible d'échantillonnage. A posteriori, ils permettent de relativiser les conclusions des analyses effectuées.

4.4 – Profil des répondants

4.4.1 – Profil socio-démographique des répondants

Sur l'ensemble de l'échantillon, 66 répondants ont bien voulu compléter les questions de nature socio-démographiques. Ainsi, on peut constater au tableau 4.6 que la moyenne d'âge de ces

dirigeants est d'environ 43 ans, se situant entre 25 et 58 ans et que leur ancienneté moyenne au sein de leur entreprise est de 10,7 ans (variant entre 1 et 30 ans). Afin de réduire la durée du questionnaire, il a été délibérément décidé de ne pas poser certaines questions relatives à l'appartenance culturelle, au sexe, à la scolarité ou au salaire de ces dirigeants, de manière à maintenir l'intérêt tout au long du sondage et de conserver notre cible sur les objectifs spécifiques de l'enquête. À en juger cependant par les noms identifiés sur les listes, on peut présumer qu'une grande proportion des répondants ont pour langue maternelle le français et sont de sexe masculin. Gardons en tête toutefois que plusieurs d'entre eux ont pu mandater quelqu'un d'autre, par exemple leur adjoint(e), pour compléter le sondage à leur place.

Tableau 4.6 - Age et ancienneté des répondants

	N	Étendue	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Variance
Q14-Âge	82	33	25	58	43.87	9.054	81.969
Q14-Ancienneté	80	29	1	30	11.24	6.857	47.019
Valid N (listwise)	79						

Au niveau linguistique, le recours à un message d'invitation et à un questionnaire en-ligne unilingues français a été préconisé. Cette décision visait surtout à réduire les biais susceptibles d'être occasionnés par la traduction et les différences culturelles. Par conséquent, bien que n'ayant pas purgé systématiquement des listes les entreprises dirigées par des anglophones, il apparaît évident qu'une sélection naturelle s'est produite lors de la réception du message, éliminant plus souvent qu'autrement les répondants n'ayant aucune connaissance du français. À ce chapitre, une seule demande formelle d'un répondant anglophone a été reçue durant l'enquête, demandant si une version anglaise du questionnaire était disponible. Puisque l'étude s'adressait d'abord et avant tout à l'entrepreneur québécois francophone, l'échantillon reflète somme toute une grande partie de cette réalité.

Les données disponibles dans les listes d'origine ont permis d'identifier la provenance géographique des 113 répondants. Fait à la fois étonnant et prévisible, quelque 67,3% des répondants (76 observations) proviennent de la région 08 : l'Abitibi-Témiscamingue (voir tableau 4.7). Étonnant, puisque dès le départ les listes d'entreprises utilisées ne comptaient que 277

adresses courriel valides pour cette région, alors qu'il y en avait plus de 539 pour toutes les autres régions du Québec confondues. C'est donc dire que plus de 27.4% des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue qui ont été sollicitées par ce sondage ont effectivement répondu à celui-ci, un taux de retour très intéressant. Par ailleurs, le taux de retour a été de 6.9% (37 observations) dans les autres régions du Québec. Prévisible, puisqu'en affichant clairement la provenance de l'étude (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, avec logo en en-tête et signature), il y a lieu de croire que cela aura permis de gagner une certaine sympathie auprès des entrepreneurs régionaux. L'UQAT étant connue et crédible dans son milieu, il est clair que cette stratégie de sollicitation a favorisé le degré d'attention des destinataires régionaux et leur taux de participation. Avec le phénomène du *pollupostage* (envois non-sollicités par courrier électronique, en anglais *spamming*) de plus en plus courant, les gens d'affaires deviennent particulièrement méfiants des messages non-sollicités qu'ils reçoivent. Il apparaît donc tout à fait normal que l'on accorde davantage de crédibilité à cette étude sur le territoire d'appartenance de l'université. Même si le réseau de l'Université du Québec est bien connu sur tout le territoire du Québec, il est compréhensible qu'un dirigeant de Montréal ou de Baie-Comeau ne se sente pas autant interpellé par une étude menée par une institution de l'Abitibi-Témiscamingue. Bien que cette disparité affecte quelque peu la représentativité régionale de l'échantillon, il reste que celui-ci doit d'abord être vu comme un groupe de dirigeants de PME, au-delà de leur provenance géographique. Il s'agit, faut-il le répéter, d'un échantillon de convenance qui ne permettra pas de conclure à des généralités et, encore moins, de comparer les perceptions de dirigeants provenant de régions différentes.

Tableau 4.7 - Région administrative des répondants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Capitale nationale	3	2.7	2.7	2.7
	Mauricie	2	1.8	1.8	4.4
	Estrie	2	1.8	1.8	6.2
	Montréal	3	2.7	2.7	8.8
	Abitibi-Témiscamingue	76	67.3	67.3	76.1
	Côte-Nord	1	.9	.9	77.0
	Chaudière-Appalaches	4	3.5	3.5	80.5
	Laval	3	2.7	2.7	83.2
	Lanaudière	2	1.8	1.8	85.0
	Laurentides	3	2.7	2.7	87.6
	Montérégie	10	8.8	8.8	96.5
	Centre-du-québec	4	3.5	3.5	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Au niveau de la fonction occupée au sein de leur entreprise (voir tableau 4.8), les dirigeants ayant répondu à notre enquête occupent plus souvent qu'autrement le poste de président(e) au sein de leur entreprise, dans 41.6% des cas (n=113). On retrouve également 9.7% de directeurs généraux et 7.1% de vice-présidents au sein de cet échantillon. En considérant que 23% des répondants n'ont pas identifié la fonction qu'ils occupent au sein de leur organisation, il est par ailleurs satisfaisant de constater que le profil des répondants correspond bien aux cibles visées initialement. Finalement, on retrouve 15% d'employés « Autres », qui sont tantôt un(e) adjoint(e), tantôt un cadre n'ayant pas le titre officiel de directeur général, vice-président, directeur de département ou de succursale. Tout en assumant qu'un adjoint ou un cadre intermédiaire peut parfaitement maîtriser les grands enjeux de sa PME, il faut cependant être conscient que sa perception peut fortement diverger de celle de son président ou directeur-général. D'une part, rien ne garantit que ces employés maîtrisent bien les stratégies de la haute direction et d'autre part, il est probable que ceux-ci vivent une relation substantiellement différente de leur président avec leurs fournisseurs informatiques. Il s'agit donc d'un biais attribuable à l'approche méthodologique, typique à une enquête auto-administrée. En fait, pour éliminer ce biais à la source, il aurait été nécessaire d'interviewer individuellement chacun des dirigeants (par téléphone ou en entrevue), de manière à éviter totalement le transfert de dossier à un employé subalterne. Cela étant dit, par une analyse minutieuse, on s'aperçoit que sur les 17 répondants « autres », on ne retrouve que cinq (5) adjointes/secrétaires, tous les autres étant des administrateurs, actionnaires, contrôleurs ou directeurs informatiques de leur entreprise. Après analyse, il est apparu pertinent de conserver ces observations au sein de l'échantillon, dans la mesure où elles semblaient suffisamment représentatives de la réalité de leur PME.

Tableau 4.8 - Fonction du répondant dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide		26	23.0	23.0	23.0
	Autre (préciser	17	15.0	15.0	38.1
	Directeur de département	3	2.7	2.7	40.7
	Directeur de succursale	1	.9	.9	41.6
	Directeur(trice) général(e)	11	9.7	9.7	51.3
	Président(e)	47	41.6	41.6	92.9
	Vice-président(e)	8	7.1	7.1	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

4.4.2 – Profil des PME

Parmi les 113 répondants de l'échantillon, 50 ont répondu d'emblée que leur entreprise ne déléguait pas présentement d'activités informatiques à l'externe, par rapport à 63 qui en délèguent effectivement (voir tableau 4.9). Il s'agit là de deux sous-groupes très importants à retenir pour la suite des analyses.

Tableau 4.9 - Délègue des activités informatiques à l'externe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Non	50	44.2	44.2	44.2
	Oui	63	55.8	55.8	100.0
Total		113	100.0	100.0	

Bien qu'à l'origine les entreprises étaient ciblées sur la base d'un intervalle de 5 à 50 employés, dans les faits l'échantillon comporte quelques entreprises de moins de 5 employés et certaines ayant de 50 à 200 employés (voir tableau 4.10). Les entreprises considérées comme des « travailleurs autonomes » (1 employé) ont été exclues, ainsi que celles ayant plus de 200 employés, puisqu'elles ne répondaient pas à la définition d'une PME convenue préalablement. Des 84 observations pour lesquelles le nombre d'employés a été fourni par le répondant, le nombre d'employé minimal retenu est de 2 et le maximum est de 135, pour une moyenne arithmétique de 24.8 employés par entreprise, un écart-type de 25.92 et une médiane de 18 employés.

4.10 - Nombre d'employés

Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Médiane
2	135	24.80	25.922	18

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Usager : A2691919
Kaba, Mohamed Lamine

Solde : 0,00\$
Amendes à ce jour : 0,00\$

Prêts (1 document)
Perceptions des dirigeants de PME fa...
UQAT.ROUYN X03410296
Échéance: 2006-11-22

Rouyn-Noranda
2006-10-04 13:37:54

Il est très important à considérer dans le cadre d'une étude que. Seules les entreprises susceptibles d'être prise de décision stratégique ont été ciblées lors de la courant les répertoires d'entreprises, toutes les entreprises

qui présentaient des signes d'affiliation avec une multinationale ou une grande entreprise ont été sciemment écartées. L'objectif était d'obtenir un échantillon composé de décideurs ayant un pouvoir direct sur la stratégie d'impartition de leur entreprise. De telles entreprises (filiales, succursales ou franchises), dont les décisions stratégiques sont généralement prises par une maison-mère, ne présentaient donc aucun intérêt pour cette recherche, le dirigeant local n'ayant potentiellement que peu d'influence sur l'intensité d'impartition de son entreprise. La compilation initiale des données aura permis de dresser le tableau 4.11, où l'on retrouve certaines entreprises ne correspondant pas aux cibles de l'enquête.

Tableau 4.11 - Type d'entreprise (avant épuration)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide		26	21.0	21.0	21.0
	Autre (préciser)	7	5.6	5.6	26.6
	Coopérative	2	1.6	1.6	28.2
	Entreprise privée indépendante	85	68.5	68.5	96.8
	Filiale, succursale	4	3.2	3.2	100.0
Total		124	100.0	100.0	

Malgré toutes les précautions, quatre entreprises de l'échantillon ont pu être identifiées comme des filiales ou succursale et ont été retirées de l'échantillon. Par ailleurs, neuf autres organisations ne se sont pas reconnues comme étant une entreprise privée indépendante, soit parce qu'elles étaient des coopératives (n=2) ou différentes formes de sociétés avec ou sans but lucratif (n=7) qui n'étaient pas particulièrement visées par cette étude. En bout de ligne, 84 observations ont été spécifiquement identifiées comme relevant d'entreprises privées indépendantes au sein de l'échantillon. Le résultat de cette épuration est illustré au tableau 4.12, constituant ainsi l'échantillon définitif de l'étude utilisé pour fins d'analyses.

Tableau 4.12 - Type d'entreprise (après épuration)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide		26	23.0	23.0	23.0
	Autre (préciser)	1	.9	.9	23.9
	Coopérative	2	1.8	1.8	25.7
	Entreprise privée indépendante	84	74.3	74.3	100.0
Total		113	100.0	100.0	

En ce qui concerne le secteur d'activité des PME sondées, on peut constater au tableau 4.13 qu'il s'agit principalement d'entreprises manufacturières (36.3%) et de services aux entreprises (30,1%). Quelque 23% des répondants n'ont pas identifié le secteur d'activité de leur entreprise. Puisque toutes les entreprises qui ont été ciblées dans les listes de référence faisaient partie de l'un ou l'autre de ces secteurs, il est quelque peu surprenant de retrouver 12 entreprises du secteur commercial (ventes au détail) au sein de l'échantillon. Toutes ces entreprises ont tout de même été retenues au sein de l'échantillon final.

Tableau 4.13 - Secteur d'activité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide		26	23.0	23.0	23.0
	Manufacturier – Fabrication	41	36.3	36.3	59.3
	Services aux entreprises	34	30.1	30.1	89.4
	Ventes au détail (commercial)	12	10.6	10.6	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

Le tableau 4.14 présente la répartition du chiffre d'affaires estimé par les répondants de la présente enquête. Plus de la moitié des répondants évaluent à plus d'un million de dollars (\$Can) le chiffre d'affaires de leur entreprise. Il y a donc, au sein de ce groupe, de très petites entreprises (8% ont moins de 100 000\$ de revenus annuellement) et certaines entreprises rivalisant avec le monde de la grande entreprise avec plus de 10 millions de chiffre d'affaires.

Tableau 4.14 - Chiffre d'affaires

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide		26	23.0	23.0	23.0
	Moins de 100 000\$	9	8.0	8.0	31.0
	100 001\$ à 250 000\$	6	5.3	5.3	36.3
	250 001\$ à 500 000\$	8	7.1	7.1	43.4
	500 001\$ à 1 000 000\$	8	7.1	7.1	50.5
	1 000 001\$ à 3 000 000\$	27	23.9	23.9	74.4
	3 000 001\$ à 10 000 000\$	24	21.2	21.2	95.6
	10 000 001\$ et plus	5	4.4	4.4	100.0
	Total	113	100.0	100.0	

4.5 – Fidélité des mesures

S'inspirant des mesures utilisées par Gounaris et Venetis 2002 (voir Annexe F), les énoncés ont été rédigés de manière à refléter les dimensions évoquées dans le modèle de recherche initial, tel que défini à la section III. Ces énoncés ont été reformulés à partir de la traduction de l'anglais au français des mesures de Gounaris et Venetis (2002). Au départ, près de 60 énoncés ont été élaborés pour définir les trois concepts du modèle (engagement, qualité du service et confiance). Après épuration, seuls les énoncés susceptibles d'apporter une contribution significative au modèle ont été retenus, améliorant les chances d'obtenir une meilleure participation de la part des répondants. Il faut noter toutefois que l'épuration a comme incidence d'affaiblir quelque peu le modèle. Un nombre trop élevé d'énoncés risquait effectivement de décourager plusieurs répondants, particulièrement dans un sondage par Internet. Ces énoncés ont ensuite été validés auprès de six personnes. Quelques améliorations mineures ont été apportés suite à ces validations.

Avec SPSS version 11.5, un test d'alpha de Cronbach a été effectué sur les trois groupes de variables déterminant les concepts retenus (avant épuration), soit l'engagement, la qualité du service et la confiance. Les résultats de fidélité sont présentés au Tableau 4.15 ci-dessous (voir détails à l'Annexe I) :

Tableau 4.15 - Fidélité des mesures

	Avant épuration	Après épuration
Engagement (question 9)	Alpha = 0,7245	Alpha = 0,7684
Qualité du service (question 10)	Alpha = 0,9093	Non requise
Confiance (question 11)	Alpha = 0,8792	Alpha = 0,8864

Ces résultats sont généralement satisfaisants et permettent de croire au premier abord que les énoncés rédigés ont été perçus de la même façon par tous les répondants et qu'ils ne portent pas d'ambiguïtés majeures nuisant à leur compréhension. Généralement, un alpha supérieur à 0,7 est jugé satisfaisant lorsque l'on traite une étude de type exploratoire dans le domaine des sciences sociales (Nunnally, 1978).

Ces premiers tests ont par ailleurs révélé que certains énoncés étaient susceptibles d'être instables, n'étant de toute évidence pas compris de la même manière par tous les répondants. Ainsi, au niveau du construit « engagement », on constate que les énoncés 9c, 9b et 9d, nuisaient à la fidélité des mesures. En retirant d'abord l'énoncé 9c (« J'ai déjà discuté avec mon fournisseur informatique de sujets personnels... »), on obtient un coefficient alpha de 0,7407. En regardant plus attentivement cet énoncé, il y a effectivement lieu de questionner sa pertinence et sa clarté, considérant que ce ne sont pas tous les répondants qui ont forcément eu l'occasion de discuter personnellement avec un représentant de leur fournisseur informatique. Puisque l'enquête s'adresse à différentes personnes occupant des fonctions très diverses au sein de leur entreprise respective, la relation personnelle entretenue avec le fournisseur informatique peut être interprétée et vécue de multiples façons. Dans un deuxième temps, on pourrait retirer également l'énoncé 9b (« Il serait facile de réaliser à l'interne les activités qui sont présentement exécutées par notre principal fournisseur informatique »). En retirant B et C, on obtient alors un alpha de Cronbach de 0,7523. Encore une fois, il s'agit d'un long énoncé qui fait appel à des termes ambigus, comme la « facilité » qui peut tantôt faire référence à la facilité technique d'exécuter la tâche à l'interne, ou encore pourrait être interprétée comme étant la faisabilité financière ou organisationnelle. Selon le type de relation qui existe entre le client et son fournisseur informatique, la facilité de réaliser à l'interne certaines activités peut être très discutable. Finalement, de manière à obtenir un alpha de 0,7684, il aurait été envisageable de retirer également l'énoncé 9d. Contrairement aux énoncés précédents (9b et 9c) toutefois, celui-ci semble davantage cohérent et ne contient pas d'expressions à double-sens qui pourraient provoquer une ambivalence chez le répondant.

La situation est tout à fait différente en ce qui concerne les énoncés relatifs à la qualité du service. Au départ, il s'agit d'énoncés très courts qui laissent bien peu de place à l'interprétation. Avant épuration, on obtient un coefficient alpha de 0,9093 ce qui donne un très bon indice quant à la clarté des énoncés. Bien que l'on pourrait améliorer légèrement ce coefficient en retirant l'énoncé 10n (« Ne comprend pas toujours nos besoins »), il y aurait peu de raisons de le faire. Il semble donc superflu d'éliminer cet énoncé, dans la mesure où on obtiendrait un alpha de 0,9111, ce qui est un bien faible gain par rapport à la perte d'un énoncé, somme toute, pertinent.

Finalement, au niveau de la confiance, la fidélité des mesures est confirmée par un premier test d'alpha qui révèle un coefficient de 0,8792 avant épuration. Un seul énoncé s'avère

problématique au niveau de la fidélité, soit l'énoncé 11b (« Notre fournisseur informatique peut prendre des décisions importantes sans avoir à nous consulter »). Il s'agit d'un énoncé qui peut provoquer certaines inquiétudes chez le répondant, en faisant référence aux « décisions importantes » qui pourraient être prises « sans consultation » par le fournisseur. Pour l'un, une décision importante prise par un fournisseur pourrait être interprétée comme étant un risque inconsidéré ayant de graves conséquences. Alors qu'à l'origine cet énoncé avait pour but d'évaluer la marge de manœuvre laissée au fournisseur par son client, on s'aperçoit avec le recul qu'il peut être perçu comme une politique d'abnégation, de « laisser-aller » qui pourrait nuire à la viabilité de l'entreprise cliente. Dans le doute il semble donc préférable de retirer cet énoncé qui n'est, de toute évidence, pas assez clair pour être une mesure fidèle. Suite au retrait de cet énoncé, l'alpha est donc de 0,8864 au niveau de la confiance, ce qui est très satisfaisant.

4.6 – *Appréciation de la méthodologie utilisée*

À la toute fin du questionnaire, trois questions ont été ajoutées visant à évaluer l'appréciation du répondant quant à la méthode d'enquête. Ces trois questions comportaient une échelle de 1 à 5 portant sur la méthode de sollicitation (par courriel), la convivialité du questionnaire en-ligne et finalement, l'appréciation global de l'enquête.

De toute évidence, les gens qui ont répondu à cette enquête ont bien apprécié l'approche d'invitation par courriel, plus de 94 % se disant « Tout à fait satisfaits » ou « Satisfaits » (voir tableau 4.16). Aucune réponse négative n'a été fournie au niveau du message d'invitation par courriel. Considérant les problématiques liées au *pollupostage (spamming)*, il s'agit d'un résultat fort appréciable qui démontre à quel point il était crucial de présenter l'étude de manière rigoureuse, en faisant valoir le caractère académique du sujet (logo de l'Université en en-tête du courriel, message personnalisé, lettre d'introduction présentant les objectifs de l'étude et photo du chercheur sur le site web, etc.). Bien entendu, il faut néanmoins présumer que la plupart des gens qui n'ont pas apprécié ce mode de sollicitation ont détruit immédiatement le message dès sa réception.

Tableau 4.16 - Appréciation : Message d'invitation par courriel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Tout à fait satisfaisant	46	40.7	54.1	54.1
	Plutôt satisfaisant	34	30.1	40.0	94.1
	Plus ou moins satisfaisant	5	4.4	5.9	100.0
	Total	85	75.2	100.0	
Données manquantes		28	24.8		
Total		113	100.0		

Au niveau du questionnaire en-ligne, on remarque également une très bonne satisfaction des répondants puisque 90,6% se disent tout à fait ou plutôt satisfait (voir tableau 4.17). Encore une fois, aucun répondant n'a affirmé être plutôt insatisfait ou totalement insatisfait du questionnaire. On retrouve 9,4% de répondants qui ont une appréciation mitigée quant au questionnaire.

Tableau 4.17 - Appréciation : Questionnaire en-ligne sur Internet

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Tout à fait satisfaisant	47	41.6	55.3	55.3
	Plutôt satisfaisant	30	26.5	35.3	90.6
	Plus ou moins satisfaisant	8	7.1	9.4	100.0
	Total	85	75.2	100.0	
Données manquantes		28	24.8		
Total		113	100.0		

Finalement, en ce qui a trait à l'appréciation générale quant à la démarche de l'étude, le taux de satisfaction est encore une fois assez élevé (voir tableau 4.18). Plus de la moitié des répondants à cette question se sont dits totalement satisfaits. Plus de 35% des gens ont indiqué être plutôt satisfaits de l'étude et 10.6% présentent une appréciation mitigée. On retrouve finalement un seul répondant (1,2%) qui s'est avéré plutôt insatisfait de la démarche de l'étude. Il faut souligner le biais provoqué par les données manquantes (qui représentent tout de même près de 25% des répondants) qui sont susceptibles d'être moins satisfaits de leur participation à l'étude que ceux qui ont bien voulu répondre à cette question.

Tableau 4.18 - Appréciation : Satisfaction générale quant à l'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Tout à fait satisfaisant	45	39.8	52.9	52.9
	Plutôt satisfaisant	30	26.5	35.3	88.2
	Plus ou moins satisfaisant	9	8.0	10.6	98.8
	Plutôt insatisfaisant	1	.9	1.2	100.0
Total		85	75.2	100.0	
Données manquantes		28	24.8		
Total		113	100.0		

CHAPITRE V

ANALYSE DES DONNÉES / RÉSULTATS

Au niveau de l'analyse des données, il s'avère important dans un premier temps de décrire et d'expliquer certaines statistiques univariées qui sont apparues caractéristiques de ces relations d'affaires. Bien que ces premières analyses ne permettent pas en soi à confirmer le modèle théorique, elles permettent tout de même d'expliquer certains comportements de ces gestionnaires. Au niveau de l'analyse des données univariées, il y sera principalement question de la durée des relations et de la façon d'accorder leurs mandats informatiques. On y analyse également certaines données relatives aux motivations de ces PME à établir, puis à poursuivre leurs liens d'affaires avec une firme informatique externe.

En second lieu, les résultats seront expliqués en regard des analyses bivariées et multivariées qui ont été réalisées. Ces analyses sont définitivement centrales, puisqu'elles font le lien entre le modèle théorique et la réalité empirique observée. Ainsi, on amorce cette section en présentant les préférences stratégiques des dirigeants consultés, illustrant par une matrice et un nuage de points quatre stratégies : l'intégration verticale, l'impartition partielle de spécialité, l'impartition partielle de volume et la stratégie d'impartition pure et simple. Cette première analyse permet d'obtenir un portrait d'ensemble de l'échantillon, en fonction des deux variables ayant servi au calcul du coefficient « intensité d'impartition », soit l'*étendue* d'impartition (en abscisse) et la *profondeur* d'impartition (en ordonnée). Par la suite, les analyses factorielles (analyse des composantes principales) visent à valider les concepts et à s'assurer que ceux-ci s'avèrent cohérents avec le modèle théorique. Des analyses factorielles ont donc été menées au niveau de l'*engagement*, de la *qualité du service* et de la *confiance*, permettant de définir les regroupements de variables au sein de chacun de ces construits. Les liens entre ces regroupements de variables sont ensuite mesurés dans le cadre d'analyses de régression et de corrélation. Alors que l'analyse de régression s'avère particulièrement utile pour obtenir un modèle prédictif et indicateur de la force d'une relation éventuelle, la présence de corrélations entre variables peut également s'avérer un indicateur intéressant pour les fins de l'analyse.

C'est donc à cette étape que les hypothèses initiales sont validées et qu'est vérifiée la conformité du modèle conceptuel issu de la théorie

Finalement, il paraissait pertinent de présenter également certaines analyses qualitatives, mettant en lumière des commentaires particulièrement évocateurs des perceptions des dirigeants interrogés face à leur fournisseur informatique. L'analyse qualitative des perceptions de ces décideurs procure des indices pertinents quant à leur stratégie et à l'importance qu'ils accordent à la fonction informatique.

5.1 – Analyses statistiques univariées

5.1.1 – Pérennité et loyauté des relations

Parmi les premières questions, il était nécessaire de savoir depuis combien d'années l'entreprise faisait affaires avec son principal fournisseur informatique. Au tableau 5.1, on constate que les entreprises de l'échantillon font affaires avec leur principal fournisseur informatique depuis 5,9 ans en moyenne, la médiane se situant à 3 ans. La plus « vieille » relation de cet échantillon dure depuis 20 ans, la plus récente n'ayant pas encore un an de complétée. Les résultats de l'enquête indiquent que 80% des répondants font affaires avec leur principal fournisseur de services informatiques actuel depuis au moins 3 ans (n=110). Plus de 21% des entreprises de ce groupe font affaires avec leur principal fournisseur de services informatique (FSI) depuis au moins dix ans.

Tableau 5.1 - Durée de la relation entre le client et son principal FSI

	N	Étendue	Min	Max	Moyenne	Médiane	Écart-type	Variance
Q7-Depuis combien d'années faites-vous affaires avec fournisseur informatique?	98	20	0	20	5.88	3	4.299	18.484
Valide N (listwise)	98							

Par ailleurs, ces relations semblent être plutôt informelles puisque seulement 30,7% des répondants (n=114) signent habituellement des contrats de courte ou de longue durée avec leur principal FSI. Cette loyauté apparente doit être prise en compte avec sérieux, puisque dans les faits, plus de 69% des dirigeants ont répondu qu'ils communiquaient immédiatement avec leur fournisseur habituel lorsqu'un nouveau mandat informatique était requis (voir tableau 5.2). À peine 25% de ces dirigeants font appel à quelques fournisseurs connus pour octroyer un nouveau mandat informatique dans leur entreprise (aucun n'a déclaré aller en appel d'offres).

Tableau 5.2 - Mode d'attribution des mandats informatiques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Fournisseurs connus invités à soumissionner	26	23.0	25.2	25.2
	Communique avec fournisseur habituel	71	62.8	68.9	94.2
	Autres	6	5.3	5.8	100.0
	Total	103	91.2	100.0	
Données manquantes		10	8.8		
Total		113	100.0		

Ces données tendent à démontrer qu'effectivement, les PME entretiennent généralement des relations à long terme avec leurs fournisseurs informatiques, mais qu'il s'agit de relations que l'on pourrait qualifier de « fortement informelles ». Que ce soit par confiance ou par obligation (absence d'alternative, proximité géographique, liens de dépendance, etc.), la PME semble donc assez fidèle à son principal fournisseur informatique.

5.1.2 – Des relations généralement informelles

Dans la conduite de ses relations d'affaires avec un fournisseur informatique, les entrepreneurs sondés semblent généralement portés à gérer leurs rapports avec leur fournisseur de manière très informelle, s'appuyant rarement sur des contrats légaux (voir tableau 5.3). En fait, 70,9% des répondants affirment ne pas avoir recours à un contrat formel avec leur fournisseur de services informatiques. Par ailleurs, parmi les quelque 29% de PME qui disent signer un contrat formel, il s'agit habituellement (dans 23,3% des cas) d'un contrat à court terme, prévoyant un seul projet à la fois. Bref, une infime minorité des entreprises interrogées (5,8%) signent des

contrats à moyen et long terme, formalisant les règles de collaboration pour plusieurs projets à l'avance.

Tableau 5.3 - Rédaction et signature d'un contrat

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Oui - Contrat à moyen ou LT (plusieurs projets)	6	5.3	5.8	5.8
	Oui - Contrat à court terme (1 projet)	24	21.2	23.3	29.1
	Non, aucun contrat formel	73	64.6	70.9	100.0
	Total	103	91.2	100.0	
Données manquantes		10	8.8		
Total		113	100.0		

En fait, ce constat confirme que bien peu de ces PME adoptent une véritable stratégie d'impartition comparable à celles de la grande entreprise. L'adoption d'une stratégie d'impartition particulière chez la PME était somme toute prévisible, considérant les principales caractéristiques de la PME québécoise présentées précédemment (voir section 2.1.3). En effet, la PME ayant un processus décisionnel davantage réactif et à court terme (Raymond et Menvielle, 2000), il aurait été très étonnant qu'elle s'engage dans des contrats formels de longue durée avec ses fournisseurs informatiques. De plus, la structure organisationnelle simple de la PME, caractérisée par sa grande flexibilité, constitue un terreau peu fertile pour les ententes d'impartition rigides, où les contraintes légales sont nombreuses. On dit également que la PME est particulièrement vulnérable face à ses partenaires, ce qui peut justifier une approche plus souple lui permettant de réagir rapidement en cas de nécessité.

Si l'on se réfère à la taxinomie des alliances inter-organisationnelles adaptée de Poulin, Montreuil, Su et Chrysostome (voir annexe C), on pourrait même être portés à croire que ces PME n'ont aucune alliance stratégique avec leurs fournisseurs informatiques, en raison du caractère éphémère et informel de leurs échanges de collaboration. Toujours selon ce modèle, en admettant que ces PME sont néanmoins loyales et développent une relation se voulant le plus durable possible, l'absence de contrat ferait probablement déduire qu'il s'agit tout au plus d'une forme de maillage entre entreprises. Or, il serait probablement plus judicieux d'appréhender l'impartition informatique chez la PME avec la lunette de Spekman (2001),

lorsqu'il fait référence à l'existence de relations d'échange « ponctuelles », *intermistic relational exchange* pour employer son vocable. Puisqu'il s'agit généralement d'ententes informelles, d'assez courte durée et construites sur une base d'opportunité, elles se distinguent fortement du modèle d'impartition de la grande entreprise qui est nettement plus formalisé et appréhendé dans un horizon temporel de longue durée. Par ailleurs, le degré de complexité des mandats informatiques confiés par la PME est assurément moindre que celui de la grande entreprise. En soi, le réseau informatique d'une PME n'exigera jamais autant d'expertise et de mesures préventives qu'au sein de la grande entreprise. Ne serait-ce que pour cette dernière raison, la PME a donc peu avantage à emprunter la voie tracée par la grande entreprise au niveau de l'impartition, tout simplement parce que le risque encouru n'est pas le même.

Quoiqu'il en soit, même si aucun contrat ne lie formellement les parties, les petites et moyennes entreprises semblent tout de même désireuses d'établir des relations d'échange avec leurs fournisseurs informatiques. Une forme d'accord tacite unit les parties et les encourage à poursuivre la collaboration de projet en projet, tant et aussi longtemps que la satisfaction mutuelle est jugée suffisante. Il s'agit là d'une forme d'impartition, de délégation de responsabilités, informelle et ponctuelle, susceptible d'évoluer à tout moment selon les stratégies respectives des parties impliquées.

De manière générale donc, les relations entretenues par ces petites et moyennes entreprises avec leurs fournisseurs de services informatiques possèdent la plupart des attributs de l'impartition. Comme l'illustre Spekman (2001) donc, ces relations d'échanges ponctuelles (en opposition avec les relations dites « durables » ou *sustainable relational exchange*) sont caractérisées par une forme de collaboration plutôt informelle où « l'on sait que l'on a perdu un partenaire d'affaires le jour où celui-ci cesse de retourner vos courriels ». Ce type d'alliance s'est répandu rapidement avec l'avènement des technologies qui ont obligé les entreprises à établir rapidement des ponts avec des partenaires, sans forcément avoir en main toutes les certitudes normalement requises pour bâtir une longue relation (notamment, la confiance). Bien que les PME gèrent l'impartition de cette manière peu orthodoxe, en comparaison avec la grande entreprise, il s'agit bel et bien de relations d'impartition. À la base, on peut supposer que la PME n'adoptera probablement jamais un modèle d'impartition identique à la grande entreprise, où l'on prend de multiples mesures légales et organisationnelles pour assurer des niveaux de services prédéfinis. La flexibilité et l'agilité sont des spécificités typiques de la PME, ce qui ne veut certainement pas dire que celles-ci sont exclues du monde de l'impartition

informatique, bien au contraire. Il faut admettre toutefois que ces relations prennent un tout autre sens, comme le témoignent les précisions apportées dans les paragraphes précédents.

5.1.3 – Principaux motifs pour déléguer des activités informatiques à l'externe

Au chapitre des motivations, il est intéressant de constater que 47,1% des répondants (n=104) affirment que la principale raison qui les incite à déléguer l'informatique à l'externe est le niveau de compétence requis et de l'expertise (voir tableau 5.4). Contrairement à la croyance populaire, la réduction des coûts (4,8%) ou les gains de productivité (2,9%) n'apparaissent donc pas comme étant des cibles prioritaires pour ces entreprises. Précisons toutefois que 40,4% des répondants disent que leur principale raison d'externaliser l'informatique est une combinaison des trois raisons citées précédemment. Parmi les autres raisons qui ont été fournies, notons la capacité de mettre davantage d'énergie sur la production (recentrage sur ses compétences clés) ainsi que la volonté d'obtenir un service plus rapide et professionnel.

Tableau 5.4 - Principale raison de déléguer des activités informatiques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Gain de productivité	3	2.7	2.9	2.9
	Niveau de compétence (expertise)	49	43.4	47.1	50.0
	Réduction des coûts	5	4.4	4.8	54.8
	Combinaison des raisons précédentes	42	37.2	40.4	95.2
	Autre	5	4.4	4.8	100.0
	Total	104	92.0	100.0	
Données manquantes		9	8.0		
Total		113	100.0		

Ces résultats sont tout à fait cohérents avec une seconde question posée un peu plus loin, quant au principal critère recherché chez un fournisseur de services informatiques (voir tableau 5.5). L'expertise technique (savoir-faire) arrive au tout premier rang à ce chapitre, avec 47,9% (n=94). Deuxièmement, on s'attend à ce que notre fournisseur de services informatiques soit flexible et s'adapte aux besoins de notre entreprise (31,9%) Finalement, la fiabilité du fournisseur (respect des engagements) ne récolte que 14,9% des votes. Il est intéressant de

noter que 5 répondants ont indiqué que les trois éléments sont aussi importants et constituent des qualités essentielles recherchées chez un fournisseur de services informatiques. Deux répondants ont quant à eux identifié la rapidité d'intervention comme la principale qualité recherchée, ajoutant dans l'un des cas que le savoir-faire doit être considéré comme acquis.

Tableau 5.5 - Principale qualité recherchée chez un FSI

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Expertise technique (savoir-faire)	45	39.8	47.9	47.9
	Fiabilité (respecte ses engagements)	14	12.4	14.9	62.8
	Flexibilité (s'adapte à vos besoins)	30	26.5	31.9	94.7
	Autre	5	4.4	5.3	100.0
	Total	94	83.2	100.0	
Données manquantes		19	16.8		
Total		113	100.0		

5.1.4 – Volonté d'établir des relations à long terme avec des firmes externes

Dans un contexte d'impartition, la volonté des partenaires d'établir une relation à long terme constitue sans contredit un indicateur important à considérer. La question méritait d'être posée directement, de manière à situer l'informatique par rapport à d'autres types de services professionnels pouvant également exiger, jusqu'à un certain point, la mise en place d'une relation à long terme entre le client et son fournisseur de services.

Tableau 5.6 - Volonté d'établir une relation à long terme avec un FSI

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	1 : Très important	35	31.0	31.3	31.3
	2 : Assez important	32	28.3	28.6	59.8
	3 : Plus ou moins important	27	23.9	24.1	83.9
	4 : Peu important	7	6.2	6.3	90.2
	5 : Pas du tout important	11	9.7	9.8	100.0
	Total	112	99.1	100.0	
Données manquantes		1	.9		
Total		113	100.0		

Le tableau 5.6 présente la vision des clients par rapport aux fournisseurs de services informatiques. Il est possible de constater qu'une majorité d'entreprises de cet échantillon (59.8%) considère « très important » ou « assez important » d'établir une relation à long terme avec leur fournisseur de services informatiques. À l'opposé, c'est un peu plus de 16% qui considèrent qu'un tel lien à long terme avec une firme informatique n'est pas important pour leur entreprise. Quelque 24,1% des répondants sont plutôt ambivalents sur cette question. Ces résultats indiquent que les dirigeants sondés reconnaissent généralement l'importance d'établir une relation de longue durée avec un fournisseur informatique externe. Cette perspective à long terme influence donc vraisemblablement les stratégies d'affaires de ces dirigeants.

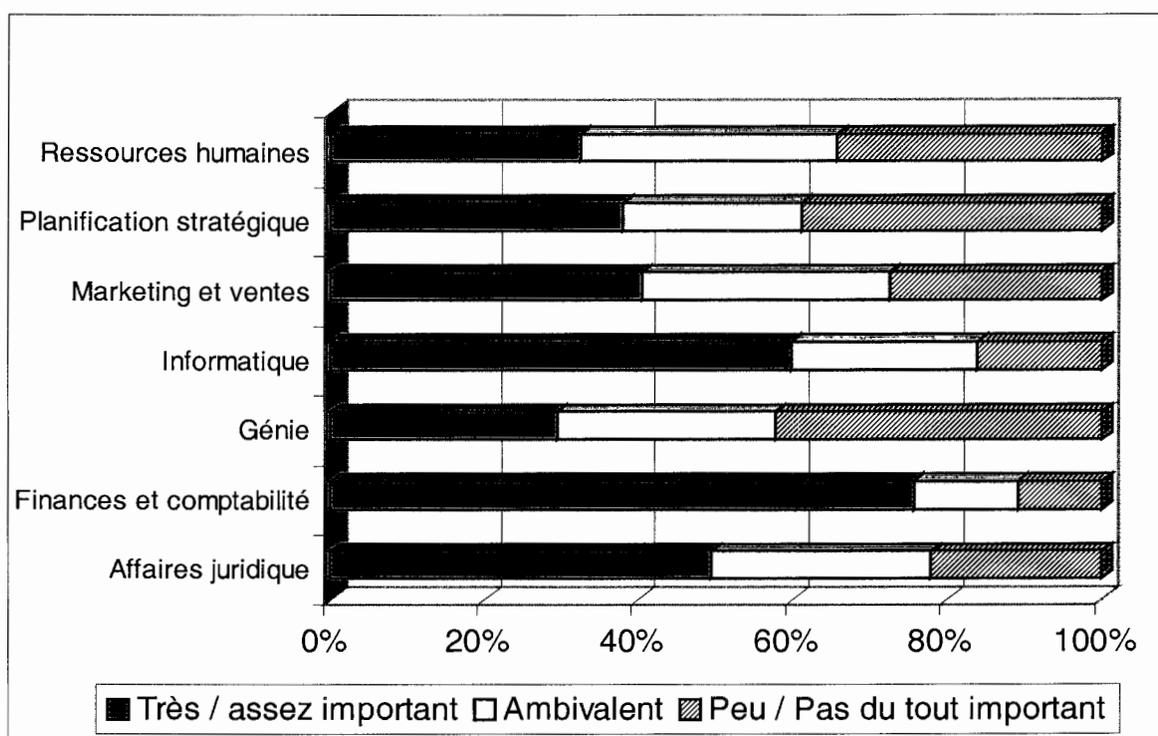


Figure 5.1.4.1 **Volonté d'établir une relation à long terme avec différents prestataires.**

À titre de comparaison, on constate à la figure 5.1.4.1 que l'informatique arrive au second rang derrière le secteur de la finance et comptabilité en ce qui concerne l'importance accordée à la mise en place d'une relation à long terme avec un fournisseur de services externe. Pour la PME donc, la mise en place d'une relation à long terme avec un prestataire de service est

particulièrement critique au niveau de la finance/comptabilité (75,5%), de l'informatique (59,8%) puis, dans une moindre mesure, le secteur des affaires juridiques (49,5%). Il faut noter toutefois que le fait que l'enquête porte sur les services informatiques peut avoir provoqué de la désirabilité pour ce secteur particulier, biaisant potentiellement les résultats.

5.1.5 – Activités informatiques

Pour les fins de calcul de l'indice de l'intensité d'impartition informatique, une liste de dix (10) activités informatiques a été établie, en s'assurant d'inclure toute activité susceptible d'être au cœur des préoccupations de la PME. La liste des activités a été dressée à partir de différentes études et observations, de manière à être comprise par tous les répondants. Pour chacune de ces activités, les répondants ont eu à déterminer le pourcentage des activités présentement délégué à des fournisseurs externes. Chaque activité devait donc être identifiée comme étant réalisée à 100% à l'externe, 75%, 50%, 25% ou finalement, réalisée totalement à l'interne (0%). À compter du moment où une activité était impartie à 25% et plus, celle-ci fut considérée comme une activité partiellement externalisée pour le calcul de l'intensité d'impartition, conformément à la méthodologie adoptée par Gilley (2000). Le recours à une échelle à 5 échelons constitue cependant une adaptation de l'approche de Gilley qui utilisait plutôt une échelle de 1 à 100, de toute évidence plus précise mais qui semblait inadaptée au formulaire web. Le tableau 5.7 présente un sommaire des résultats obtenus.

Tableau 5.7 - Taux d'impartition par activité informatique

Activités	n	Pourcentage délégué à l'externe*				
		100%	75%	50%	25%	0%
Installation des ordinateurs	103	30.1%	14.6%	13.6%	10.7%	31.1%
Installation des imprimantes	102	19.6%	7.8%	18.6%	9.8%	44.1%
Installation du réseau et serveurs	102	57.8%	7.8%	7.8%	3.9%	22.5%
Installation des applications (OS, ...)	103	25.2%	10.7%	14.6%	9.7%	39.8%
Support informatique aux usagers	103	27.2%	17.5%	28.2%	7.8%	19.4%
Maintenance des ordinateurs	104	35.6%	16.3%	26%	4.8%	17.3%
Maintenance des imprimantes	104	16.3%	9.6%	24%	21.2%	28.8%
Gestion du réseau local	101	23.8%	12.9%	25.7%	11.9%	25.7%
Création de site web	100	45%	11%	13%	8%	23%
Programmation (BD, logiciels, ...)	104	30.8%	14.4%	17.3%	6.7%	30.8%

* Seuls les pourcentages valides ont été présentés

La figure 5.1.5.1 ci-dessous illustre les deux tendances extrêmes quant à l'exécution d'activités informatiques : la délégation totale à un prestataire externe (en rouge) ou à l'opposée, la réalisation entière à l'interne de l'activité (en bleu ombragé). On constate que certaines activités plus spécialisées et complexes, comme l'installation du réseau et des serveurs (dans 57,8% des cas) ainsi que la création de site web (45%) ou la maintenance des ordinateurs (35,6%) sont plus largement confiées à l'externe. On semble au contraire tenté d'effectuer à l'interne les activités les plus routinières et qui exigent une moins grande expertise. Il s'agit à ce moment d'activités comme l'installation d'imprimantes (qui est entièrement réalisée à l'interne dans 44,1% des cas), ou l'installation d'applications (39,8%). Pour bon nombre d'activités toutefois, on constate un partage relativement équilibré entre l'interne et l'externe, en fonction des besoins et des capacités de l'entreprise.

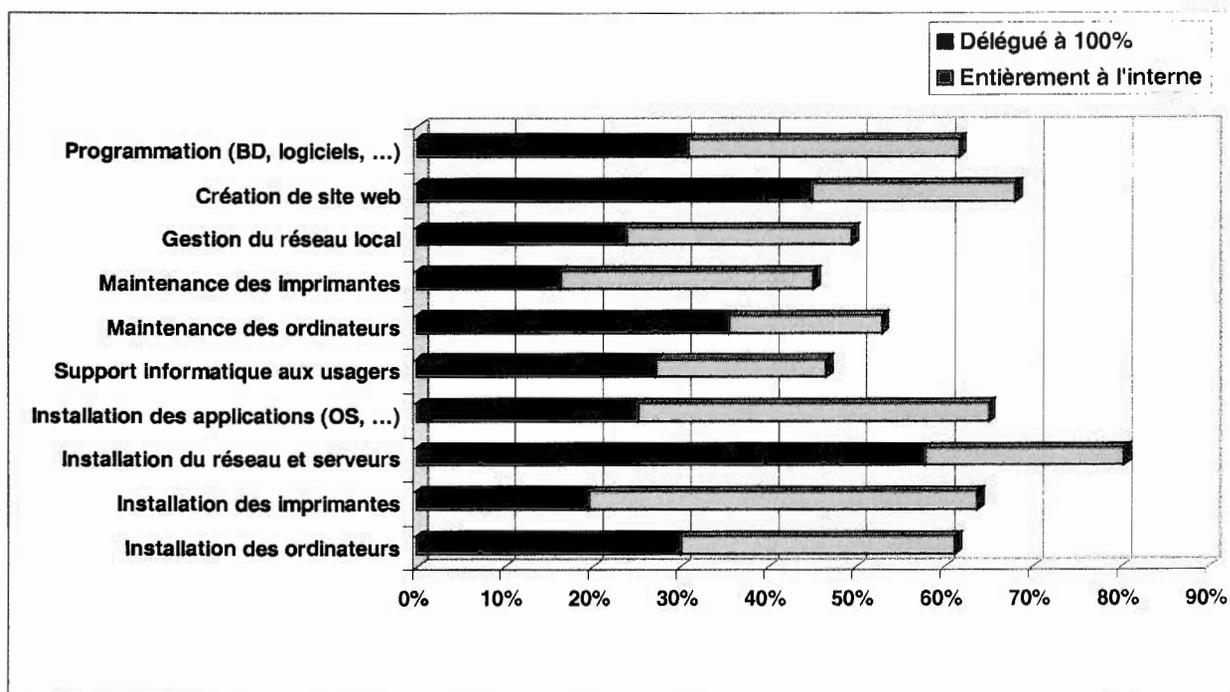


Figure 5.1.5.1 Taux d'impartition par activité informatique.

5.2 – Analyses bivariées et multivariées

5.2.1 – Analyse des préférences

Dans le but d'illustrer davantage les préférences des PME issues des observations recueillies, un quadrant à deux axes a été dressé, où les variables « profondeur de l'impartition » et « étendue de l'impartition » sont mises en exergue à la figure 5.1. Le nuage de points représente donc l'ensemble des observations recueillies, en fonction de leurs coordonnées sur ces échelles de 0 à 10. Cette figure est plutôt étonnante, dans la mesure où on constate qu'une faible proportion des entreprises consultées adoptent une stratégie d'intégration verticale de la fonction informatique (7%). Curieusement, la grande majorité de ces PME (61%) font appel à un fournisseur externe pour plus de la moitié des activités présentées, tout en cédant plus de 50% des efforts requis à la réalisation de celles-ci à ces mêmes fournisseurs (stratégie d'impartition).

Certaines entreprises optent plutôt pour une stratégie qualifiée « d'impartition partielle de spécialité », dans la mesure où elles confient un nombre plus faible d'activités à l'externe, mais en délèguent une plus grande proportion en termes d'efforts. On peut penser par exemple que certaines entreprises considèrent que la gestion des serveurs et la réseautique requièrent des expertises plus pointues, difficiles à intégrer au sein de leur organisation. Ces entreprises assument vraisemblablement à l'interne toutes les activités de routine exigeant une expertise plus faible, comme par exemple l'installation des postes informatiques, des périphériques ainsi que le support aux usagers.

Finalement, bien peu d'entreprises de l'échantillon font de « l'impartition partielle de volume », c'est à dire de recourir à un fournisseur généraliste dont la mission serait de collaborer sur la plupart des activités informatiques mais en laissant une grande proportion des efforts aux bons soins des ressources internes du client. Il s'agit, en effet, d'une approche assez peu orthodoxe, qui n'est pas nécessairement optimale lorsqu'on désire combiner compétence et rapidité de service. Si par exemple on doit toujours obtenir un avis d'un fournisseur externe chaque fois que l'on doit changer une cartouche d'encre, il est évident que cela occasionnera des coûts et des délais tout à fait inutiles en bout de ligne.

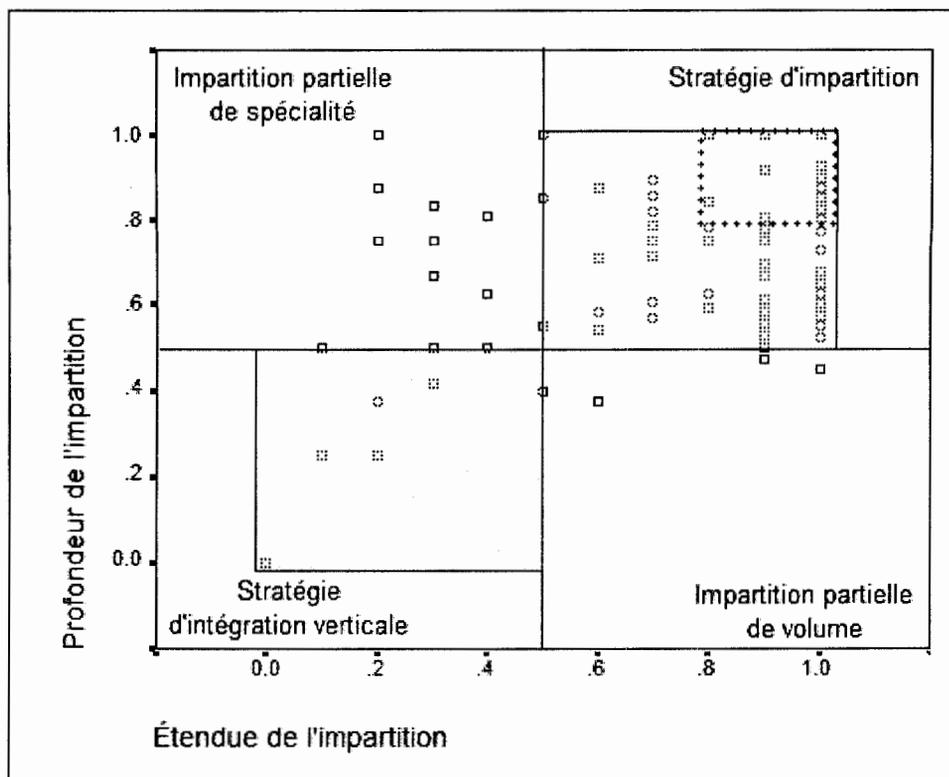


Figure 5.1 Matrice des stratégies adoptées par les entreprises de l'échantillon.

Cette matrice permet donc de constater qu'effectivement, les PME de cet échantillon semblent davantage tentées de faire appel à des fournisseurs externes lorsqu'elles ont des projets ou des problèmes informatiques, plutôt que de tenter de combler ces besoins avec leurs propres effectifs. Ci-dessous, on constate que

- Stratégie d'impartition (où étendue > 0.5 et profondeur > 0.5) : 61.9% (70/113)
- Impartition partielle de spécialité (où étendue ≤ 0.5 et profondeur ≥ 0.5) : 17.7% (20/113)
- Stratégie d'intégration verticale (où étendue < 0.5 et profondeur < 0.5) : 7.1% (8/113)
- Impartition partielle de volume (où étendue ≥ 0.5 et profondeur ≤ 0.5) : 5.3% (6/113)
- Inconnu / données manquantes : 8% (9/113)

5.2.2 – Analyses des composantes principales

Trois analyses des composantes principales (analyses factorielles) ont été réalisées sur les données recueillies auprès des dirigeants de PME afin de faire ressortir les principales dimensions des concepts suivants : engagement (12 énoncés), qualité du service (16 énoncés) et confiance (11 énoncés).

5.2.2.1 – Engagement

L'analyse factorielle exercée au niveau des énoncés liés à l'engagement a révélé une profonde instabilité au niveau des mesures utilisées. Rappelons que la question 9 relative à l'engagement ne s'adressait uniquement qu'aux entreprises ayant répondu dès le départ qu'ils déléguaient présentement des activités informatiques à un fournisseur externe (n=63).

Dès le départ, les facteurs sont apparus très instables. L'analyse du poids des variables a révélé que bon nombre de celles-ci avaient de l'influence sur plus d'un facteur. Lors d'une analyse en composantes principales, il est généralement nécessaire (et souhaitable) de retirer certaines variables problématiques, de manière à améliorer la consistance des facteurs. Or, chaque fois qu'une telle variable problématique était retirée de la présente analyse factorielle, d'autres variables jusqu'alors acceptables devenaient à leur tour totalement instables. Malgré de nombreuses combinaisons, il s'est avéré impossible de retenir des variables suffisamment stables pour autoriser un regroupement en facteurs cohérent. Le nombre élevé d'itérations (9 rotations) lors de l'optimisation Varimax initiale supporte ce constat, confirmant que plusieurs variables pouvaient être aussi bien associées à l'un ou l'autre des facteurs.

Afin de s'assurer de ce diagnostic, une analyse de corrélation a été réalisée afin de mesurer tous liens entre variables. Les résultats de cette analyse se sont avérés on ne peut plus clairs : absence quasi-totale de corrélation entre variables qui auraient normalement dû être liées et présence de corrélation entre des variables qui n'ont visiblement aucune proximité conceptuelle. Bref, l'analyse de corrélation confirme le manque de cohésion de la mesure élaborée dans le cadre de cette étude pour représenter le construit *engagement*.

En définitive, les multiples manipulations qui ont été effectuées par la suite n'ont fait que confirmer davantage l'instabilité de l'outil de mesure utilisé pour définir le construit *engagement*. Dans de telles circonstances, il n'y a d'autre choix que d'admettre l'incohérence du construit et de retirer celui-ci des analyses subséquentes, notamment l'analyse de régression. Bien que décevants, ces résultats ont tout de même une incidence minimale sur l'objectif global de l'étude. Contrairement à la confiance qui était sans contredit un construit central, l'engagement jouait un rôle secondaire au sein du modèle conceptuel. L'engagement devait servir de complément à la confiance, tout comme la qualité du service d'ailleurs. Le retrait de cette dimension affecte donc peu la structure du concept central, qui demeure le lien entre la confiance du dirigeant envers son fournisseur informatique et l'intensité d'impartition. Il aurait été toutefois intéressant de compter sur un construit d'engagement cohérent et valide, permettant de supporter le concept et peut-être même de découvrir un lien direct avec l'intensité d'impartition.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'incongruité de ces résultats. Premièrement, même si les variables utilisées proviennent du même outil que celles ayant servi à mesurer la qualité du service (5.2.2.2) et la confiance (5.2.2.3), il est clair que leur traduction a été plus ardue étant donnée la complexité des variables en cause. Il en résulte des énoncés nettement plus nébuleux que dans les autres cas, plus longs, moins liés entre eux. Deuxièmement, l'utilisation d'un questionnaire web peut également interférer sur la qualité des réponses obtenues. On peut penser que l'enquête par Internet sera favorisée par des questions courtes et des énoncés concis. Troisièmement, la taille et la composition de l'échantillon aura certainement eu un rôle à jouer quant à ces résultats. D'une part, la quantité d'observations recueillies pour cette question s'avère faible et accroît la marge d'erreur. D'autre part, l'engagement étant un construit généralement destiné au personnel en contact, il est possible que le décideur ne soit pas en mesure de répondre adéquatement à toutes ces questions. Comment en effet un dirigeant de PME pourrait évaluer la personnalité d'un consultant informatique s'il ne l'a rencontré que deux ou trois fois lors de rencontres formelles? Tel que présenté à la section 2.1.3, les petites et moyennes entreprises sont généralement caractérisées par une structure simple et une propension à agir de manière réactive et informelle, sous l'impulsion du propriétaire-dirigeant. Il y a donc lieu de se demander si le degré d'engagement joue vraiment un rôle significatif dans ce type de relations chez la PME, particulièrement lorsque le dirigeant s'implique peu au niveau des échanges.

Malgré toutes les précautions qui ont été prises dans la préparation du questionnaire, il est également probable que certains répondants n'aient pu répondre correctement à certaines questions étant donné leur méconnaissance du sujet. En prenant pour hypothèse que certains dirigeants ne discutent peut-être qu'une à deux fois par année avec un consultant informatique, comment pourraient-ils répondre à ces énoncés portant sur cette sporadique relation?

Difficile en effet de pouvoir dire s'il y a compatibilité entre la personnalité du client et celle de son consultant s'il n'y a jamais d'occasion de discuter avec ce dernier. On peut penser qu'un dirigeant de PME laisse souvent à ses adjoints ou à ses subalternes le soin de gérer au quotidien tout ce qui touche le domaine informatique. Il sera donc, selon toute vraisemblance, moins à l'aise pour répondre aux questions qui portent spécifiquement sur l'engagement des parties. À l'inverse, de par les fonctions qu'il occupe, le dirigeant a nécessairement une opinion nette quant à la confiance qu'il accorde à ses fournisseurs.

Finalement, de nombreux autres facteurs peuvent avoir influencé la qualité de ces réponses, que ce soit des facteurs propres à l'outil de mesure, à la démarche scientifique, ou aux prédispositions du répondant lui-même.

5.2.2.2 – Qualité du service

En procédant à l'analyse des composantes principales du concept de qualité de services, deux facteurs suffisamment stables ont été obtenus. Au tableau 5.8, on présente les facteurs obtenus après épuration, ainsi que les variables qui les composent. Contrairement aux dimensions identifiées dans le modèle conceptuel initial (voir annexe F), on constate non pas trois facteurs mais bien deux. Pour définir la qualité de service au sein des firmes de publicité, Gounaris et Venetis (2002) avaient en l'occurrence proposé l'existence des trois facteurs suivants: qualité potentielle (*potential quality*), qualité du produit final (*immediate outcome quality*) et qualité et interactivité des relations (*soft process quality*). L'industrie informatique ne répondant pas forcément aux mêmes lois que le secteur de la publicité, il s'agit probablement de la principale raison ayant provoqué cette divergence par rapport au modèle de référence. Il est important de rappeler ici que la question 10, traitant de la qualité du service, ne s'adressait qu'aux entreprises ayant répondu dès le départ qu'ils déléguaient à ce moment des activités informatiques à un fournisseur externe (n=63).

Le facteur, « qualité et interactivité des relations », explique 47,16% de la variance et constitue donc une importante dimension de la qualité du service informatique. Il s'agit d'un facteur faisant notamment référence à la convivialité des échanges qui ont lieu entre le personnel des deux entreprises. On y voit aussi que le fournisseur informatique doit s'intégrer à l'organisation cliente, en étant à l'écoute de ses besoins, en adhérant à ses orientations stratégiques et bien entendu, en livrant la marchandise. Deux variables sur neuf ont toutefois un poids relativement faible (tableau des *communalities*), soit les variables « ne tient pas toujours ses promesses » et « donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous ». Ces deux variables ont donc peu d'influence sur le facteur de qualité des interactions et pourraient à la limite être retirées du construit. Bref, la qualité des échanges et l'acceptation mutuelle des parties joue définitivement un grand rôle au niveau de la qualité des services informatiques.

Par ailleurs, l'autre facteur identifié (*qualité potentielle*) comporte trois variables et explique 14,4% de la variance. Par rapport à l'étude de Gounaris et Venetis (2002), certains attributs ont été adaptés et ajoutés en fonction de la réalité du domaine informatique. C'est ainsi que la gamme de services offerte par le fournisseur, son réseau d'affaires (supporte les marques reconnues) et le fait qu'il dispose d'équipements spécialisés sont autant d'attributs influençant la qualité potentielle du fournisseur informatique. À noter qu'une variable faisant référence à la formation et à la certification des techniciens n'a pu être retenue suite à l'analyse factorielle, n'ayant pas démontré une stabilité suffisante.

Globalement, il aurait été préférable d'obtenir un pourcentage de variance expliquée plus élevé que 61,56%, de manière à tenir compte d'une plus grande partie du concept de qualité du service informatique. Dans une étude ultérieure, il y aurait donc lieu d'identifier des variables additionnelles afin de mieux mesurer cet univers.

Tableau 5.8 - Analyse factorielle : Qualité du service

Facteur (dimension)	Variance expliquée	Attributs (variables)	Poids factoriel
F1 Qualité et interactivité des relations	47,16%	Q10i-Nous en donne toujours pour notre argent	0.771
		Q10e-Trouve des solutions originales pour régler nos problèmes	0.809
		Q10j-Est à l'écoute de nos idées	0.739
		Q10k-Nous tiens informé	
		Q10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	0.577
		Q10m-Est composé de gens très sympathiques	0.511
		Q10g-Ne tient pas toujours ses promesses	0.392
		Q10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	0.342
		Q10h-Est bien accepté dans notre entreprise	0.448
		F2 Qualité potentielle	14,402%
Q10b-Nous offre une gamme complète de services	0.726		
Q10d-A accès à un vaste réseau	0.579		
TOTAL :	61,562%		

5.2.2.3 – Confiance

Ce construit était particulièrement important dans le contexte de cette étude, considérant la nécessité de vérifier son influence potentielle sur l'intensité d'impartition informatique d'une PME. Les énoncés relatifs à la confiance ont été calqués sur ceux établis par Gounaris et Venetis (2000) sans aucune adaptation majeure, hormis leur traduction de l'anglais au français lors de la rédaction des énoncés. Le construit est d'autant plus important qu'il représente l'ensemble de l'échantillon (n=113) et non pas uniquement les entreprises ayant déclaré déléguer présentement des activités informatiques (n=63), comme ce fût le cas pour l'engagement et la qualité du service. Comme dans les autres cas, c'est la méthode de rotation *Varimax with Kaiser Normalization* qui a été utilisée.

Suite à l'analyse des composantes principales de la *confiance*, les résultats apparaissent significatifs et très cohérents (voir tableau 5.9). Deux facteurs ont été obtenus après 3 itérations (rotation Varimax). Il faut souligner que dans le cadre de cette étude, le construit *confiance* a

démontré nettement plus de stabilité que les construits *engagement* et *qualité du service*. Reposant sur un nombre plus élevé d'observations que les deux autres construits cités précédemment, les mesures de la confiance démontrent en effet une meilleure cohésion d'ensemble. Les deux facteurs obtenus suite à l'analyse sont parfaitement cohérents et expliquent plus de 71% de la variance, ce qui est dans les circonstances très valable.

À la lumière de cette analyse, les neuf variables se regroupent en deux facteurs bien distincts. Un facteur regroupe six variables très corrélées dans l'ensemble qui représentent **l'intégrité** du fournisseur, une dimension qui semble tout à fait compatible avec la notion d'*overall trust* utilisée par Gounaris et Venetis. Ce facteur explique 51,86% de la variance ce qui en fait un facteur déterminant de la confiance. Ce facteur fait appel à des variables comme l'honnêteté, la droiture, la rectitude. L'intégrité fait aussi référence à la notion de probité, qui consiste à observer scrupuleusement les règles de la morale sociale, les devoirs imposés par l'honnêteté et la justice. En somme, le fournisseur doit faire preuve d'un sens de l'éthique élevé, démontrant au client qu'il est digne de confiance.

L'autre facteur regroupe quant à lui trois variables et se rapporte à la **fiabilité du fournisseur dans l'exécution de ses mandats**. Ce facteur explique près de 19,9% de la variance. On retrouve ici des variables relatives à la confiance qu'a un client que le travail de son fournisseur sera adéquat et que, en conséquence, il n'est pas requis d'exercer un contrôle sur l'exécution proprement dite de son mandat. Ici aussi, on retrouve une forte corrélation entre les trois variables composant ce facteur (voir Annexe J).

Tableau 5.9 - Analyse factorielle : Confiance

<i>Facteur (dimension)</i>	<i>Variance expliquée</i>	<i>Attributs (variables)</i>	<i>Poids</i>
F1 Intégrité (Le fournisseur est digne de confiance)	51.860%	Q11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI	0.824
		Q11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable	0.718
		Q11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI	0.673
		Q11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines informations dans son intérêt	0.684
		Q11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas toujours lui faire confiance	0.631
		Q11f-Notre FSI est fiable	0.691
F2 Fiabilité (...du fournisseur dans l'exécution de son mandat)	19.896%	Q11e-La surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise	0.812
		Q11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI	0.740
		Q11a-Je n'ai pas besoin de vérifier le travail de notre FSI	0.686
TOTAL :	71.756%		

5.2.2.4 – Conclusion de l'analyse des composantes principales

En définitive, l'analyse des composantes principales aura été très révélatrice. D'emblée, elle a démontré l'instabilité du construit « engagement » avec, pour conséquence, son retrait du modèle conceptuel et de l'analyse de régression. Sur une note plus positive, l'analyse des facteurs de qualité de service et de confiance aura été très instructive. Au niveau de la qualité du service, les résultats obtenus sont plutôt comparables à ceux qui étaient attendus à la lumière du modèle. On retrouve donc les dimensions « qualité et interactivité des relations » ainsi que la « qualité potentielle », deux facteurs distincts permettant d'exprimer partiellement la qualité d'un fournisseur informatique. En ce qui concerne la confiance, l'analyse factorielle aura notamment permis de scinder la confiance en deux dimensions distinctes : l'intégrité et la fiabilité du fournisseur informatique. Totalement confondues dans le modèle conceptuel initial de Gounaris et Venetis (2002), ces deux dimensions de la confiance semblent très appropriées au contexte d'impartition. Ces facteurs évoquent tantôt la nécessité de compter sur un fournisseur « digne de confiance », tantôt l'efficacité de celui-ci dans l'exécution de son mandat. Ce constat nous amène à souligner l'importance du partage au sein d'une relation d'échange, tout en gardant à l'esprit l'obligation de résultat du prestataire de services. En conclusion, l'identification de ces composantes principales constitue en soit un résultat intéressant de l'étude, puisqu'elle met en relief certains détails qui pouvaient échapper aux analyses préliminaires. Par ailleurs, cette étape aura permis de baliser le terrain pour les analyses de régression ci-après. Alors que l'analyse factorielle aura notamment permis de confirmer la composition des construits utilisés, l'analyse de régression vise à mesurer les liens éventuels entre ceux-ci et, par conséquent, la logique du modèle théorique.

5.2.3 – Régression linéaire multiple

5.2.3.1 – Confiance VS Intensité d'impartition

Les analyses de régression linéaires effectuées au niveau des deux facteurs constitutifs du construit « confiance » ne démontrent définitivement aucun lien par rapport à l'intensité d'impartition informatique des entreprises de notre échantillon. Comme on peut le voir à l'annexe K, deux tests de régression ont été effectués afin de mesurer tout lien éventuel entre la

confiance et le coefficient d'intensité d'impartition informatique, que ce soit par l'un ou l'autre des deux facteurs identifiés ou leurs variables sous-jacentes. Dans un premier temps, une analyse a été réalisée en utilisant les scores factoriels des facteurs 1 et 2 de la confiance, comme variables indépendantes, en prenant l'intensité d'impartition comme variable dépendante. Avec le faible pouvoir explicatif que procure un coefficient de détermination (R^2) de 0.042, combiné à une signification (f) de 0.159, on peut donc affirmer que, dans les circonstances de cette enquête, il n'existe aucune relation linéaire statistiquement significative entre les variables étudiées. Selon certains auteurs, on peut commencer à considérer qu'il existe une relation linéaire suffisamment forte lorsque l'on obtient un coefficient de détermination supérieur à 0.20. Dans ce cas ci, un R^2 de 0.042 dénote un faible pouvoir explicatif du modèle qui, combiné à un f non-significatif impose le rejet de cette analyse.

Dans un deuxième temps, le même exercice a été entrepris sans avoir recours aux scores factoriels, en utilisant plutôt les 9 variables composant les deux facteurs de confiance respectivement. Avec ce deuxième test, les résultats obtenus ont été sensiblement les mêmes, aucune variable n'ayant démontré la présence d'une relation significative par rapport à l'intensité d'impartition informatique de ces entreprises. Les coefficients de détermination (R^2) obtenus avec les variables des facteurs 1 et 2, soit de 0.058 et 0.053 respectivement, sont également très faibles et tendent à démontrer qu'il n'existe vraiment aucun lien entre la variable indépendante (intensité d'impartition) et ces variables dépendantes. Il faut encore une fois souligner un degré de signification statistique trop élevé (il est de 0.538 pour le facteur 2), alors qu'il devrait plutôt être inférieur à 0,05 pour procurer une signification adéquate.

À la lumière de ces résultats, il faut donc **rejeter l'hypothèse 1**, décrite à la section 3.3.3. Ce constat remet donc en question l'hypothèse centrale du modèle conceptuel utilisé.

5.2.3.2 – Qualité du service VS Confiance

Dans le modèle conceptuel, on devait valider la présence d'un lien positif entre la qualité du service et la confiance du dirigeant envers son principal fournisseur informatique. Pour ce faire, une analyse de régression linéaire a été effectuée, où chaque facteur de confiance a été tour à tour identifié en tant que variable dépendante, par rapport aux deux dimensions de qualité du service obtenues lors de l'analyse factorielle. Ces dimensions ont quant à elles été établies

comme variables indépendantes. Ces tests ont permis de constater qu'il existe effectivement un lien positif très fort entre la confiance et la qualité du service. Le coefficient de détermination R^2 obtenu par la régression entre les scores factoriels de ces trois facteurs est égal à 0.612, avec une signification à 0.000 (voir annexe K). Les deux facteurs de qualité de service (*qualité et interactivité des relations* et *qualité potentielle*) semblent tous deux avoir un effet important sur la perception du dirigeant que son fournisseur est intègre, digne de confiance (confiance – facteur 1). En annexe, on retrouve cette analyse effectuée à partir des scores factoriels des trois facteurs en question, ainsi qu'une deuxième version, effectuée cette fois à partir de l'ensemble des énoncés de ces deux facteurs de qualité, en utilisant la méthode « stepwise ». Fait intéressant, on obtient cette fois un R^2 de 0,720 et on découvre alors que deux variables sont particulièrement influentes au niveau de la confiance. Premièrement, on se rend compte que le dirigeant doit avoir l'impression que le fournisseur « lui en donne pour son argent » (Beta = 0.817, sig=0.000). Deuxièmement, sa confiance semble aussi s'appuyer sur l'étendue de la gamme de services du fournisseur (Beta = 0.243, sig=0.005). L'équation de cette régression pourrait ressembler à ceci : $Y = 0,234 (\text{Gamme de services}) + 0,590 (\text{En donne pour mon argent}) - 2,028$.

En tout premier lieu, cela laisse donc supposer que la firme informatique devrait prendre conscience de l'importance de communiquer adéquatement ses résultats à son client, faisant ainsi foi de l'excellence du rapport qualité/prix des services rendus. Dans une moindre mesure, le fournisseur informatique, pour mériter la confiance d'un dirigeant de PME, devrait idéalement présenter un éventail complet de services. En définitive, il s'agit peut-être d'un signe que la petite et moyenne entreprise préfère regrouper ses achats informatiques en un seul point de service (ce que les anglophones appellent « one stop shopping »).

Incidemment, la fiabilité du fournisseur dans l'exécution de son mandat (confiance – facteur 2) semble également liée à certains aspects de la qualité du service selon les tests effectués. En fait, le coefficient R^2 est de 0,155, ce qui procure toutefois un faible pouvoir explicatif. Tenant compte de la signification (f), on peut néanmoins confirmer la présence d'un lien linéaire statistiquement significatif entre le facteur 1 de la qualité du service (qualité et interactivité des relations) et le facteur 2 de la confiance (fiabilité du fournisseur dans l'exécution de son mandat). Afin de mieux comprendre les variables qui jouent un rôle dans cette relation, une deuxième analyse de régression a permis cette fois de s'apercevoir que c'est la variable « [le fournisseur] nous tiens informés » qui influence positivement la perception du dirigeant que son fournisseur

est fiable dans l'exécution de son mandat. Le R^2 obtenu étant de 0.174, il s'agit d'un pouvoir prédictif plutôt acceptable ($sig=0,003$), la force de la relation (coefficient *Beta*) étant de 0.417. À la réflexion, il est tout simplement logique qu'il existe une telle relation entre la fiabilité du fournisseur perçue par le client et l'impression que ce dernier a d'être tenu informé de ce qui se passe durant le mandat. Somme toute, le client s'attend à ce qu'on le rassure régulièrement pendant l'évolution des tâches exécutées par le fournisseur externe. La relation indique donc que la confiance du client quant à la fiabilité de son fournisseur en cours de mandat évolue dans le même sens que sa perception d'être tenu informé par celui-ci. Il s'agit donc d'un type de contrôle plutôt informel qui fait assurément appel à l'honnêteté du fournisseur, à sa capacité de donner l'heure juste à son client quant à la bonne marche des travaux.

Les résultats obtenus ici permettent néanmoins **d'accepter l'hypothèse 2**, décrite à la section 3.3.3. Effectivement, comme l'avaient déjà démontré Gounaris et Venetis (2002), certaines dimensions de la qualité du service (dans leur cas, on parle des facteurs *immediate outcome quality*, *soft process quality* et *potential quality*) ont effectivement un effet positif sur la confiance du client envers son fournisseur.

5.2.3.3 – Engagement VS Confiance

Compte tenu de l'instabilité du construit *engagement* démontrée précédemment, il n'y a d'autre choix que **de rejeter l'hypothèse 3**, décrite à la section 3.3.3. Malgré tout, un résultat mitigé était cependant prévisible à la lumière des constats de Gounaris et Venetis (2002). En effet, ces chercheurs avaient également dû rejeter cette hypothèse, puisque sur trois facteurs d'engagement (dans leur cas, *personnal bonding*, *integrative bonding* et *contractual bonding*), seul le facteur *personnal bonding* avait démontré la présence d'un lien, faible mais significatif lors de leur analyse de régression¹³. C'est d'ailleurs la présence de ce faible lien qui a provoqué l'ajout du concept d'engagement dans le modèle conceptuel de la présente étude et ce, afin de s'assurer que tous les aspects relationnels liés au dirigeant soient considérés. Or, ce lien est peut-être présent dans la réalité, mais les mesures utilisées dans le cadre de cette recherche se sont avérées inconstantes donc, inutilisables. Bref, il est impossible de démontrer l'existence (ou l'inexistence) d'un tel lien à partir des observations recueillies et des mesures utilisées.

¹³ ($R^2 = 0.213$, $sig. = p < 0.050$), Gounaris et Venetis (2002)

5.2.3.4 – Qualité du service VS Intensité d'impartition

Même si cette éventualité ne faisait pas partie du modèle initial, il a été jugé utile d'effectuer des tests de régression afin de vérifier la présence d'un lien entre la qualité du service et l'intensité d'impartition d'une entreprise. À l'annexe K, on retrouve les résultats de cette analyse de régression où on constate un coefficient de détermination (R^2) égal à 0.225, ce qui permet de croire que certaines variables ont une liaison intéressante avec l'intensité d'impartition. Notons toutefois que l'analyse ANOVA démontre que ces liens n'existent pas au niveau de 0,05, le seuil de signification étant de 0.290. En y regardant de plus près, on s'aperçoit que c'est l'énoncé « le fournisseur est bien accepté au sein de l'entreprise » qui contribue le plus à élever le coefficient de détermination, avec une signification de 0.052. Bref, sans prétendre que la qualité du service au sens large est liée à l'intensité d'impartition informatique, ces résultats laissent croire qu'il y aurait grand intérêt à étudier plus sérieusement les variables liées à l'acceptation et à l'intégration du fournisseur informatique dans la PME. Ces résultats exploratoires suggèrent qu'un fournisseur qui est bien accepté au sein d'une organisation cliente réussira, au fil des ans, à obtenir un « élargissement » ou un « approfondissement » de son mandat. Le fournisseur se trouve ainsi à occuper une place de plus en plus grande au sein des processus d'affaires de son client. Cette nouvelle hypothèse mériterait grandement d'être validée, dans la mesure où elle suggère que ce serait davantage l'adoption du fournisseur par le groupe (et non uniquement par le dirigeant) qui serait un des facteurs influençant la variation de l'intensité d'impartition informatique chez la PME. Cette hypothèse rappelle également une proposition de Michael Useem (2000) citée précédemment qui évoquait l'importance du personnel en contact. On peut effectivement supposer qu'au quotidien, c'est véritablement le personnel en contact qui est appelé à juger d'un fournisseur informatique, influençant ainsi son acceptation ou son rejet de l'organisation.

5.2.3.5 – Intensité d'impartition VS Performance de l'entreprise

Au niveau de l'analyse de régression entre l'indice de « intensité d'impartition » et les différentes variables de performance (chiffre d'affaires, R&D, parts de marchés, etc.), rien ne permet de croire qu'il existe un lien entre l'intensité d'impartition et la performance de ces entreprises.

Cependant, suite à une analyse de corrélation entre ces variables, il a été démontré qu'il existe un lien significatif entre l'intensité d'impartition informatique d'une entreprise et la performance de celle-ci en terme de chiffre d'affaires, dans le cas des entreprises ayant déclaré **ne pas** déléguer présentement d'activités informatiques à l'externe (n=37). En d'autres mots, pour ce groupe d'entreprises, l'intensité d'impartition informatique évolue dans le même sens que leur perception de la performance de leur chiffre d'affaires face à leurs concurrents, au cours des trois dernières années. Le coefficient de corrélation est de 0.435 et significatif à 0,007 dans un test bilatéral, ce qui est satisfaisant et démontre bien que plus l'intensité d'impartition est élevée, plus la performance du chiffre d'affaires risque d'être élevée (tend vers "Nettement supérieur à la moyenne" dans l'échelle utilisée). Cependant, comme on a pu le constater à la section 4.3.3, la faible taille de ce sous-groupe de l'échantillon (n=37) procure une marge d'erreur supérieure à 13%, ce qui commence à être élevé. Par ailleurs, le même exercice effectué auprès des entreprises déléguant présentement des activités informatiques à l'externe (n=45) ne présente aucune corrélation avec les variables de performance, y compris le chiffre d'affaires. À l'intérieur de la population étudiée, il y a donc lieu de déduire qu'une faible intensité d'impartition informatique a un effet sensible sur la performance du chiffre d'affaires des entreprises qui ne délèguent pas. Ces résultats laissent donc supposer qu'une entreprise qui ne délègue pas d'activité informatique présentement et dont l'intensité d'impartition est faible, est vraisemblablement dans une position concurrentielle plus difficile que les autres. Il est impossible de dire avec certitude cependant si c'est le fait d'avoir une performance moindre au niveau du chiffre d'affaires qui fait que l'on externalise moins, ou si c'est le fait d'externaliser moins qui affecte éventuellement notre chiffre d'affaires.

Cette démonstration permet donc **d'accepter partiellement l'hypothèse 4**, qui supposait que l'intensité d'impartition informatique d'une entreprise pouvait avoir un effet positif sur certains indicateurs de performance générale de celle-ci. Dans le cas présent, seul le chiffre d'affaires présente un certain lien et, tel que cité précédemment, auprès d'une partie seulement de l'échantillon étudié (les firmes déléguant présentement des activités informatiques). Au bout du compte, l'intensité d'impartition, dans tous les autres cas, ne semble avoir aucun effet sur les autres indicateurs de performance étudiés, soit la part de marché, la croissance de la part de marché, la croissance du chiffre d'affaires ou le degré de recherche et développement. N'oublions pas que les indicateurs de performance qui ont été utilisés ne peuvent être considérés comme des données objectives et vérifiables de la réalité, mais sont plutôt le reflet de la perception subjective du répondant quant à la situation de son entreprise.

5.3 – Analyse qualitative des résultats

5.3.1 – Impartition informatique et performance de l'entreprise

Dans la dernière section du questionnaire, il était demandé aux dirigeants de ces 113 PME d'évaluer, sur une échelle de 1 à 5 (où 1 correspond à « tout à fait bénéfique »), l'influence de leurs fournisseurs informatiques actuels sur la performance de leur entreprise (voir tableau 5.10). Pour 70,8% des répondants à cette question (n=48), l'influence de leurs fournisseurs informatiques actuels s'avère « tout à fait bénéfique » (20,8%) ou « Plutôt bénéfique » (50%) au niveau de la performance de leur entreprise. Douze répondants, soit 25% des réponses valides, ont évalué que leurs fournisseurs informatiques n'avaient eu aucun effet, ni positif, ni négatif, au niveau de la performance de leur entreprise. Finalement, à peine deux répondants (4,2% des réponses valides) croient que leurs fournisseurs informatiques ont eu une influence « peu bénéfique », tandis qu'aucun répondant n'a jugé cette influence « Pas du tout bénéfique ». Bien que fragmentaires, étant donné le faible nombre de répondants pour cette question (48/113), ces résultats indiquent que la plupart des dirigeants de PME de cet échantillon (plus de 70%) considèrent leurs fournisseurs de services informatiques comme des acteurs ayant une influence positive sur la performance de leur entreprise. Cette donnée porte à croire que les répondants sollicités ne subissaient pas, au moment de l'enquête, une expérience pénible avec leurs fournisseurs informatiques qui auraient pu les rendre amers et incisifs. Tout ceci concorde avec les résultats d'un sondage portant sur les services-conseils mené par Léger Marketing et le CRIQ, étude réalisée en août 2002 auprès de 363 entreprises québécoises des secteurs manufacturier, de la distribution et des services. On y apprenait que le taux de satisfaction moyen de ces entreprises envers leur consultant en informatique se situait à 89%, nettement au-dessus de la norme de 74% établie par l'index nord-américain de satisfaction de la clientèle pour le secteur des services. Parmi l'ensemble des experts-conseils énumérés, l'expert en informatique semblait contribuer largement à l'essor de leur entreprise (au 2^e rang comme premier choix, avec 14% des votes, tout juste derrière l'expert en finance et au 1^{er} rang comme deuxième choix, avec 24%,).

Tableau 5.10 - Influence des FSI sur la performance de l'entreprise cliente

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulatif
Valide	Tout à fait bénéfique	10	8.8	20.8	20.8
	Plutôt bénéfique	24	21.2	50.0	70.8
	Plus ou moins bénéfique	12	10.6	25.0	95.8
	Peu bénéfique	2	1.8	4.2	100.0
	Total	48	42.5	100.0	
Données manquantes		65	57.5		
Total		113	100.0		

Dans un deuxième temps, les répondants ont été invités à expliquer davantage leur opinion à ce sujet. Cette question ouverte a permis de mieux comprendre la place occupée par les fournisseurs informatiques dans la PME et leur importance stratégique aux yeux des dirigeants interrogés. Quelque 24 répondants, soit près du quart, ont pris soin d'inscrire en quelques lignes leurs impressions personnelles à ce sujet. Il en résulte certaines observations dignes de mention. Ces commentaires, bien que succincts, ont beaucoup d'importance puisqu'ils ont été recueillis sans autre sollicitation directe. La question ouverte étant libellée ainsi « pouvez-vous expliquer davantage votre opinion à ce sujet », ces répondants expriment donc, en quelque sorte, les opinions de « la majorité silencieuse ».

▪ **L'informatique : un facteur clé de succès pour certaines PME**

D'emblée, l'influence des fournisseurs informatiques sur la performance de ces entreprises varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Dans ce groupe de petites et moyennes entreprises, il y en a un certain nombre pour qui les technologies constituent des éléments indispensables à la réalisation de leur mission corporative.

Extraits illustrant l'importance du FSI sur la performance de la PME :

« Sans l'informatique, notre entreprise fonctionnerait au ralenti, c'est indispensable »

« On ne pourrait faire notre mission sans la technologie et rester compétitif [...] il faut continuer notre progression dans l'avenir »

« Il met en place les mandats que nous lui confions, tout en nous recommandant les modifications que notre entreprise a besoin »

Ces répondants semblent généralement avoir recours à des fournisseurs externes pour solutionner des problèmes exigeant des expertises particulières. L'influence du fournisseur informatique passe donc par sa capacité à exercer une démarche d'expert-conseil, adaptant ses interventions à l'environnement spécifique du client. Dans ce contexte, le fournisseur informatique devient un acteur essentiel permettant à la PME de demeurer compétitive et d'assurer son évolution. Certains répondants s'attendent à des fournisseurs de services carrément pro-actifs, qui ne font pas que livrer les mandats demandés mais qui comprennent le caractère singulier de leur entreprise, de manière à faire des recommandations contribuant à améliorer les processus et l'organisation du travail. Ces entreprises, qui apparaissent particulièrement exigeantes, semblent donc suivre la tendance actuelle de l'impartition des processus d'affaires (*Business Process Outsourcing* ou *BPO*). Cette nuance est importante, dans la mesure où à compter de ce moment, on ne cherche plus uniquement un fournisseur informatique qui exécute uniquement des traitements informatiques, mais qui doit au surplus contribuer à redéfinir les processus d'affaires de l'entreprise (la paie, la gestion des ressources humaines, etc.). Est-ce que ces exigences correspondent réellement à l'offre de service des fournisseurs informatiques oeuvrant en région périphérique? Il y a lieu de se le demander, dans la mesure où il s'agit d'un changement de paradigme relativement récent dans la petite histoire de l'informatique.

- **Une relation de dépendance**

L'entreprise-réseau semble particulièrement dépendante du fournisseur informatique, étant dans l'obligation de compter sur un système informatique fiable, faute de quoi elle risque de perdre des contrats majeurs. Certains répondants font directement état des risques associés à cette dépendance vis-à-vis leur fournisseur informatique, une situation qui les préoccupe de manière éloquente. Cette crainte de la dépendance est largement supportée dans la littérature, tel que présenté au chapitre 3.2.5 portant sur l'interdépendance.

Extraits illustrant la dépendance face au fournisseur informatique :

« ... étant donné notre dépendance à certains niveaux, cela pourrait nuire à notre performance advenant un manque de service chez notre fournisseur »

« Nous travaillons avec des ordinateurs branchés avec ceux du gouvernement, donc il faut être bien supportés par notre fournisseur de services »

« Comme tout le travail dépend à un point ou un autre du parc informatique, il me paraît impératif que le système fonctionne au maximum de son potentiel... »

« Je me dois d'avoir un réseau en fonction à toute heure [...] Donc je peux répondre à ma clientèle éloignée ».

▪ **Un service de soutien, d'abord et avant tout**

Pour bon nombre de répondants toutefois, les services informatiques apparaissent encore comme des activités de soutien, visant simplement à assurer le bon fonctionnement de leurs outils de travail. De manière générale, on retrouve beaucoup de remarques relatives à la nécessité d'assurer la **stabilité**, la **performance**, la **sécurité** et surtout, la **disponibilité** du système informatique.

Extraits illustrant le caractère utilitaire de base de l'informatique :

« Nos équipements informatiques, par l'usage que nous en faisons, ne sont qu'un des nombreux outils que nous utilisons »

« L'informatique est un outil de travail. Il doit fonctionner adéquatement pour nous permettre de remplir nos mandats »

« Avec de bons équipements informatiques, on a de meilleurs outils pour répondre à nos clients »

L'objectif de ces entreprises est d'abord et avant tout de pouvoir compter sur un système informatique simple, efficace, qui évoluera en fonction des besoins de l'entreprise. Pour ces entreprises, si le système informatique fonctionne bien (c'est à dire qu'aucun problème majeur vient troubler les activités régulières), il semble qu'elles seront satisfaites du travail de leur fournisseur informatique. Leur perception de l'efficacité de leur fournisseur informatique semble donc reposer sur certaines valeurs très subjectives, notamment le sentiment d'avoir des équipements fonctionnels et « qui répondent bien » (rapidité des traitements), qui offrent une

protection contre les virus et les intrusions, des mises à jour « en-ligne » de leurs principaux logiciels, etc.

Extraits illustrant l'absence de lien entre la performance et les services informatiques :

« Notre domaine n'a rien à voir avec un bon système informatique »

« L'informatique et la performance de notre entreprise n'ont rien en commun »

« Nous n'avons qu'un petit réseau [...] l'influence est minime »

Bien que dans l'ensemble les répondants conviennent du caractère important, voire crucial de l'informatique pour la bonne marche de leurs opérations, certains jugent que leur performance n'a rien à voir avec l'informatique. Que ce soit en raison de la petite taille de leur organisation ou tout simplement de la réalité de leur industrie, certains dirigeants ne voient donc aucun lien entre l'informatique et la performance de leur entreprise. Ce phénomène est explicable en partie par certaines spécificités de la PME présentées à la section 2.3.1. D'une part, la pauvreté en ressources de certaines petites entreprises se répercute sans doute sur leur capacité à se doter d'infrastructures technologiques vraiment significatives au niveau de la performance. L'absence de ressources-humaines spécialisées en technologies de l'information peut également jouer un rôle à ce niveau, privant l'organisation d'un savoir-faire informatique nécessaire pour générer des retombées dignes de mention. Une entreprise pour qui l'informatique se limite à l'ordinateur destiné au secrétariat ne pourra, de toute évidence, en retirer de grands bénéfices. D'autre part, comme le suggérait Blili et Raymond (Raymond et Menvielle, 2000), la petite et moyenne entreprise opère habituellement dans une structure décisionnelle axée sur les flux physiques, plutôt que sur les flux informationnels. Dans ce contexte, on peut penser que les services informatiques gagnent en importance auprès des entreprises où les flux informationnels sont plus prédominants.

5.3.2 – Conditions de pérennité d'une collaboration PME/FSI

Tel que souligné à la section 5.1.1, les entreprises de cet échantillon connaissent en général leur principal fournisseur informatique depuis plusieurs années, soit plus de 5 ans en moyenne.

Il semblait donc pertinent de mieux comprendre les facteurs incitant ces PME à poursuivre la collaboration avec leur fournisseur actuel. Une analyse qualitative des réponses obtenues à cette question ouverte, avec l'aide du logiciel NVivo 2.0 aura permis de codifier les différents passages faisant référence à certains concepts.

Le tableau 5.11 présente le nombre de passages recueillis dans les commentaires des répondants, regroupés par thématiques. Or, il apparaît très clairement une nette domination de l'expression « qualité du service », à laquelle on fait référence directement à 42 reprises. Si l'on englobe dans ce facteur les différentes dimensions associées à la qualité du service informatique (ex. Compétence, rapidité du service, connaissance des besoins, disponibilité, etc.), c'est plutôt 100 passages que l'on évoque. On doit donc conclure qu'il s'agit là d'un facteur déterminant dans la décision de poursuivre ou d'abandonner une collaboration avec un fournisseur informatique.

Un deuxième facteur clé, soulevé dans 20 passages, concerne la notion financière (coût/prix) associée aux services offerts. Dans l'éventualité où les coûts deviendraient exorbitants, il est probable qu'un dirigeant de PME serait tenté de mettre fin prématurément à cette collaboration ou à en réduire l'étendue. Avec ses 11 mentions, la confiance vient donc en troisième lieu, loin derrière la qualité du service et le facteur financier. Ces analyses qualitatives procurent une autre perspective confirmant qu'il n'existe apparemment aucun lien entre la confiance du dirigeant et l'intensité d'impartition informatique de sa PME, tel que validé quantitativement lors des analyses de corrélation et de régression (voir section 5.2.3). L'intensité d'impartition d'une entreprise étant véritablement fonction de la volonté d'étendre et d'approfondir ses relations avec un ou plusieurs fournisseur(s), il sera donc important d'identifier des facteurs ayant une incidence forte sur cette prise de décision.

Tableau 5.11 - Facteurs clés assurant la pérennité de la relation

Question 7 : Qu'est-ce qui vous incite à poursuivre la collaboration avec ce fournisseur?

Dimension	Nombre de passages
▪ Qualité du service	100
Qualité du service	42
Compétence-expertise	20
Rapidité du service	13
Connaît nos installations-nos besoins	12
Disponibilité du personnel	8
M'informe sur ce qu'il y a de mieux	1
Gamme de services	1
Support	1
Atteinte des résultats attendus	1
Professionalisme	1
▪ Prix-Coût	20
▪ Confiance	11
Confiance	4
Fiabilité	5
Franchise	1
Fidélité	1
▪ Proximité géographique	6
▪ Relation-partenariat	4
Relation de partenariat	3
Connaissance personnelle	1
▪ Manque de concurrence de qualité	2
▪ Réseau de contacts	1
▪ Effectué par le siège-social	1
▪ Autres raisons	1

L'étude de Gounaris et Venetis (2000) scrutant les relations entre les firmes de publicité et leurs clients présentait la confiance comme un facteur d'influence de cette volonté d'étendre et d'approfondir une relation. Or, les présents résultats ne permettent pas de conclure en la présence de tels liens au niveau de la PME face aux fournisseurs informatiques.

Parmi les autres éléments soulevés, notons entre autres la proximité géographique du fournisseur (6 passages), la présence d'une relation de partenariat (4 passages) et l'absence de concurrence de qualité (2 passages).

CHAPITRE VI

CONCLUSION

6.1 – Principaux constats

Stratégies informatiques de la PME

Tout d'abord, la présente étude ne fournit aucun indice permettant de démontrer l'existence d'une relation linéaire entre la confiance du dirigeant de PME et l'intensité d'impartition informatique de son entreprise, contrairement à ce qui était proposé dans les hypothèses initiales. Ni les analyses de régression, ni l'analyse des corrélations n'ont pu établir de lien significatif entre les deux éléments. Considérant la fidélité et la solidité démontrée de la mesure de confiance, cette absence de lien apparaît fiable d'un point de vue scientifique.

Fait intéressant à noter toutefois, peu d'entreprises interrogées semblaient avoir une stratégie d'intégration verticale de la fonction informatique (à peine 7%, soit 8 répondants sur 113). Une grande proportion des répondants (61.9%, soit 70 répondants sur 113) adoptent plutôt une forme de stratégie d'impartition, déléguant à plus de 50%, plus de 50% des activités informatiques présentées (profondeur > 0,5 et étendue > 0,5). Une autre stratégie se démarque clairement, soit l'impartition partielle de spécialité, qui consiste à confier à l'externe certaines activités, généralement les plus complexes (sécurité, réseautique, site web). Quelque 17.7% des entreprises sondées (20/113) semblent avoir adopté cette approche. Quelle que soit la stratégie d'impartition informatique préconisée toutefois, il apparaît clairement dans ces résultats que le principal motif incitant les PME à externaliser des activités informatiques se situe au niveau des compétences. Dans 47% des cas, l'expertise se démarque clairement comme le principal motif incitant ces entreprises à déléguer certaines activités informatiques. Au surplus, on peut percevoir une certaine réticence à déléguer les tâches plus routinières du service

informatique et ce, en dépit du fait qu'il s'agisse carrément d'activités dites « périphériques ». Comme le soulignait Barreyre, l'impartition semble donc être une alternative acceptable pour ces PME dans la mesure où il est prouvé « que faire soi-même coûte plus cher que de faire faire ». La PME étant particulièrement sensible au niveau financier, elle cherchera vraisemblablement à réduire au minimum les responsabilités du prestataire de services dans les tâches faciles à réaliser à l'interne.

Cette situation peut notamment s'expliquer par certaines caractéristiques de la PME, telles que présentées à la section 2.1.3. D'emblée, les petites et moyennes entreprises doivent généralement composer avec un manque de ressources spécialisées. Cette « pauvreté en ressources » se répercute également au niveau informatique, où l'on doit faire appel à différentes expertises permettant de répondre à des besoins très particuliers. À titre d'exemple, le domaine de la sécurité informatique requiert un degré de compétence très spécifique, difficile à combler chez la PME autrement que par le biais de fournisseurs externes. Il en est de même pour certains services de pointe comme le développement d'application, la réseautique, le support aux usagers et certains types de services de maintenance et réparation. Bien qu'il soit assez facile pour une PME d'embaucher des informaticiens généralistes, il semble un peu plus ardu d'obtenir les services d'un informaticien spécialisé. Le salaire commandé par un spécialiste en sécurité, par exemple, peut constituer en soit un obstacle considérable pour la PME. Par ailleurs, un spécialiste requiert, par définition, une charge de travail suffisante et qui lui permettra de relever des défis particulièrement stimulants. Or, chez la PME, l'informaticien doit généralement répondre à une multitude de besoins qui sont souvent loin de leurs ambitions professionnelles. En fait, la flexibilité qui caractérise si bien la PME peut fournir une autre explication importante au niveau du recours à des fournisseurs informatiques externes. Dans la mesure où la PME apparaît plutôt autonome en matière des services informatiques de base (installation d'ordinateurs et de périphériques, installation d'applications, etc.), il est logique qu'elle fasse appel à des spécialistes lorsqu'elle se frappe à certains problèmes plus complexes. Le recours à des firmes externes constitue donc, pour la PME, un moyen d'avoir accès à des expertises de pointe, sans pour autant compromettre sa flexibilité. Contrairement à la grande entreprise toutefois, la PME préférera établir des ponts de manière informelle avec ses fournisseurs, réduisant ses risques et limitant sa vulnérabilité face à son environnement. Comme en font foi certains témoignages recueillis, la crainte de dépendance et la vulnérabilité de la PME face à ses fournisseurs informatiques constitue réellement une préoccupation pour l'entrepreneur. Chez la grande entreprise, il est souvent plus aisé de préserver une certaine

indépendance face au fournisseur, dans la mesure où le client peut se doter d'une équipe complète de spécialistes ayant pour mandat de s'interfacer avec le fournisseur externe. Chez la PME, il est généralement plus difficile d'échanger d'égal à égal avec le fournisseur, n'ayant pas d'interlocuteur suffisamment compétent sur le plan technique à lui opposer. C'est ce qui peut expliquer l'importance de faire appel à un fournisseur informatique particulièrement intègre et fiable, qui saura démontrer au client qu'il travaille dans l'intérêt de celui-ci.

Pour reprendre une citation Barreyre (1968) présentée au tout début de cet ouvrage, rappelons que « ...pour qu'il y ait impartition, il doit y avoir, à un moment donné, une alternative. » Or, certains indices laissent croire que plusieurs PME sondées n'ont pas forcément d'alternative viable face à leur fournisseur informatique actuel. Dans certaines régions périphériques du Québec, le client ne bénéficie pas d'un éventail aussi large de prestataires potentiels que dans les grands centres. Comme le mentionnent Handfield et Richer (2000, p.13) dans leur étude portant sur les besoins et attentes des PME au niveau des services-conseils, il semble que la PME ait « ...une nette préférence pour des conseillers externes établis dans leur région (proximité) ». On sait également que les PME ont une propension à confier leurs mandats à des cabinets de services-conseils à leur image, des firmes ayant généralement moins de 50 professionnels ou à des travailleurs autonomes (Handfield et Richer, 2000). Par ailleurs, considérant les ressources limitées de certaines micro-entreprises, il est fort possible que leurs besoins ne justifient pas l'embauche de personnel informatique spécialisé. De fait, l'intégration verticale de la fonction informatique ne constitue même pas une alternative viable pour bon nombre de petites et moyennes entreprises, elles qui n'ont que des besoins sporadiques au niveau des services informatiques. Dans cette perspective, l'impartition « classique » devient donc virtuellement improbable chez cette catégorie de PME.

Pour clore ce volet, on constate finalement que la PME semble particulièrement loyale envers son fournisseur de services informatiques, faisant toujours appel à son fournisseur habituel lors de nouveaux projets dans 68,9% des cas. Ces relations sont généralement informelles (sans contrat, dans 71% des cas) et envisagées dans une perspective à long terme par le client. Plutôt que de formaliser les échanges dans un cadre contractuel stricte comme le fait la grande entreprise, la PME préserve sa flexibilité en adoptant une démarche fortement informelle. Dans un tel contexte, on peut penser que le dirigeant de PME est susceptible d'évaluer la performance de son fournisseur informatique avec beaucoup plus de subjectivité que son vis-à-vis de la grande entreprise. En l'absence d'un contrat formel, il paraît en effet plus difficile de

pouvoir porter un jugement totalement rationnel quant à la performance d'un fournisseur. En définitive, la stratégie d'impartition existe bel et bien au sein de la PME, mais elle se distingue principalement de la grande entreprise par son caractère informel et une loyauté particulière entre les parties.

Confiance et qualité du service

Les résultats obtenus permettent de confirmer l'influence de la qualité du service sur la confiance générale du dirigeant de PME envers son fournisseur informatique. Plus précisément, il apparaît que la qualité et l'interactivité des relations et, dans une moindre mesure, la qualité potentielle du fournisseur jouent un rôle important à ce chapitre. Si le dirigeant perçoit que son fournisseur informatique est bien accepté par son organisation et que celui-ci endosse et supporte ses orientations stratégiques, son degré de confiance en sera positivement affecté. Ces résultats suggèrent qu'une firme informatique devrait miser davantage sur la formation de son personnel en contact afin d'établir et d'entretenir un lien de confiance avec son client, sans pour autant négliger les attributs traditionnels de sa qualité potentielle (large gamme de services, équipement spécialisé, support de marques reconnues, etc.). En effet, puisque la dimension qualité et l'interactivité des relations joue un rôle prépondérant au sein de la qualité du service informatique, il n'y a aucun doute qu'il s'agit là d'un facteur essentiel à la pérennité d'une telle relation d'affaires. L'importance considérable du personnel en contact est d'ailleurs soulignée par Sauvé (1998, p.10) : « Parce que l'implication du personnel en contact est centrale à une transaction impliquant un service, l'acculturation à l'organisation est tout aussi importante que la formation technique. Une structure offrant une meilleure visibilité et des responsabilités accrues pour le personnel qui transige avec la clientèle développera un sens du travail bien fait et un sentiment d'appartenance avec l'organisation. » Une telle implication du personnel en contact apparaît particulièrement logique en contexte d'impartition.

Au niveau de la qualité des services, il suffit de lire les commentaires inscrits dans les questions ouvertes de ce sondage pour constater toute l'importance de ce construit au niveau des services informatiques. L'analyse qualitative des résultats révèle de nombreux facteurs liés à la qualité du service qui semblent particulièrement importants aux yeux de ces dirigeants.

Rôle du dirigeant et leadership

Par ailleurs, l'analyse des données recueillies procure maintenant une meilleure compréhension de la façon de faire des PME envers leurs fournisseurs informatiques, ainsi que des motivations de leurs dirigeants à déléguer ces activités à l'externe. À ce propos, il convient de tracer ici un parallèle entre les caractéristiques du leader identifiées par Useem (voir Section 2.4.) et le profil du dirigeant de PME qui se dégage de cette étude. Puisqu'il s'agit, selon ce chercheur, d'attributs déterminants au succès d'une stratégie d'impartition, l'analyse s'impose. Sans porter de jugement de valeur quant à la qualité des décideurs sondés, il est clair que ce ne sont pas tous les dirigeants de l'échantillon qui possèdent les quatre caractéristiques du leader de la typologie de Useem. Il est difficile de juger de la qualité d'un leader sur la base d'un tel questionnaire. Certains commentaires trahissent toutefois certains traits de comportements particulièrement évocateurs. Un certain nombre de dirigeants apparaissent clairement comme des « agents de changement » au sein de leur organisation. Leurs commentaires évoquent leur volonté de contrer la résistance au changement, d'adopter les technologies de l'information afin de faire croître leur entreprise. Pour d'autres répondants toutefois, cette prise en charge du changement semble nettement moins évidente. Pour différentes raisons, un dirigeant d'entreprise peut s'avérer lui-même un obstacle majeur au changement. Dès le moment où celui-ci laisse entendre que « la performance de l'entreprise n'a aucun lien avec l'informatique », on peut se demander comment un tel leader pourra communiquer la pertinence de l'infogérance à l'ensemble de son personnel. La situation est similaire en ce qui concerne les répondants pour qui l'informatique semble se limiter à l'approvisionnement en équipements et à la maintenance du parc informatique. Pour ces dirigeants, il serait quelque peu inapproprié de leur attribuer les caractéristiques de « négociateur » et de « gestionnaire relationnel », selon le sens donné par Useem. Lorsque l'informatique est considérée comme un simple approvisionnement de routine, le dirigeant n'a pas à accorder autant d'importance à la gestion de la relation avec le fournisseur de services informatiques. Ces dirigeants n'ont pas à gérer une relation avec leurs fournisseurs, puisque dans les faits, cette relation n'existe pas à proprement parler. À ce chapitre, on parle davantage de transactions plutôt que d'une relation d'échange. Dans ces conditions, le rôle de négociateur prendra alors un tout autre sens, portant davantage sur des modalités économiques à court terme, plutôt que sur des enjeux stratégiques à long terme, comme c'est le cas normalement dans une relation d'impartition.

Il importe de souligner toutefois qu'un nombre significatif de répondants semble accorder beaucoup d'importance à la mise en place d'une relation à long terme avec leur fournisseur informatique (près de 60%). Cette volonté de tisser des liens durables avec les fournisseurs informatiques démontre un comportement en apparence inusité de la part du dirigeant de PME qui, selon la littérature, interviendrait normalement dans un horizon à court terme.

Finalement, en ce qui concerne le rôle de « stratège » (*strategic thinking*) évoqué par Useem (2000), il serait utopique de croire qu'il s'agit là d'une caractéristique commune de l'ensemble des décideurs sondés. Certaines évidences laissent croire, au contraire, que le dirigeant de PME éprouverait généralement certaines lacunes à ce chapitre. Davantage orienté vers l'action, l'entrepreneur aurait tendance à négliger son rôle de stratège comme le soulèvent Handfield et Richer (2000, p.18) : « Ce constat nous incite à croire qu'un grand nombre de PME sont très centrées sur leurs opérations quotidiennes et sur le court terme et qu'elles se préoccupent peu de leur développement stratégique. Ainsi, la faible importance accordée aux stratégies d'entreprise inciterait une forte majorité des PME de 20 à 200 employés à moins faire appel à des conseillers externes pour ce motif que ne le font les plus grandes entreprises. » Cela étant dit, rien dans la présente étude ne permet de confirmer ou de nier cette affirmation. Une chose est claire cependant, la « pensée stratégique » du dirigeant constitue un maillon très important dans la mise en place d'une relation d'impartition. Il doit en effet établir les limites de son organisation, déterminer le niveau d'importance de différentes activités, choisir la meilleure stratégie et ce, en s'alliant avec les meilleurs partenaires possibles. À compter du moment où le dirigeant détermine que la fonction informatique doit être externalisée, il adopte une stratégie qui aura des répercussions sur l'ensemble de son organisation. Pour que cette stratégie soit une réussite, il devra donc faire preuve de jugement afin d'anticiper les conséquences de cette décision. Ce volet du leadership est intimement lié à tous les autres qui ont été évoqués précédemment. Quelle que soit la stratégie préconisée, si le dirigeant éprouve des difficultés à négocier, à gérer le changement ou entretenir ses relations d'affaires, la réussite de l'impartition risque d'être lourdement compromise.

Méthodologie : l'enquête par Internet

Au niveau méthodologique, il y aurait beaucoup à dire sur la pertinence, les avantages et les inconvénients du sondage en-ligne. En appui à ce qui a été dit précédemment, il faut admettre

que la méthode d'enquête par Internet constituait encore une innovation au moment de la présente étude. L'expérimentation de la sollicitation par courriel et la réalisation d'un questionnaire web ont sans aucun doute permis de valider ou de générer de nouvelles connaissances scientifiques.

À prime abord, contrairement à ce qui fût maintes fois répété dans la littérature scientifique, il convient maintenant d'affirmer que l'enquête par Internet peut dorénavant être utilisée auprès de la plupart des clientèles d'affaires du Québec. Considérant le haut taux de pénétration de l'Internet dans les entreprises de 20 employés et plus (voir section 4.2), il semble nettement moins hasardeux qu'autrefois d'obtenir un échantillon représentatif d'une population donnée. Il convient toutefois d'être prudent à ce chapitre lorsque l'on s'adresse à certaines clientèles pour qui Internet est moins répandue, notamment les petites entreprises et les travailleurs autonomes. Il importe aussi de se prémunir adéquatement face aux risques d'entrées multiples de cette méthode, en associant un code d'authentification unique à chaque répondant. Ainsi, il est possible de s'assurer que chaque personne ne complète plus d'une fois le même questionnaire, tout en évitant l'intrusion de répondants non-sollicités. Notons également que certains secteurs industriels ou géographiques ont des taux d'accès Internet significativement inférieurs aux autres, ce qui peut constituer un biais non-négligeable en bout de ligne. Il faut également retenir que le fait de pouvoir sonder une entreprise branchée ne signifie nullement qu'il sera possible de rejoindre l'intervenant souhaité. Malgré la progression rapide du taux de branchement à Internet des entreprises, ce ne sont pas tous les individus qui l'utilisent sur une base régulière.

Parmi les principales contraintes de cette méthode, figure en position de tête la qualité des listes d'entreprises disponibles sur le marché. Il est toujours difficile d'obtenir une liste exhaustive et actuelle d'adresses de courrier électronique pour un marché donné. La rareté de telles listes comportant les adresses personnalisées de dirigeants d'entreprises demeure un des principaux obstacles à la sollicitation par courriel. Or, l'envoi d'un courriel personnalisé au dirigeant semble favoriser le taux de retour. Contrairement à une adresse postale par ailleurs, l'adresse de courrier électronique a pour implacable caractéristique d'être très volatile, pouvant être modifiée de manière illimitée par ses utilisateurs. Virtuel par nature, le courrier électronique peut facilement être ignoré par son destinataire (certains n'y accédant que très rarement), redirigé à une boîte postale commune (*alias*), bloqué par un filtre anti-pourriel, transféré à un autre destinataire ou tout simplement perdu dans les méandres d'Internet. Le caractère virtuel du

courriel en fait donc une coordonnée difficile à actualiser dans les listes d'entreprises, souvent gérées par des organismes sans but lucratif. Ces organismes disposent habituellement de moyens limités pour mettre à jour en temps réel leurs listes, ce qui fait en sorte que l'on obtient des taux d'adresses non-valides particulièrement élevés dans ce genre d'enquête. Heureusement, les outils d'envois de courriels permettent au chercheur d'obtenir instantanément la liste des adresses non-valides, permettant d'ajuster la démarche en conséquence. Cela étant dit, quelle que soit la qualité de la liste obtenue, il est possible (et nécessaire) d'en améliorer la qualité en lui portant une attention particulière dès les premières étapes du processus d'enquête. Une des leçons à tirer de ces travaux est de ne jamais considérer une liste de sollicitation commerciale comme étant complète et exempte d'erreurs. Le chercheur a un rôle important à jouer afin d'améliorer la qualité de ces listes. Celles-ci peuvent contenir une quantité importante de fautes typographiques facilement identifiables. Parmi les erreurs les plus fréquentes, notons le remplacement du point par une virgule, l'absence du symbole « @ », la présence d'adresses de sites web (www) en lieu et place du courrier électronique, etc. L'œil averti pourra également discerner certaines erreurs dans le nom de fournisseurs d'accès Internet connus (ex. Symaptico au lieu de Sympatico) ou la présence d'espaces ou de signes de ponctuation superflus. Finalement, on retrouve fréquemment dans ces listes des énumérations de deux ou trois adresses de courriel dans la même cellule du fichier Excel. Il n'est pas nécessaire de préciser que de telles erreurs provoquent systématiquement le rejet du message par le serveur, réduisant ainsi les chances de succès de la démarche de sollicitation.

Pour différentes raisons, toute entreprise est appelée à modifier ses adresses de courrier électronique à tout moment. Parmi les principales raisons de modification de courriel, notons le changement de fournisseur d'accès, le passage à Internet haute vitesse, l'acquisition par l'entreprise de son propre nom de domaine (ex. info@entreprise.com) ou le départ d'un employé rendant son adresse courriel caduque. Une liste d'entreprises est donc un bien hautement périssable, particulièrement lorsqu'elle comporte des adresses de courrier électronique. Évidemment, plus la liste d'entreprises que l'on a entre les mains prend de l'âge, plus le nombre d'adresses non-valides sera élevé. Une révision rigoureuse de ces listes permettra donc d'améliorer sensiblement le taux de validité des envois effectués. En définitive, il est donc particulièrement recommandé de recourir à une enquête par courriel lorsqu'une liste récente d'adresses de courrier électronique est disponible. Il est également recommandé de procéder le plus rapidement possible à l'envoi dès que l'on a en main une liste fiable. Dans la présente

étude, la disponibilité de listes récentes combinée à un travail de révision minutieux aura permis d'obtenir un taux de validité global de **77.9 % au niveau de l'envoi initial** (84.7% en Abitibi-Témiscamingue et 74.9% dans les autres régions du Québec) et de **99% lors du rappel**.

Dans une telle enquête, le taux d'envois valides ne constitue certes pas le seul indicateur de succès dont il faut tenir compte. Il appert que la taille et la viabilité statistique de l'échantillon dépend directement de la capacité d'obtenir un maximum de répondants (taux de retour) et que ceux-ci répondent au plus grand nombre de questions possible (taux de réponse). Au chapitre du taux de retour, 162 répondants d'entreprises différentes ont accédé au sondage et commencé à y répondre, sur les quelque 816 entreprises ayant une adresse de courriel valide, pour un **taux de retour de 19,9%**. Afin d'obtenir de meilleurs résultats, il est très fortement recommandé d'effectuer au moins un rappel, sinon deux, dans un délai que quelques semaines suivant l'envoi initial. Les annexes G et H présentent les statistiques permettant d'analyser l'impact de l'ensemble des envois de sollicitation qui ont été réalisés. Les rappels qui ont été réalisés ont permis d'accroître significativement le taux de retour du sondage. En date du 19 novembre, date du premier rappel, seuls 58 répondants avaient complété le sondage par rapport aux 113 de l'échantillon final. C'est donc dire que ces rappels ont pratiquement fait doubler le nombre de questionnaires complétés dans cette enquête.

Quant au taux de réponse, on peut dire que les résultats obtenus se sont avérés mitigés, puisque 102 questionnaires ont été complétés en totalité sur les 162 dirigeants ayant accédé au sondage (63%). L'avantage de la méthodologie utilisée, c'est qu'elle aura permis de ne pas perdre les données recueillies auprès de ces 60 dirigeants qui n'ont finalement pas eu le temps ou l'intérêt de compléter le sondage. On peut supposer que ces gens n'auraient probablement pas davantage complété le questionnaire si celui-ci avait été transmis par la poste. Avec le recul toutefois, il aurait peut-être été souhaitable de rendre la plupart des questions obligatoires, chose possible avec le questionnaire web, afin de s'assurer que les répondants complètent le questionnaire du début à la fin. Le taux de réponse aux questions aurait pu bénéficier d'une telle validation des champs. L'effet pervers de cette pratique par ailleurs est le risque de voir le répondant décrocher totalement du sondage plutôt que de passer à la question suivante.

En terme de stratégie de sollicitation, il est clair que le choix des dates et des heures d'envoi a été l'objet de nombreuses réflexions. Les spécialistes de Mastodonte Communications suggéraient que les meilleures journées de la semaine pour procéder à une campagne par

courriel étaient le mardi et le mercredi. À la lumière des résultats obtenus, il est possible de confirmer qu'effectivement, les journées les plus propices à un envoi courriel auprès du milieu d'affaires sont en milieu de semaine. Les lundis et vendredis causent habituellement plus de problèmes, pour deux raisons évidentes. D'une part, il s'agit de journées plus fréquemment utilisées en guise de congé. Moins de gens sont au bureau et ceux qui y sont arrivent du week-end ou anticipent son début. Bref, dans ce contexte, tout individu aura tendance à oublier les tâches moins urgentes, comme un sondage en-ligne. D'autre part, le lundi est généralement une journée où tous les envois non-sollicités de la fin de semaine s'accumulent dans les boîtes de courrier électronique. En conséquence, c'est le lundi matin qu'un sondage en-ligne risque le plus d'être détruit par le destinataire, en même temps que son courrier indésirable... Quant aux heures de prédilection, il semble toujours préférable de procéder aux envois tôt en matinée (entre 7h et 8h30 ou de 10h30 à 11h30). Les messages acheminés au tout début de la journée semblent bénéficier d'un excellent taux de lecture. En fait, il est clair que beaucoup de gens d'affaires consultent leur courrier électronique le matin, à l'ouverture des bureaux, le midi, ou vers la fin de la journée. En soumettant le message en début de journée, on évite souvent les conflits éventuels avec le courriel régulier du destinataire (s'il a le choix entre répondre à un sondage et lire un courriel important, le sondage passera généralement en deuxième). En somme, l'idéal est de pouvoir programmer à l'avance les dates et heure de chaque envoi.

Afin de prévenir les risques d'engorgement excessif du serveur web ou les défaillances potentielles du questionnaire en-ligne, il est recommandé de fragmenter les envois en plusieurs sous-groupes aléatoires. L'envoi massif de 800 courriels simultanés aurait pu provoquer un goulot d'étranglement sur le serveur web, ayant pour effet de décourager de nombreux répondants incapables d'accéder au questionnaire. En fragmentant cette liste en quatre segments, les risques de défaillances techniques ont ainsi pu être contrôlés. Cette approche aura permis également de mieux tester les plages horaires et de planifier plus efficacement les rappels.

6.2 – Portée et limites de l'étude

En ce qui concerne la portée de cette étude, il apparaît essentiel de mentionner ici que la faible taille de l'échantillon et sa représentativité face à l'ensemble des PME doivent évidemment être pris en considération. Il est clair qu'un tel échantillon de convenance limite considérablement

l'extrapolation des résultats. Cela étant dit, l'objectif de l'étude étant tout d'abord à vocation exploratoire, il était pertinent d'appréhender cette problématique de cette façon, malgré les difficultés logistiques que cela présupposait. Avec le recul, il aurait été probablement plus efficace de cibler uniquement certaines industries, plutôt que de regrouper des secteurs aussi disparates. Les besoins informatiques ne sont pas du tout les mêmes dans une entreprise manufacturière par rapport à une firme de services. Par ailleurs, la population composée de petites et moyennes entreprises peut être considérée très hétérogène dans le contexte de l'impartition informatique. On peut supposer que la relation d'affaires avec un fournisseur ne se vit pas de la même façon dans une petite entreprise comptant 2 employés, par rapport à une entreprise de taille moyenne. Un échantillon plus homogène aurait vraisemblablement amélioré la cohésion des résultats.

Le recours à une méthodologie de recherche par Internet constitue également une limite quant à la portée de l'étude. Cette méthodologie est utile dans la mesure où l'on est conscient qu'elle s'adresse à une population branchée, caractérisée par un certain intérêt pour l'informatique. La pertinence d'une telle méthodologie serait fortement rehaussée en ayant plutôt recours à un panel de participants volontaires, répondant à certains critères de sélection précis. Ainsi, il serait possible de sélectionner uniquement des entreprises ayant une « véritable relation d'affaires » avec leur fournisseur informatique. Or, dans la présente étude, il a été impossible de vérifier si la PME ne fait que s'approvisionner occasionnellement chez ce fournisseur (relation purement commerciale) ou si elle parvient à intégrer le fournisseur informatique au sein de ses processus d'affaires, au quotidien.

Bien que l'impartition informatique soit d'abord et avant tout une problématique du directeur général (Champenois 1997), il y a lieu de croire que l'influence de son personnel en contact avec le prestataire informatique est majeure. Le fait d'étudier isolément les perceptions du dirigeant limite donc inévitablement la portée d'une telle étude sur l'impartition. Afin d'améliorer l'acuité de ses résultats, Gilley (2000) a choisi de sonder au moins deux intervenants par entreprise (président/vice-président), de manière à croiser leurs observations. Cette façon de faire, quoique plus difficile à appliquer chez la PME, aurait permis d'obtenir davantage de précision au niveau des variables clés de l'étude (*intensité d'impartition, performance de l'entreprise*). Pour réussir à documenter davantage le phénomène d'infogérance chez la PME, il serait également utile d'étudier les perceptions des deux parties, question de comprendre les deux facettes d'une même relation d'échange. Dans son étude portant sur les relations entre

les petites firmes comptables et leurs clients, Sauvé (1998) a eu recours à une technique d'échantillonnage « boule de neige », où chaque firme comptable devait remettre trois questionnaires aux trois derniers clients visités. Cette approche pourrait s'avérer très intéressante pour mesurer les échanges entre une firme informatique et sa clientèle PME. Puisque l'impartition est définitivement un phénomène axé sur l'échange et la collaboration, une telle méthodologie permettrait sans aucun doute de mieux comprendre les liens unissant un client à ses fournisseurs de services informatiques.

Finalement, le recours au modèle théorique de Gounaris et Venetis (2002) constitue une limite de l'étude, ce modèle étant d'abord et avant tout destiné aux firmes de publicité. Pour quelque raison que ce soit, il semble bien que ce modèle n'explique pas adéquatement la réalité observée auprès des PME clientes de firmes informatiques de la population étudiée. Le fait d'ajouter le concept « intensité d'impartition » au modèle constituait néanmoins une mesure pertinente permettant d'établir précisément l'influence de la confiance sur la volonté d'intensifier les échanges bref, de maintenir et d'investir dans la relation, conformément à ce que Gounaris et Venetis avaient eux-même avancé.

6.3 – Pistes de recherche

En définitive, cette étude apporte un nouvel angle de recherche qui mériterait que l'on s'y attarde davantage. La méthode d'enquête par Internet, bien qu'innovatrice, n'est probablement pas la plus appropriée pour comprendre en profondeur les motivations et perceptions profondes des dirigeants d'entreprises. Néanmoins, cette méthodologie s'est avérée très efficace pour effectuer l'exploration du sujet et aura permis de recueillir des données précieuses auprès de la population visée. Pour peu que l'on tienne compte de ses lacunes, Internet constitue un allié précieux pour la recherche en sciences de la gestion. Comme toute nouvelle méthodologie toutefois, l'enquête par Internet n'est pas encore suffisamment documentée dans la littérature. L'ensemble de la communauté scientifique bénéficiera donc très certainement de toute contribution permettant de bonifier le corpus de connaissances sur ce sujet.

À la lumière des analyses effectuées, bien que les résultats n'aient pu le confirmer, certaines indications laissent croire qu'il pourrait exister un lien entre des variables liées à la qualité des services informatiques et l'intensité d'impartition informatique de certains types de PME. Que ce

soit en raison de l'échantillon de convenance, de la méthodologie utilisée ou tout simplement en raison de l'angle de recherche, l'existence d'un tel lien n'a pu être démontré formellement. Quoiqu'il en soit, il y aurait lieu d'approfondir davantage les connaissances dans cette direction, question de bien comprendre les facteurs qui font qu'une entreprise délègue davantage les activités associées à son parc informatique. Afin d'identifier des facteurs favorisant l'intensification d'une stratégie d'infogérance chez la PME, il pourrait donc s'avérer fructueux de procéder à une analyse plus détaillée des dimensions de la qualité des services informatiques dans ce type d'entreprises.

Bien qu'aucun lien n'ait pu être identifié dans cette étude entre le degré de confiance et l'intensité d'impartition informatique, il pourrait être intéressant de refaire une enquête plus sensible. Que ce soit en adoptant plutôt une approche qualitative (étude de cas), une révision du modèle ou par un échantillonnage plus fin, il y aurait certainement de précieuses découvertes à faire quant au rôle de la confiance dans le processus de délégation de mandats informatiques. Une telle étude pourrait étudier davantage le type de leadership propice à l'impartition informatique, chez la PME spécifiquement. Chose certaine, l'analyse ne saurait être complète en faisant abstraction de l'influence considérable du personnel en contact sur le décideur. Que ce soit par désintérêt, méconnaissance du domaine informatique ou toute autre raison, certains dirigeants préfèrent ne pas s'impliquer outre mesure dans les décisions liées à ce secteur d'activité. Il y aurait lieu de noter également le rôle central joué par la communication entre le client et le prestataire de services informatiques. À peine effleurée dans la présente étude, de nombreux indices démontrent à quel point la communication affecte l'impartition informatique. Tel que mentionné précédemment, le risque majeur de l'infogérance, c'est **l'incompréhension** et la **mésentente** entre les parties (Champenois, 1997). Toute recherche portant sur ce thème ne peut qu'apporter davantage d'éclairage sur cet aspect fondamental de la stratégie d'impartition informatique.

BIBLIOGRAPHIE

Ci-après, les références bibliographiques qui ont été consultées pour les fins de ce mémoire :

AUBERT, Benoît A., Michel Patry, Suzanne Rivard. (2002a) : *Gérer le risque d'impartition*. Cahier de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information HEC Montréal, no 02-03, juillet 2002.

AUBERT, Benoît A., Michel Patry, Suzanne Rivard. (2002b) : *A Transaction Cost Model of IT Outsourcing*, Cahier du GReSI, no 02-09, décembre 2002.

ARBAUGH, J.B. (2003) : *Outsourcing Intensity, Strategy, and Growth in Entrepreneurial Firms*. Manuscript to be published in the Journal of Enterprising Culture, 11(2).

BARNEY, Jay B. (1999) : *How a firm's capabilities affect boundary decisions* (Special Issue: In Search of Strategy), Sloan Management Review, Spring.

BARTHÉLÉMY, Jérôme. (2002) : *Comment l'externalisation vient aux entreprises*, L'Expansion Management Review, Mars 2002, pp.44-53.

BERRY, Leonard L., A.Parasuraman (1991) : *Marketing Services : Competing through Quality*. The Free Press. New York. 212 pages.

BLUMBERG, Donald F. (1998) : *Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market*, Managing Service Quality, Vol. 8, No 1, pp. 5–18.

CHAMPENOIS, Alain. : *Infogérance : externalisation des systèmes d'information*. InterÉditions, Paris, 1997, 248 pages.

CLAVER, Enrique, Reyes Gonzalez, Jose Gasco and Juan Llopis (2002) : *Information systems outsourcing : reasons, reservations and success factors*, Logistics Information Management, Vol. 15, No. 4, pp. 294-308.

D'ASTOUS, Alain. *Le projet de recherche en marketing – 2e édition*. Les Éditions de la Chenelière Inc, Montréal, 2000, 436 pages.

DIROMUALDO, Anthony (1998) : *Strategic intent for IT outsourcing. (information technology)*, Sloan Management Review, Summer

DiamondCluster International, *Global IT Outsourcing Study*, www.diamondcluster.com, Nov. 2002

FIMBEL, Éric (2002) : *Les facteurs de succès de l'outsourcing*, L'Expansion Management Review, Mars 2002, pp. 60-69.

FLORES, Karine (2000) : *Contexte initial et dynamique de la stratégie d'impartition de compétences dans les PME*. Cahier de recherche du CEREMO, n°01/2000 (Université de Metz) – janvier 2000

FULLERTON, Gordon (2001) : *Service-Relationship Marketing Scholarship : How many constructs do we need?*, 9th International Colloquium in Relationship Marketing Proceedings, Montreal, Canada, 24-26 september 2001.

GANASSALI, Stéphane, Jean Moscarola (2002) : *Protocoles d'enquête et efficacité des sondages par Internet*. Journées E-Marketing AFM / AIM – Nantes, septembre 2002.

GILLEY, K. Matthew (2000) : *Making More by Doing Less : An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*, Journal of Management, July.

GOUNARIS, Spiros P., Karin Venetis (2002) : *Trust in industrial service relationships : behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship*, Journal of Services Marketing, Vol. 16, No 7, pp.636-655.

GRÖNROOS, Christian (1996) : *Relationship marketing : strategic and tactical implications*, Management Decision, 34/3, pp.5-14.

GRONROOS, Christian (2001) : *The perceived service quality concept – a mistake?*, Managing Service Quality, Vol.11 No.3, pp. 150-152.

HALLEY, Alain (2000) : *Étude portant sur les activités de sous-traitance chez les entreprises canadiennes : Une comparaison des 4 grandes régions du pays*, École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC), 25 août 2000.

HANDFIELD, Michel, Jacques Richer (2000). *Les besoins et attentes en services conseils de la PME au Québec*. Ordre des administrateurs agréés du Québec, février 2000. 18 p.

HANDFIELD, Robert B. (2000) : *Avoid the Pitfalls in Supplier Development*. Sloan Management Review, Winter.

HILGER-FLORES, Karine et Bernard Sibaud (2001) : *Le pilotage des relations d'impartition de compétences*. 22^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité (actes du congrès), Université de Metz, Mai 2001.

HUTT, Michael D. (2000) : *Case Study Defining the Social Network of a Strategic Alliance*. Sloan Management Review, Winter.

HYATT, James H. (1997) : *Using the Internet for Quantitative Survey Research*. Marketing Research Review. July.

JULIEN, Pierre-André (1993) : *Mondialisation des marchés et comportements des PME manufacturières*, Congrès international francophone des PME à Carthage, 2/-23 octobre 1993.

QUINN, James Brian (2000) : *Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth*, Sloan Management Review, Summer.

QUIVY, Raymond, Luc Van Campenhoudt : Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris, 1995, 287 pages.

KAKABADSE, Nada and Andrew Kakabadse (2000) : *Critical review - Outsourcing: a paradigm shift*, The Journal of Management Development, Vol. 19, No. 8, pp. 670-728.

KRAPFEL, Robert E. Jr, Deborah Salmond and Robert E. Spekman (1991) : *A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships*, European Journal of Marketing, Vol. 25, No. 9, pp. 22-37.

LONSDALE, Chris, Andrew Cox (2000) : *The historical development of outsourcing: the latest fad?* Industrial Management & Data Systems, 100/9, pp.444-450.

MALLERET, Véronique : *Les systèmes de mesure de la qualité dans les entreprises de services*, Rapport de recherche, HEC, 63 pages, 1998.

MCIVOR, Ronan (2000) : *A practical framework for understanding the outsourcing process*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 5, No 1, pp. 22-36.

MELLQVIST, Jonas, Johan Ribrant and Hanna Winéus (2001) : *(I just can't get no) Satisfaction – A thesis on relationship quality*, 9th International Colloquium in Relationship Marketing Proceedings, Montreal, Canada, 24-26 september 2001.

MORGAN, R.M. and S.D. Hunt (1994) : *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58, July, pp.20-38.

NUNALLY, J.C. (1978) : *Psychometric Theory*, 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

PALMER, Roger (2001) : *The transaction – Relational Continuum : Conceptually elegant but empirically denied*, 9th International Colloquium in Relationship Marketing Proceedings, Montreal, Canada, 24-26 september 2001.

POULIN, Diane, Z. Su, É.V. Chrysostome, B. Montreuil (1997) : *Vers une taxonomie des liens de collaboration interorganisationnelle dans une perspective réseau*, Direction de la Recherche, Faculté des sciences de l'administration, Centre SORCIER, Document de travail 96-62.

POUSSART, Brigitte (2001) : *Rapport d'enquête sur l'adoption du commerce électronique par les PME québécoises*. Collection "L'économie du savoir. Institut de la statistique du Québec. Mars 2001.

RAYMOND, Louis, William Menvielle (2000) : *Gestion des technologies de l'information et des affaires électroniques dans les PME – Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoise*. Institut de recherche sur les PME, UQTR, Juillet 2000.

ROUSE, Anne C., Brian Corbitt and Benoît Aubert (2001) : *Perspectives on IT outsourcing success: covariance structure modelling of a survey of outsourcing in australia*, Cahier du GReSI no 01-03 Mars 2001

SACKMARY, B. (1998) : *Internet survey research : practices, problems, and prospects*. Proceedings of the American Association of Summer Educator's Conference, Boston.

SAUVÉ, Pierre (1996). *Le marketing de services en PME: une approche théorique*, Montréal, Éditions ASAC.

SAUVÉ, Pierre (1998). *Approche de marketing de services en PME: le cas des petites firmes d'experts-comptables*, Thèse, Université du Québec à Montréal.

SAUVÉ, Pierre (2000). *Enquête sur l'implantation des nouvelles technologies de l'information et des communications en Abitibi-Témiscamingue*, Centre des technologies de l'information et des communications (Région Abitibi-Témiscamingue).

SPEKMAN, Robert E., John W. Kamauff Jr. and Niklas Myhr (1998) : *An empirical investigation into supply chain management : A perspective on partnerships*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 28 No. 8, pp. 630-650.

SPEKMAN, Robert E. (2001) : *Interimistic Alliances Revisited : A Fresh Perspective*, 9th International Colloquium in Relationship Marketing Proceedings, Montreal, Canada, pp. 24-26, september.

SWEENEY, Jillian C and Dave Webb (2002) : *Development Of A Conceptual Model Of Relationship Benefits And Outcomes*, University of Western Australia.

TAL, Benjamin (2002) : *Small Business : Today and Tomorrow*, CIBC World Markets www.cibcwm.com/research , september 2002.

UHRBACH, Mark et Bryan Van Tol (2004) : *L'utilisation des technologies de l'information et des communications : les petites entreprises rattrapent-elles les grandes?*, Statistique Canada, No 11-621-MIF au catalogue — No 009, février 2004.

USEEM, Michael (2000) : *Leading Laterally in Company Outsourcing*. Sloan Management Review, Winter.

ANNEXE A

Modèle tiré de Gounaris et Venetis (2002)

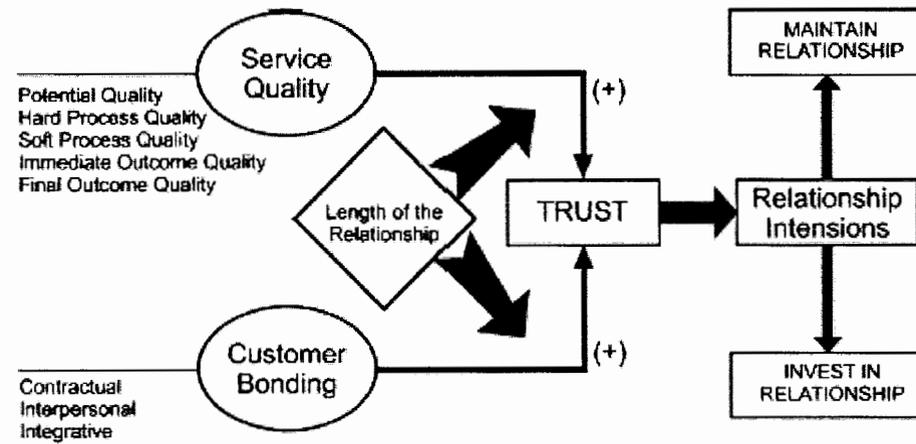
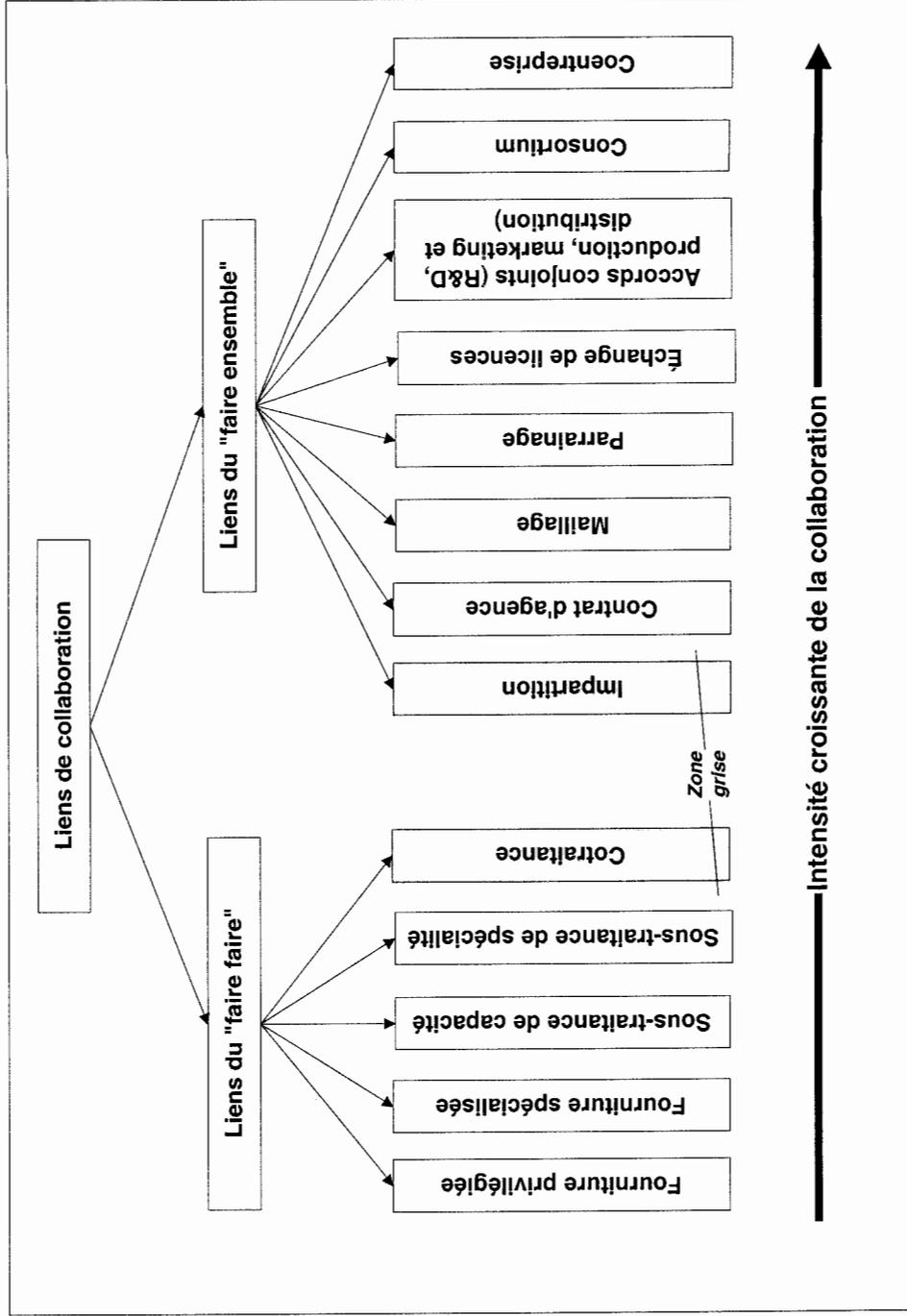


Figure 1. Conceptual framework of the study

ANNEXE B

Les liens constitutifs d'un réseau de collaboration

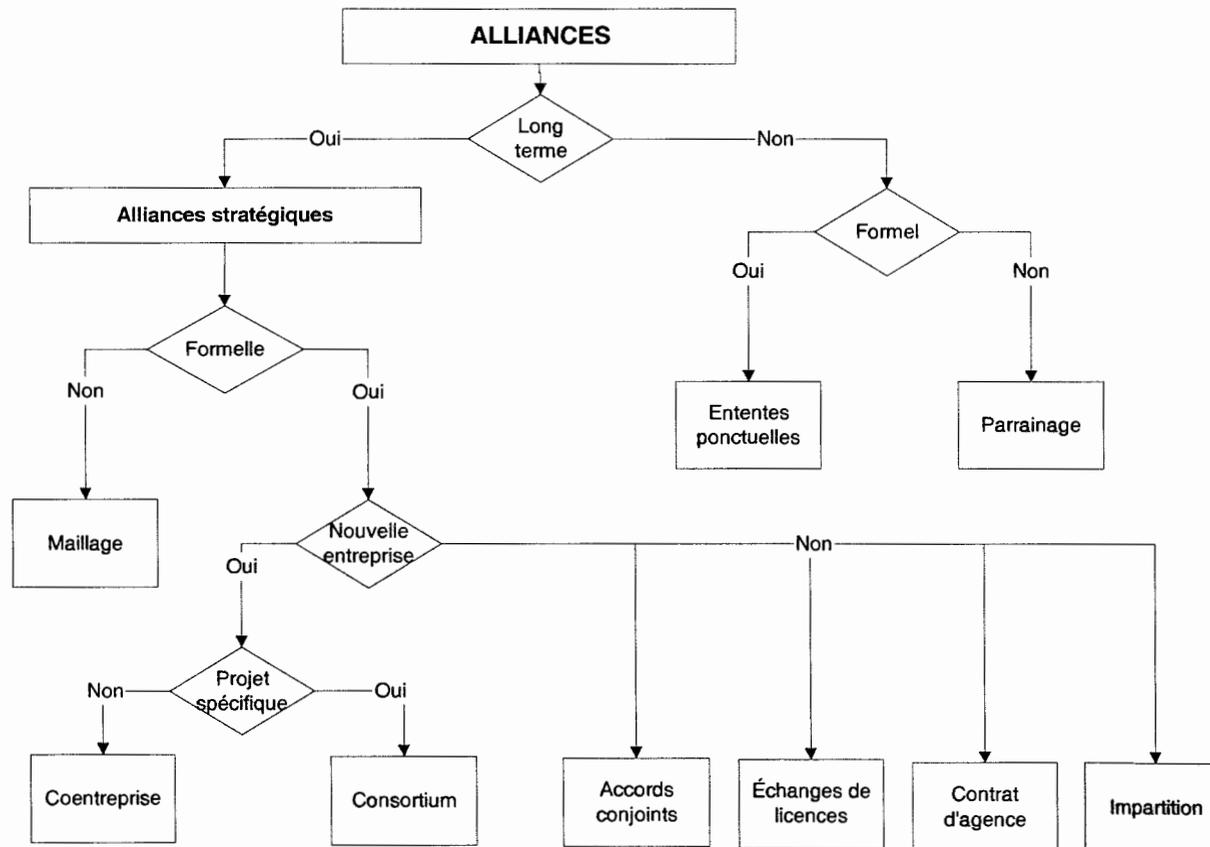
Adapté de Poulin, Montreuil, Gauvin, (1994)



ANNEXE C

Taxonomie des alliances interorganisationnelles

Adapté de Poulin, Montreuil, Su, Chrysostome (1996)



ANNEXE D

Définitions originales

Impartition :

- *...une action par laquelle un agent économique charge un autre agent de la production d'un bien destiné à entrer dans la combinaison du produit final de l'agent impartiteur considéré.*

Barreyre, P-Y (1968) : L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive, Hachette, Paris p.23.

- *...consiste en une relation dans laquelle une entreprise placée devant le choix de « faire » ou de « faire faire » opte pour la seconde alternative.*

Barreyre, P.Y. (1991). La sous-traitance à l'Heure des Nouvelles Politiques d'Impartition, Encyclopédie du Management. Tome II, Paris : Vuibert, p.759-772.

Note : Les liens d'impartition vont au-delà d'une sous-traitance au sens propre du terme et sont formés lorsqu'une entreprise délègue à une autre partie de ses activités qui dépasse la réalisation d'ensembles complexes (Barreyres, 1991). Il s'agit donc de liens très intenses que l'entreprise mandante entretient avec l'entreprise mandataire, ceci dans le but de créer une synergie profitable pour les deux parties. L'entreprise qui s'engage dans des liens d'impartition ne s'enferme donc pas dans un contrat de type très limitatif, mais au contraire entretient avec l'entreprise mandataire un échange d'information très intense.

(tiré de : Poulin, Diane. Vers une taxonomie des liens de collaboration interorganisationnelle dans une perspective réseau. UQAH, 1997)

Impartition de compétences :

- *L'impartition de compétences est effective si l'impartiteur cherche un tiers détenant des compétences spécifiques.*

Barreyre, P-Y (1968) : L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive, Hachette, Paris

Externalisation :

- *Externaliser est un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la responsabilité de la gestion d'un domaine (ou d'une fonction) qu'elle même assumait auparavant directement en interne au moyen d'une combinaison spécifique de ressources propres. Pour qu'il y ait externalisation (certains auteurs utilisent le néologisme « extériorisation » pour mieux traduire le terme anglo-saxon d'outsourcing), il faut donc obligatoirement qu'existe antérieurement une gestion internalisée.*

Fimbel, Éric : Les facteurs de succès de l'outsourcing. L'Expansion Management Review, Mars 2002, pp.60-69.

« Outsourcing » :

- *...the reliance on external sources for manufacturing components and other value-adding activities (Lei & Hitt, 1995: 836).*

Lei, D., & Hitt, M. 1995. Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. Journal of Management, 21(5): 835--859.

- *...the significant contribution by external vendors in the physical and/or human resources associated with the entire or specific components of the IT infrastructure in the user organization (1992: 9)*

Loh, L., & Venkatraman, N. 1992. Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis. Journal of Management Information Systems, 9(1): 7--24.

- *...products supplied to the multinational firm by independent suppliers from around the world" and "the extent of components and finished products supplied to the firm by independent suppliers*

Kotabe, M. 1992. Global sourcing strategy: R&D, manufacturing, and marketing interfaces. New York: Quorum. p.103

- *Generally, the definition of outsourcing used in studies of the subject is so broad that it includes virtually any good or service that an organization procures from outside firms. [...] ...defining outsourcing simply in terms of procurement activities does not capture the true strategic nature of the issue. Outsourcing is not simply a purchasing decision; all firms purchase elements of their operations. On the contrary, we suggest that outsourcing is less common and represents the fundamental decision to reject the internalization of an activity.*

Gilley, K. Matthew : Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance, Journal of Management, July 2000.

- The definition of "outsourcing" includes the relatively permanent purchase of goods or services in a particular category from a single source or multiple sources.
- Outsourcing has been viewed as a form of predetermined external provision with another enterprise for the delivery of goods and/or services that would previously have been offered in-house (Elfing and Baven, 1994; Domberger, 1998; Kliem, 1999; Finlay and King, 1999).

Source: (Outsourcing : a paradigm shift, Journal of Management Development, Vol. 19 No. 8, 2000, pp. 670-728.)

Relationship marketing :

- *...the process of identifying and establishing, maintaining, enhancing, and when necessary terminating relationships with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties are met, where this is done by a mutual giving and fulfillment of promises.*

Grönroos, Christian : **Interaction, Dialogue and Value Processes of Relationship Marketing**, Research report No 344, Swedish School of Economics, Helsinki.

- *Relationship marketing is marketing seen as interactions, relationships and networks.*

Gummerson, Evert (1995), **Relationsmarknadsföring**; Fran 4 P till 30 R, Liber-Hermods, Kristianstad.

- Gronroos's (1990, p. 138) definition of relationship marketing: "Marketing is to establish, maintain, and enhance (usually but not necessarily longterm) relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises."

(Tiré de : DEVELOPMENT OF A CONCEPTUAL MODEL OF RELATIONSHIP BENEFITS AND OUTCOMES, Jillian C. Sweeney and Dave Webb, University of Western Australia

« Interimistic Relational Exchange » / « alliances ponctuelles, provisoires »
« Sustainable Relational Exchange » / « alliances durables »

Interimistic alliances :

- *Interimistic alliances are collaborative relationships among firms that last for a relatively short period of time; are established to achieve a circumscribed set of activities/tasks in pursuit of its goals and objectives; and, carry with them the expectation that these alliances are transitory in nature.*

Spekman, Robert E. : **Interimistic Alliances Revisited : A Fresh Prespective**, University of Virginia.

Relationship :

- *A relationship is defined as an interdependent process of continuous interaction and exchange between at least two actors in a business network context.*

Holmlund, M. (1997), What is relationships in business networks? *Management Decision*, vol.35, No 4.

(Tiré de : Mellqvist, Jonas, Johan Ribrant and Hanna Winéus : (I Just Can't Get No) Satisfaction – A Thesis On Relationships Quality. Stockholm University.)

Trust (confiance) :

- *Willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence.*

Moorman, C., Zaltman and R. Deshpande (1992). Relationships Between Providers and Users of Marketing Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-329.

- *...perceived benevolence and credibility of the target of the trust.*

Doney P. and J. Cannon (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), pp.35-51.

- *Customer confidence in the quality and reliability of the services offered.*

Garbarino, E. and M. Johnson (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), pp70-87.

(Tiré de : Gordon Fullerton, « Service-Relationship Marketing Scholarship : How Many Constructs Do We Need? Saint Mary's University, Halifax, Canada)

- *...existing when one part has confidence in an exchange partner's reliability and integrity.*

Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994) : The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, No 58, pp.20-38.

(Tiré de : Mellqvist, Jonas, Johan Ribrant and Hanna Winéus : (I Just Can't Get No) Satisfaction – A Thesis On Relationship Quality. Stockholm University.)

Opportunistic behavior :

- *Opportunism and opportunistic behavior can be seen as treacherous behavior that violate the implicit or explicit promises that people are requiring in the initial phase of the relationship. Opportunistic behavior seems to be more common in transactions rather than in relationships, since the trust decrease the interest for opportunistic behavior that exist in relationships (Morgan & Hunt 1994).*

(Tiré de : Mellqvist, Jonas, Johan Ribrant and Hanna Winéus : (I Just Can't Get No) Satisfaction – A Thesis On Relationship Quality. Stockholm University.)

Communication :

- *...formal and informal exchange of important information and will lead to trust being developed.*
- *...a tool for conflict solution and works as the glue that keeps the relationship together.*
- *...trust is a predecessor for communication and that accumulated trust will lead to better communication.*

Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994) : The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, No 58, pp.20-38.

Holmlund (1997) also views the rôle of communication as the glue that keep the dimensions of the relationship together.

(Tiré de : Mellqvist, Jonas, Johan Ribrant and Hanna Winéus : (I Just Can't Get No) Satisfaction – A Thesis On Relationship Quality. Stockholm University.)

Satisfaction :

- *...satisfaction in the relationship is achieved when the customer's expectations is reached by the value the company is offering*

Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994) : The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, No 58, pp.20-38.

- *Crosby et al (1990) are adding the quality concept and mean that satisfaction is a measurement of the perceived quality from all previous contacts with the company's service and expectations on future interactions.*
- *Storbacka et al (1994) consider customer satisfaction as the customer's cognitive and emotional evaluation of a relationship*

(Tiré de : Mellqvist, Jonas, Johan Ribrant and Hanna Winéus : (I Just Can't Get No) Satisfaction – A Thesis On Relationship Quality. Stockholm University.)

Commitment (engagement) :

- *...implicit or explicit pledge of continuity between relational partners.* (Dwyer, Schurr and Oh 1987 :19)
- *...mutuality, loyalty and forsaking of alternatives, variables which are at the core of the meaning of relationalism.* (Gundlach, Achrol and Mentzer 1995 :79)
- *...an enduring desire to maintain a valuable relationship.* (Moorman, Zaltman and Deshpande 1992 : Morgan and Hunt 1994)

(Tiré de : Gordon Fullerton, « Service-Relationship Marketing Scholarship : How Many Constructs Do We Need? Saint Mary's University, Halifax, Canada)

- ...the parties' intention to act and their attitude towards interacting with each other, high relationship value will affect commitment positively.

Storbacka, K. and C.Grönroos (1994) : Managing customer relationships for profit : the dynamics of relationship quality, International Journal of Service Industry Management, No 5, pp.21-38.

- *...as an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum effort at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it ensures indefinitely.* (Morgan & Hunt 1994, p.4)

Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994) : The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, No 58, pp.20-38.

(Tiré de : Mellqvist, Jonas, Johan Ribrant and Hanna Winéus : (I Just Can't Get No) Satisfaction – A Thesis On Relationship Quality. Stockholm University.)

« Future expectations » : a relationship dimension.

- *The customer best assurance of future performance is a continuous history of personalized, error free interaction (Crosby et al, p.3)*

Crosby, L.A. and K.R. Evans (1990) : Relationship quality in services selling : an interpersonal influence perspective, Journal of Marketing, vol 54, No 3, pp. 68-82.

- *Low expectations of future interchange would be an outgrowth of current relational problems, whereas high expectations of future interchange would reflect a favorable perception of the current relationship. (Crosby et al, p.4)*

Crosby, L.A. and K.R. Evans (1990) : Relationship quality in services selling : an interpersonal influence perspective, Journal of Marketing, vol 54, No 3, pp. 68-82.

- *Relationships develop over a period of time and have a long-term perspective (Järvelin 2001, p.35)*
- *...business relationships involve at least two partners, have a long perspective with a common history and at least to some extent shared, expectations of future exchange. (Järvelin 2001, p35)*

Järvelin, A-M (2001) : Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships, Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print; Tampere.

(Tiré de : Mellqvist, Jonas, Johan Ribrant and Hanna Winéus : (I Just Can't Get No) Satisfaction – A Thesis On Relationship Quality. Stockholm University.)

Performance :

- *...dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire les objectifs stratégiques.*

Lorino Ph (1997) : Méthodes et pratiques de la performance, les éditions d'Organisation, Paris, 512 p.

ANNEXE E

(Sackmary 1998)

Table 1
Summary of online survey research

Authors (Date)	Methodological Objectives	Sample	Distribution Method	Response rate	Conclusions
Anderson and Gansneder (1995)	Test effectiveness of e-mail surveys	Random sample of active Free-Net users	E-mail	68%	Online surveys are effective
Bachmann, Elfrink, and Vazzana (1996)	Compare mail and e-mail data collection methods	Samples drawn from various membership directories	E-mail	52.5%	E-mail survey can be effectively substituted for mail
			Mail	65.6%	
Bonchek, Hurwitz, and Mallery (1996)	Evaluate online document distribution service	18,000 current and past subscribers to service	Initial e-mail survey. Web site or e-mail response option	Overall 6% (79% e-mail and 21% web-site survey)	Low response rate and self-selection raise issues of representativeness
Comley (1996)	Compare mail and e-mail data collection methods	Magazine database of e-mail addresses	E-mail	13.5%	E-mail surveys are feasible but due to address problems recommends using a panel
			Mail	17.0%	
Coomber (1997)	Use of Internet to survey hard to reach populations on sensitive topics	Posted solicitation at specific newsgroups with link to online survey at Web site	Web-site survey	80 self-selected responses from 14 countries	Method is effective for this type of study but lack of representativeness is a serious limitation
Gordon and De Lima-Turner (1997)	Internet users' attitude toward online advertising	Solicitations at newsgroups with links to survey at Web site	Web-site survey	30% of "hits" at Web site completed survey.	Nonrandom sample is subject to self-selection bias and lacks representativeness
Kehoe and Pitkow (1997)	Description of Web-user characteristics and attitudes	Nonrandom sample solicited through postings on Web sites, and e-mail announcement	Web-site survey	55,000 respondents to 5 surveys in past 3 years	Methodology relies on "oversampling" to increase credibility of non-random web-based survey
Kiesler and Sproull (1986)	Compare mail and e-mail data collection methods	Randomly assigned sample to either mail or e-mail condition	E-mail	67%	E-mail responses were faster and less socially desirable
			Mail	75%	
Kittleson (1995)	Assessment of email as survey tool in public health research	Directory of health professionals	E-mail	28.1%	E-mail is faster but response rate is not as good as traditional mail
			Mail	76.5%	
Komsky (1991)	E-mail survey to examine e-mail usage and factors that affect it	All nonstudent active users of e-mail at a university	E-mail sent to user population	41%	Frequent users are more favorable toward the system and tolerant of system problems

Table 1 (continued)
Summary of online survey research

Authors (Date)	Methodological Objectives	Sample	Distribution Method	Response rate	Conclusions
Mehta and Sivadas (1995)	Compare mail and e-mail data collection methods	Random sample of names collected from newsgroups	E-mail (3 groups)	40%-65%	E-mail can be an effective but limited survey research method
			Mail (2 groups)	45%, 80%	
Oppermann (1995)	Evaluate e-mail survey method	Directory of members of an academic association	E-mail sent to list	48.8%	E-mail surveys are fast and effective. Main limitation is number of users.
Parker (1992)	Compare mail and e-mail data collection methods	Employees at a large international corporation	E-mail	68%	E-mail is effective survey method.
			Mail	38%	
Patrick, Black and Whalen (1995)	Characteristics and attitudes of members of a FreeNet system	Survey made available to all members. Sample is self-selected	Either Web-site survey or by e-mail	8.9%	E-mail is effective survey method.
Schonland and Williams (1996)	Evaluate the Internet as a medium for survey research	Solicited response from self-selected members of relevant newsgroups	Web-site survey	17,700 survey responses over 12 months	Web survey format is viable but there are concerns about response bias
Schuldt and Totten (1994)	Compare mail and e-mail data collection methods	Sample selected from directories of academic associations	E-mail	19.3%	Low response rate indicates that researchers should test e-mail method before using it
			Mail	56.5%	
Smith (1997)	Compare email and web-site survey methods	Randomly divided sample taken from directory of Web consultants	E-mail survey (2 groups)	8%, 13.3%	Numerous technical problems interfered with data collection. Lack of standardization is a major problem
			E-mail solicitation to Web-site survey	2%	
Swoboda, Muhlberger, Weitkunat and Schneeweis (1997)	Use of newsgroups in e-mail surveys	Program scanned newsgroups and collected 8,859 e-mail addresses	E-mail survey sent to entire sample	20.8%	Concerns about low response rate and selection bias
Tse et al (1995)	Compare mail and e-mail data collection methods	Sample selected from telephone directory and randomly assigned to mail and e-mail conditions	E-mail	6%	Subjects found mail surveys more convenient. Concerned about lack of anonymity with e-mail
			Mail	12%	
White (1996)	Evaluate Web-site survey methodology	Solicited response through links placed at various Web sites	Web-site survey	60% of visitors at site completed a portion of study	Lack of control over sample selection is a significant problem with this methodology

ANNEXE F

Mesures utilisées

Question 9 – Engagement (12 énoncés)

Dimension 1 : Liens interpersonnels	
	Le fournisseur s'adapte aux besoins du client (<i>Agency adjusts to client's needs</i>)
	Partage de connaissances (<i>Knowledge exchange</i>)
	Investissement du fournisseur (<i>Investment of the agency</i>)
	Information confidentielle (renseignements protégés) (<i>Classified information</i>)
	Rapport personnel (<i>Personal relationship</i>)
	Compatibilité des personnalités (<i>Personality match</i>)
Dimension 2 : Liens d'interdépendance*	
	Fréquence des contacts (<i>Contact frequency</i>)
	Il serait facile d'exécuter à l'interne les tâches de mon fournisseur (dépendance)*
	J'hésiterais à confier des mandats au compétiteur de mon fournisseur (loyauté)*
	Je ne peux pas toujours compter sur mon fournisseur informatique (fiabilité)*

Question 10 – Qualité du service (16 énoncés)

Dimension 1 : Qualité potentielle (<i>potential quality</i>)	
	Dispose d'équipements spécialisés (<i>Specialized equipment</i>)
	Offre une gamme complète de services (<i>Full service</i>)
	Techniciens formés et certifiés*
	Utilise son réseau (manufacturier, distributeurs, etc.) (<i>Uses network</i>)
Dimension 2 : Qualité du produit final (<i>immediate outcome quality</i>)	
	Créatif et novateur (<i>Creative and innovative</i>)
	Aligné avec la stratégie (<i>Aligned with strategy</i>)
	Tient ses promesses ("Livre la marchandise") (<i>Delivers what promised</i>)
	Accepté dans la compagnie (<i>Accepted in the company</i>)
	"En vaut le coût" / "j'en ai pour mon argent" (<i>Worthwhile the cost</i>)
Dimension 3 : Qualité et interactivité des relations (<i>soft process quality</i>)	
	Est à l'écoute des idées (<i>Listen carefully to ideas</i>)
	Nous tiens informé (<i>Keep us informed</i>)
	Anticipe les problèmes et propose des solutions (<i>Foresee problems and offer solutions</i>)
	Amical / Sympatique (<i>Friendly</i>)
	Comprend nos besoins (<i>Understand what we need</i>)
	Nous donne l'attention dont on a besoin (<i>Give attention we need</i>)
	Donne son opinion lorsqu'il est en désaccord (<i>Say opinion when disagree</i>)

* Mesures adaptées, inspirées d'études similaires.

Question 11 – Confiance (10 énoncés)

Fiabilité au niveau du travail*	
	Le travail est bien fait même si on ne contrôle pas (<i>Job right even without control</i>)
	Le fournisseur peut prendre d'importantes décisions sans nous consulter (<i>Important decisions without us</i>)
	Aucune raison de questionner (<i>No questioning motives</i>)
	Travaille dans notre meilleur intérêt (<i>Best interest at heart</i>)
	La surveillance du travail réalisé par le fournisseur n'est pas requise (<i>No check of work necessary</i>)
Intégrité (fournisseur digne de confiance)*	
	J'ai confiance en mon fournisseur (<i>Overall trust</i>)

ANNEXE G

Statistiques de sollicitation par courriel

Abitibi-Témiscamingue

Envoi 1 (Expédié le 2003-10-29 10:30)

Adresses de courriel au départ	327
Adresses de courriel valides	277
% Valide	84.7%

	Nbr	%
Courriels ouverts par leur destinataire	199	72%
Courriels ouverts suite à un transfert	39	14%
Nombre total de personnes ayant ouvert le courriel	238	86%
Nombre total de fois qu'un courriel a été ouvert	953	4.00X

Abitibi-Témiscamingue

Rappel 1 (Expédié le 2003-11-19 00:20:33)

Adresses de courriel au départ	224
Adresses de courriel valides	223
% Valide	99.6%

	Nbr	%
Courriels ouverts par leur destinataire	N/D	N/D
Courriels ouverts suite à un transfert	N/D	N/D
Nombre total de personnes ayant ouvert le courriel	N/D	N/D
Nombre total de fois qu'un courriel a été ouvert	N/D	N/D

Québec (autres régions)

Envoi 2 (Expédié le 2003-11-04 08:40:01)

(Québec A)

Adresses de courriel au départ 520
Adresses de courriel valides 357
 % Valide 68.7%

	Nbr	%
Courriels ouverts par leur destinataire	279	78.20%
Courriels ouverts suite à un transfert	70	19.60%
Nombre total de personnes ayant ouvert le courriel	349	97.80%
Nombre total de fois qu'un courriel a été ouvert	1294	3.71X

Québec (autres régions)

Rappel 2 (Expédié le 2003-11-26 08:15:03)

(Québec A)

Adresses de courriel au départ 345
Adresses de courriel valides 341
 % Valide 98.8%

	Nbr	%
Courriels ouverts par leur destinataire	258	75.70%
Courriels ouverts suite à un transfert	58	17.00%
Nombre total de personnes ayant ouvert le courriel	316	92.70%
Nombre total de fois qu'un courriel a été ouvert	901	2.85X

Québec (autres régions)

Envoi 3 (Expédié le 2003-11-11 10:45:01)

(Québec B1)

Adresses de courriel au départ	99
Adresses de courriel valides	92
% Valide	92.9%

	Nbr	%
Courriels ouverts par leur destinataire	80	87.00%
Courriels ouverts suite à un transfert	15	16.30%
Nombre total de personnes ayant ouvert le courriel	95	103.30%
Nombre total de fois qu'un courriel a été ouvert	365	3.84X

Québec (autres régions)

Envoi 4 (Expédié le 2003-11-12 13:30:01)

(Québec B2)

Adresses de courriel au départ	101
Adresses de courriel valides	90
% Valide	89.1%

	Nbr	%
Courriels ouverts par leur destinataire	71	78.90%
Courriels ouverts suite à un transfert	20	22.20%
Nombre total de personnes ayant ouvert le courriel	91	101.10%
Nombre total de fois qu'un courriel a été ouvert	279	3.07X

Québec (autres régions)

Rappel 3 (Expédié le 2003-11-27 08:17:01)

(Québec B unifié)

Adresses de courriel au départ	183
Adresses de courriel valides	181
% Valide	98.9%

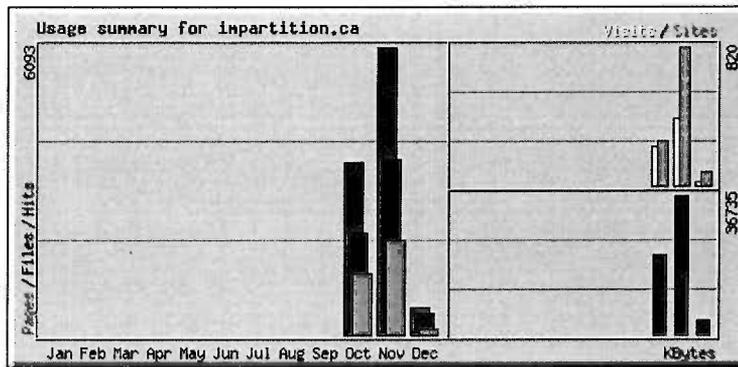
	Nbr	%
Courriels ouverts par leur destinataire	150	82.90%
Courriels ouverts suite à un transfert	29	16.00%
Nombre total de personnes ayant ouvert le courriel	179	98.90%
Nombre total de fois qu'un courriel a été ouvert	647	3.61X

ANNEXE H

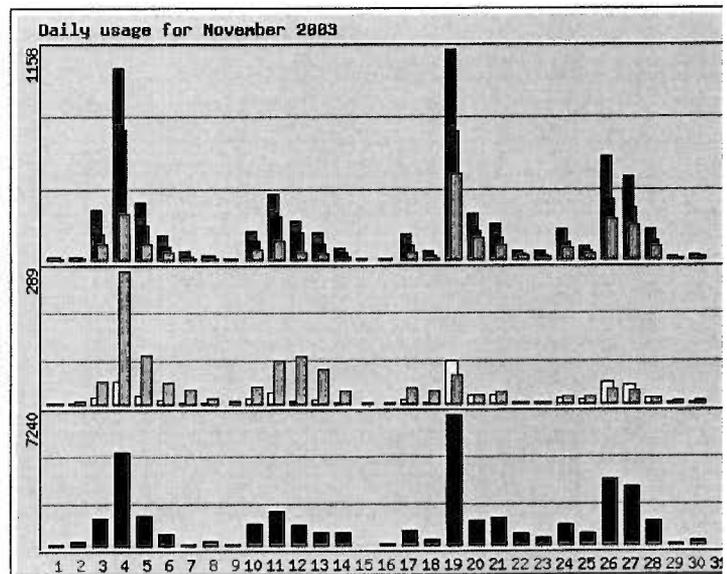
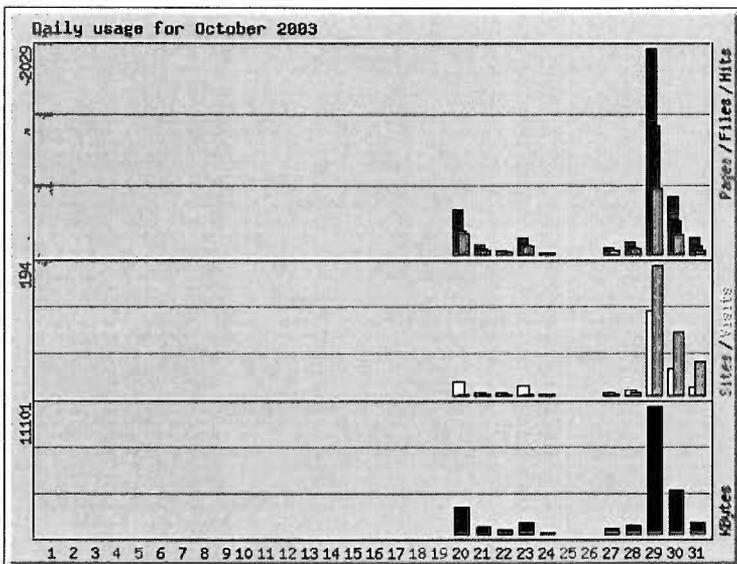
Statistiques d'accès au questionnaire en-ligne

Usage Statistics for impartition.ca

Summary Period: Last 12 Months
Generated 18-Dec-2003 22:44 EST



Month	Daily Avg					Monthly Totals				
	Pages	Files	Pages	Visits	Sites	Pages	Visits	Pages	Visits	Sites
Dec 2003	30	23	6	1	77	3487	23	117	421	551
Nov 2003	203	123	66	13	820	36735	401	1986	3711	6093
Oct 2003	304	180	106	19	265	20885	228	1278	2160	3651
Totals						61107	652	3381	6292	10295



Daily Statistics for October 2003

Day	Pages	Pages %	Visits	Visits %	Sites	Sites %	Pages	Pages %	Visits	Visits %	Sites	Sites %
20	434	11.89%	226	10.46%	203	15.88%	19	8.33%	2	0.75%	2221	10.64%
21	85	2.33%	47	2.18%	35	2.74%	4	1.75%	1	0.38%	537	2.57%
22	41	1.12%	23	1.06%	21	1.64%	4	1.75%	1	0.38%	310	1.48%
23	154	4.22%	85	3.94%	72	5.63%	13	5.70%	2	0.75%	886	4.24%
24	11	0.30%	10	0.46%	4	0.31%	2	0.88%	1	0.38%	82	0.39%
25	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
26	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
27	63	1.73%	36	1.67%	29	2.27%	3	1.32%	2	0.75%	406	1.94%
28	111	3.04%	59	2.73%	49	3.83%	7	3.07%	4	1.51%	679	3.25%
29	2029	55.57%	1266	58.61%	643	50.31%	125	54.82%	194	73.21%	11101	53.15%
30	561	15.37%	329	15.23%	184	14.40%	39	17.11%	93	35.09%	3776	18.08%
31	162	4.44%	79	3.66%	38	2.97%	12	5.26%	50	18.87%	887	4.25%

Envoi 1 (277)
(Expédié le 2003-10-29 10 :30)

Daily Statistics for November 2003

Day	Pages	Pages %	Visits	Visits %	Sites	Sites %	Pages	Pages %	Visits	Visits %	Sites	Sites %
1	10	0.16%	9	0.24%	2	0.10%	2	0.50%	2	0.24%	46	0.13%
2	14	0.23%	11	0.30%	6	0.30%	3	0.75%	5	0.61%	180	0.49%
3	272	4.46%	135	3.64%	84	4.23%	14	3.49%	50	6.10%	1444	3.93%
4	1055	17.31%	709	19.11%	252	12.60%	48	11.97%	289	35.24%	5119	13.93%
5	308	5.05%	183	4.93%	79	3.98%	16	3.99%	105	12.80%	1615	4.40%
6	128	2.10%	64	1.72%	33	1.66%	7	1.75%	46	5.61%	635	1.73%
7	41	0.67%	10	0.27%	1	0.05%	1	0.25%	31	3.78%	33	0.09%
8	23	0.38%	16	0.43%	7	0.35%	2	0.50%	11	1.34%	189	0.51%
9	7	0.11%	3	0.08%	0	0.00%	0	0.00%	6	0.73%	11	0.03%
10	157	2.58%	96	2.59%	49	2.47%	11	2.74%	37	4.51%	1120	3.05%
11	357	5.86%	232	6.25%	98	4.93%	23	5.74%	92	11.22%	1872	5.09%
12	211	3.46%	147	3.96%	33	1.66%	6	1.50%	101	12.32%	1084	2.95%
13	147	2.41%	79	2.13%	24	1.21%	7	1.75%	73	8.90%	689	1.87%
14	62	1.02%	39	1.05%	12	0.60%	3	0.75%	28	3.41%	637	1.73%
15	3	0.05%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	0.12%	0	0.00%
16	3	0.05%	1	0.03%	0	0.00%	0	0.00%	3	0.37%	4	0.01%
17	137	2.25%	73	1.97%	39	1.96%	7	1.75%	32	3.90%	743	2.02%
18	41	0.67%	21	0.57%	7	0.35%	2	0.50%	26	3.17%	282	0.77%
19	1158	19.01%	705	19.00%	472	23.77%	94	23.44%	60	7.32%	7240	19.71%
20	245	4.02%	156	4.20%	118	5.94%	17	4.24%	17	2.07%	1284	3.50%
21	193	3.17%	117	3.15%	72	3.63%	18	4.49%	23	2.80%	1452	3.95%
22	47	0.77%	31	0.84%	20	1.01%	2	0.50%	3	0.37%	557	1.52%
23	42	0.69%	21	0.57%	14	0.70%	2	0.50%	3	0.37%	378	1.03%
24	159	2.61%	92	2.48%	61	3.07%	11	2.74%	13	1.59%	1094	2.98%
25	70	1.15%	42	1.13%	26	1.31%	7	1.75%	14	1.71%	574	1.56%
26	561	9.21%	329	8.87%	217	10.93%	44	10.97%	31	3.78%	3618	9.85%
27	456	7.48%	277	7.46%	186	9.37%	38	9.48%	27	3.29%	3183	8.67%
28	159	2.61%	95	2.56%	64	3.22%	12	2.99%	12	1.46%	1345	3.66%
29	8	0.13%	3	0.08%	2	0.10%	1	0.25%	5	0.61%	80	0.22%
30	19	0.31%	15	0.40%	8	0.40%	3	0.75%	4	0.49%	229	0.62%

Envoi 2 (357)
(Expédié le 2003-11-04 08:40)

Envoi 3 (92)
(Expédié le 2003-11-11 10:45)

Envoi 4 (90)
(Expédié le 2003-11-12 13:30)

Rappel 1 (223)
(Expédié le 2003-11-19)

Rappel 2 (341)
(Expédié le 2003-11-26 08:15)

Rappel 3 (181)
(Expédié le 2003-11-27 08:17)

ANNEXE I

Tests de Fidélité - Résultats traités avec SPSS 11.5

Reliability - Engagement - Avant épuration

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q9A	1.6226	.7653	53.0
2.	Q9B	3.8679	1.0007	53.0
3.	Q9C	3.8491	1.4060	53.0
4.	Q9D	2.1132	1.2809	53.0
5.	Q9E	2.2830	1.1159	53.0
6.	Q9F	2.9623	1.4931	53.0
7.	Q9G	2.9057	1.3194	53.0
8.	Q9H	2.4906	.8233	53.0
9.	Q9I	2.6415	1.0395	53.0
10.	Q9J	2.2453	1.0360	53.0
11.	Q9K	2.8491	1.2152	53.0
12.	Q9L	2.6792	1.2368	53.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	32.5094	48.4086	6.9576	12

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q9A	30.8868	44.9869	.2763	.7168
Q9B	28.6415	45.3113	.1556	.7296
Q9C	28.6604	43.7286	.1454	.7407
Q9D	30.3962	44.1284	.1551	.7356
Q9E	30.2264	41.1401	.4208	.6986
Q9F	29.5472	38.6756	.4041	.7010
Q9G	29.6038	37.3977	.5744	.6730
Q9H	30.0189	41.2881	.6089	.6849
Q9I	29.8679	39.1168	.6315	.6732
Q9J	30.2642	43.2366	.3008	.7137
Q9K	29.6604	41.4978	.3471	.7082
Q9L	29.8302	39.8360	.4511	.6933

Reliability Coefficients

N of Cases = 53.0

N of Items = 12

Alpha = .7245

Reliability - Engagement - Après épuration (sans C)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q9A	1.6226	.7653	53.0
2.	Q9B	3.8679	1.0007	53.0
3.	Q9D	2.1132	1.2809	53.0
4.	Q9E	2.2830	1.1159	53.0
5.	Q9F	2.9623	1.4931	53.0
6.	Q9G	2.9057	1.3194	53.0
7.	Q9H	2.4906	.8233	53.0
8.	Q9I	2.6415	1.0395	53.0
9.	Q9J	2.2453	1.0360	53.0
10.	Q9K	2.8491	1.2152	53.0
11.	Q9L	2.6792	1.2368	53.0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q9A	27.0377	40.4601	.2756	.7350
Q9B	24.7925	41.1292	.1245	.7523
Q9D	26.5472	38.9448	.1966	.7505
Q9E	26.3774	37.1626	.3911	.7213
Q9F	25.6981	33.9456	.4342	.7166
Q9G	25.7547	33.2656	.5731	.6922
Q9H	26.1698	37.0283	.6011	.7029
Q9I	26.0189	35.0958	.6132	.6932
Q9J	26.4151	38.6321	.3124	.7312
Q9K	25.8113	36.5406	.3887	.7217
Q9L	25.9811	35.6343	.4446	.7135

Reliability Coefficients

N of Cases = 53.0

N of Items = 11

Alpha = .7407

Reliability - Engagement - Après épuration (sans B et C)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q9A	1.6226	.7653	53.0
2.	Q9D	2.1132	1.2809	53.0
3.	Q9E	2.2830	1.1159	53.0
4.	Q9F	2.9623	1.4931	53.0
5.	Q9G	2.9057	1.3194	53.0
6.	Q9H	2.4906	.8233	53.0
7.	Q9I	2.6415	1.0395	53.0
8.	Q9J	2.2453	1.0360	53.0
9.	Q9K	2.8491	1.2152	53.0
10.	Q9L	2.6792	1.2368	53.0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q9A	23.1698	37.9129	.2791	.7483
Q9D	22.6792	36.7221	.1782	.7684
Q9E	22.5094	34.8701	.3804	.7367
Q9F	21.8302	30.9129	.4811	.7228
Q9G	21.8868	30.7946	.5868	.7034
Q9H	22.3019	34.5610	.6085	.7148
Q9I	22.1509	32.7845	.6102	.7064
Q9J	22.5472	36.0602	.3211	.7442
Q9K	21.9434	34.0160	.3976	.7346
Q9L	22.1132	33.6792	.4124	.7325

Reliability Coefficients

N of Cases = 53.0

N of Items = 10

Alpha = .7523

Reliability - Engagement - Après épuration (sans B, C et D)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q9A	1.6226	.7653	53.0
2.	Q9E	2.2830	1.1159	53.0
3.	Q9F	2.9623	1.4931	53.0
4.	Q9G	2.9057	1.3194	53.0
5.	Q9H	2.4906	.8233	53.0
6.	Q9I	2.6415	1.0395	53.0
7.	Q9J	2.2453	1.0360	53.0
8.	Q9K	2.8491	1.2152	53.0
9.	Q9L	2.6792	1.2368	53.0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q9A	21.0566	34.0929	.2287	.7723
Q9E	20.3962	30.6284	.3925	.7550
Q9F	19.7170	26.9376	.4875	.7436
Q9G	19.7736	26.9093	.5897	.7225
Q9H	20.1887	30.3483	.6279	.7301
Q9I	20.0377	28.4601	.6475	.7189
Q9J	20.4340	31.2119	.3833	.7560
Q9K	19.8302	29.8360	.4075	.7536
Q9L	20.0000	30.2692	.3617	.7612

Reliability Coefficients

N of Cases = 53.0

N of Items = 9

Alpha = .7634

Reliability - Qualité de service - Avant épuration

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q10A	2.0000	1.0000	49.0
2.	Q10B	1.6939	.7693	49.0
3.	Q10C	1.6531	.7786	49.0
4.	Q10D	1.7143	.8416	49.0
5.	Q10E	1.6735	.8263	49.0
6.	Q10F	1.7347	.7296	49.0
7.	Q10G	1.9796	1.1813	49.0
8.	Q10H	1.4898	.6494	49.0
9.	Q10I	1.8163	.9281	49.0
10.	Q10J	1.6939	.8709	49.0
11.	Q10K	2.1020	1.1226	49.0
12.	Q10L	2.3265	1.1970	49.0
13.	Q10M	1.5510	.6145	49.0
14.	Q10N	2.0000	.9574	49.0
15.	Q10O	1.8163	.8821	49.0
16.	Q10P	1.9796	1.0702	49.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	29.2245	91.3027	9.5552	16

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q10A	27.2245	82.4694	.4313	.9094
Q10B	27.5306	82.5043	.5872	.9042
Q10C	27.5714	82.9167	.5486	.9052
Q10D	27.5102	84.6718	.3824	.9100
Q10E	27.5510	78.6692	.8153	.8973
Q10F	27.4898	83.2134	.5677	.9049
Q10G	27.2449	77.8971	.5760	.9054
Q10H	27.7347	83.9073	.5861	.9048
Q10I	27.4082	77.7883	.7729	.8978
Q10J	27.5306	78.2959	.7947	.8975
Q10K	27.1224	75.9430	.7206	.8992
Q10L	26.8980	75.4685	.6925	.9005
Q10M	27.6735	84.8078	.5405	.9060
Q10N	27.2245	83.8861	.3706	.9111
Q10O	27.4082	77.5383	.8360	.8961
Q10P	27.2449	81.7304	.4355	.9099

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 49.0

N of Items = 16

Alpha = .9093

Reliability - Confiance - Avant épuration

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q11A	2.1333	1.1338	90.0
2.	Q11B	4.0667	1.1298	90.0
3.	Q11C	3.1333	1.2913	90.0
4.	Q11D	1.9556	.9820	90.0
5.	Q11E	2.8444	1.3484	90.0
6.	Q11F	2.2000	1.1138	90.0
7.	Q11G	2.0667	1.1592	90.0
8.	Q11H	2.2222	1.0470	90.0
9.	Q11I	2.1556	1.2975	90.0
10.	Q11J	2.2778	1.2273	90.0
11.	Q11K	2.5333	1.2289	90.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	27.5889	76.6718	8.7562	11

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q11A	25.4556	65.4418	.5421	.8716
Q11B	23.5222	69.8029	.2962	.8864
Q11C	24.4556	65.0373	.4786	.8766
Q11D	25.6333	64.6393	.7010	.8631
Q11E	24.7444	64.2149	.4923	.8762
Q11F	25.3889	62.8246	.7140	.8608
Q11G	25.5222	63.8478	.6197	.8666
Q11H	25.3667	63.2910	.7374	.8601
Q11I	25.4333	61.4618	.6649	.8633
Q11J	25.3111	63.1156	.6179	.8667
Q11K	25.0556	61.7609	.6938	.8614

Reliability Coefficients

N of Cases =	90.0	N of Items =	11
Alpha =	.8792		

Reliability - Confiance - Après épuration (sans B)

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q11A	2.1333	1.1338	90.0
2.	Q11C	3.1333	1.2913	90.0
3.	Q11D	1.9556	.9820	90.0
4.	Q11E	2.8444	1.3484	90.0
5.	Q11F	2.2000	1.1138	90.0
6.	Q11G	2.0667	1.1592	90.0
7.	Q11H	2.2222	1.0470	90.0
8.	Q11I	2.1556	1.2975	90.0
9.	Q11J	2.2778	1.2273	90.0
10.	Q11K	2.5333	1.2289	90.0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q11A	21.3889	59.1167	.5392	.8808
Q11C	20.3889	59.2740	.4457	.8887
Q11D	21.5667	58.2258	.7082	.8709
Q11E	20.6778	57.8388	.4947	.8858
Q11F	21.3222	56.4006	.7270	.8682
Q11G	21.4556	57.3969	.6298	.8747
Q11H	21.3000	57.0213	.7390	.8681
Q11I	21.3667	55.1562	.6727	.8714
Q11J	21.2444	56.4115	.6447	.8735
Q11K	20.9889	55.6965	.6867	.8704

Reliability Coefficients

N of Cases = 90.0

N of Items = 10

Alpha = .8664

ANNEXE J

Analyses factorielles - Résultats traités avec SPSS 11.5

Factor Analysis - Qualité du service - sans O, C, L, N

Communalities

	Initial	Extraction
C 10a-Dispose d'équipements très spécialisés	1.000	.845
C 10b-Nous offre une gamme complète de services	1.000	.726
C 10d-A accès à un vaste réseau	1.000	.579
C 10e-Trouve des solutions originale pour régler nos p oblèmes	1.000	.809
C 10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	1.000	.577
C 10h-Est bien accepté dans notre entreprise	1.000	.448
C 10i-Nous en donne tjrs pour notre argent	1.000	.771
C 10g-Ne tient pas toujours ses promesses	1.000	.392
C 10j-Est à l'écoute de nos idées	1.000	.739
C 10k-Nous tiens informé	1.000	.649
C 10m-Est composé de gens très sympatiques	1.000	.511
C 10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord a rec nous	1.000	.342

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Square	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
	5.659	47.160	47.160	5.659	47.160	47.160	4.972	41.436
	1.728	14.402	61.562	1.728	14.402	61.562	2.415	20.125
	.924	7.699	69.261					
	.897	7.472	76.732					
	.657	5.471	82.204					
	.577	4.810	87.013					
	.487	4.059	91.072					
	.273	2.276	93.349					
	.244	2.036	95.385					
	.240	1.999	97.384					
	.167	1.395	98.780					
	.146	1.220	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
C 10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes	.889	-.138
C 10j-Est à l'écoute de nos idées	.858	-.049
C 10i-Nous en donne toujours pour notre argent	.841	-.254
C 10k-Nous tiens informé	.792	-.146
C 10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	.706	-.280
C 10m-Est composé de gens très sympatiques	.671	-.246
C 10h-Est bien accepté dans notre entreprise	.660	.115
C 10b-Nous offre une gamme complète de services	.629	.575
C 10g-Ne tient pas toujours ses promesses	.613	-.128
C 10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	.550	-.199
C 10a-Dispose d'équipements très spécialisés	.462	.794
C 10d-A accès à un vaste réseau	.357	.672

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
C 10i-Nous en donne tjrs pour notre argent	.876	.121
C 10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes	.868	.246
C 10j-Est à l'écoute de nos idées	.800	.314
C 10k-Nous tiens informé	.794	.199
C 10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	.758	.041
C 10m-Est composé de gens très sympatiques	.718	.057
C 10g-Ne tient pas toujours ses promesses	.641	.140
C 10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	.582	.049
C 10h-Est bien accepté dans notre entreprise	.554	.380
C 10a-Dispose d'équipements très spécialisés	.088	.916
C 10b-Nous offre une gamme complète de services	.331	.788
C 10d-A accès à un vaste réseau	.043	.759

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.908	.418
2	-.418	.908

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Correlations - Qualité de service Facteur 1 (l, e, j, k f, m, g, p, h)

		Q10k-Nous tiens informé	Q10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	Q10g-Ne tient pas toujours ses promesses	Q10h-Est bien accepté dans notre entreprise	Q10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	Q10m-Est composé de gens très sympatiques	Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent	Q10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes
Q10k-Nous tiens informé	Pearson Correlation	1	.548(**)	.561(**)	.298(*)	.383(**)	.607(**)	.658(**)	.624(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.035	.007	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	49	50	50	50
Q10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	Pearson Correlation	.548(**)	1	.341(*)	.458(**)	.366(**)	.515(**)	.593(**)	.661(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.014	.001	.009	.000	.000	.000
	N	50	51	51	51	50	51	51	51
Q10g-Ne tient pas toujours ses promesses	Pearson Correlation	.561(**)	.341(*)	1	.251	.196	.378(**)	.614(**)	.455(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.	.076	.173	.006	.000	.000
	N	50	51	51	51	50	51	51	51
Q10h-Est bien accepté dans notre entreprise	Pearson Correlation	.298(*)	.458(**)	.251	1	.193	.421(**)	.560(**)	.579(**)
	Sig. (2-tailed)	.035	.001	.076	.	.179	.002	.000	.000
	N	50	51	51	51	50	51	51	51
Q10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	Pearson Correlation	.383(**)	.366(**)	.196	.193	1	.268	.436(**)	.475(**)
	Sig. (2-tailed)	.007	.009	.173	.179	.	.060	.002	.000
	N	49	50	50	50	50	50	50	50
Q10m-Est composé de gens très sympathiques	Pearson Correlation	.607(**)	.515(**)	.378(**)	.421(**)	.268	1	.502(**)	.527(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.002	.000	.	.000	.000
	N	50	51	51	51	50	51	51	51
Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent	Pearson Correlation	.658(**)	.593(**)	.614(**)	.560(**)	.436(**)	.502(**)	1	.737(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.	.000
	N	50	51	51	51	50	51	51	51
Q10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes	Pearson Correlation	.624(**)	.661(**)	.455(**)	.579(**)	.475(**)	.527(**)	.737(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	51	51	51	50	51	51	51

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations - Qualité de service Facteur 2 (A, B, D) qualité potentielle

Correlations

		Q10a- Dispose c équipements ts très pécialisés	Q10b-Nous offre une gamme omplète de services	Q10d-A accès à un vaste réseau
C10a-Dispose d équipements très s spécialisés	Pearson Correlation S g. (2-tailed) N	1 . 51	.672** .000 51	.542** .000 51
C10b-Nous offre une gamme complète de services	Pearson Correlation S g. (2-tailed) N	.672** .000 51	1 . 51	.428** .000 51
C10d-A accès à un vaste réseau	Pearson Correlation S g. (2-tailed) N	.542** .000 51	.428** .000 51	1 . 51

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Factor Analysis - Confiance (sans B et D)

Communalities

	Initial	Extraction
Q11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI	1.000	.686
Q11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI	1.000	.740
Q11e-Surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise	1.000	.812
Q11f-Notre FSI est fiable	1.000	.691
Q11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI	1.000	.673
Q11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI	1.000	.824
Q11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt	1.000	.684
Q11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas tjrs lui faire confiance	1.000	.631
Q11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable	1.000	.718

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.667	51.860	51.860	4.667	51.860	51.860	4.118	45.757	45.757
2	1.791	19.896	71.756	1.791	19.896	71.756	2.340	25.999	71.756
3	.602	6.694	78.450						
4	.482	5.351	83.801						
5	.446	4.961	88.762						
6	.324	3.599	92.361						
7	.293	3.254	95.615						
8	.269	2.990	98.605						
9	.126	1.395	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
C 11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI	.860	-.291
C 11f-Notre FSI est fiable	.829	-.058
C 11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable	.814	-.235
C 11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt	.793	-.236
C 11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas tjrs lui faire confiance	.769	-.200
C 11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI	.767	-.290
C 11e-Surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise	.502	.748
C 11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI	.465	.724
C 11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI	.550	.620

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
C 11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI	.066	.114
C 11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable	.836	.144
C 11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI	.817	.074
C 11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt	.816	.134
C 11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas tjrs lui faire confiance	.770	.156
C 11f-Notre FSI est fiable	.771	.310
C 11e-Surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise	.124	-.801
C 11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI	.102	-.854
C 11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI	.224	-.798

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.899	.437
2	-.437	.899

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Correlations - Confiance Facteur 1 (H, K, G, I, J, F)

		Q11f-Notre FSI est fiable	Q11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI	Q11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI	Q11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt	Q11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas tjs lui faire confiance	Q11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable
Q11f-Notre FSI est fiable	Pearson Correlation	1	.580(**)	.738(**)	.571(**)	.558(**)	.673(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	92	92	92	92	92	91
Q11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FS	Pearson Correlation	.580(**)	1	.633(**)	.599(**)	.601(**)	.673(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	92	92	92	92	92	91
Q11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI	Pearson Correlation	.738(**)	.633(**)	1	.718(**)	.631(**)	.792(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	92	92	92	92	92	91
Q11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt	Pearson Correlation	.571(**)	.599(**)	.718(**)	1	.679(**)	.558(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	92	92	92	92	92	91
Q11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas tjs lui faire confiance	Pearson Correlation	.558(**)	.601(**)	.631(**)	.679(**)	1	.533(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	92	92	92	92	92	91
Q11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable	Pearson Correlation	.673(**)	.673(**)	.792(**)	.558(**)	.533(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	91	91	91	91	91	91

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations - Confiance Facteur 2 (E, C, A)

		Q11e- Surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise	Q11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI	Q11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI
Q11e-Surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise	Pearson Correlation	1	.673(**)	.638(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	92	92	92
Q11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI	Pearson Correlation	.673(**)	1	.559(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	92	92	92
Q11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI	Pearson Correlation	.638(**)	.559(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	92	92	92

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANNEXE K

Analyses de régression - Résultats traités avec SPSS 11.5

Regression - Confiance (facteur 1, facteur 2) sur Intensité d'impartition

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	REGR factor score 2 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.205(a)	.042	.271928

a Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.278	2	.139	1.881	.159(a)
	Residual	6.359	86	.074		
	Total	6.637	88			

a Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 3, REGR factor score 1 for analysis 3

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.524	.029		18.182	.000
	REGR factor score 1 for analysis 3	-.048	.029	-.177	-1.679	.097
	REGR factor score 2 for analysis 3	-.028	.029	-.103	-.975	.333

a Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Regression - Confiance Facteur 1 (h, k, g, i, j, f) « Intégrité » sur Intensité d'impartition

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable, Q11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas tjr lui faire confiance, Q11f-Notre FSI est fiable, Q11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt, Q11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI, Q11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.242(a)	.058	.276087

a Predictors: (Constant), Q11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable, Q11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas tjr lui faire confiance, Q11f-Notre FSI est fiable, Q11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt, Q11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI, Q11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.387	6	.065	.846	.538(a)
	Residual	6.250	82	.076		
	Total	6.637	88			

a Predictors: (Constant), Q11k-L'intégrité de notre FSI est irréprochable, Q11j-Concernant les relations d'affaires... je ne peux pas tjr lui faire confiance, Q11f-Notre FSI est fiable, Q11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt, Q11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI, Q11h-J'ai pleinement confiance en notre FSI

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.646	.074		8.772	.000
	Q11f-Notre FSI est fiable	-.030	.041	-.123	-.741	.461
	Q11g-Il m'arrive parfois de douter de l'honnêteté de notre FSI	-.044	.038	-.186	-1.157	.251

C 11h-J'ai faiblement confiance en notre FSI	-0.015	.058	-0.056	-.248	.804
C 11j- Concernant les relations affaires... je ne peux pas tjrs lui faire confiance	.018	.035	.082	.521	.604
C 11i-J'ai l'impression que notre FSI me cache certaines infos dans son intérêt	.013	.037	.060	.346	.730
C 11k-L'intégrité de notre FSI est indéprochable	-.001	.043	-.004	-.021	.983

a Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Regression - Confiance Facteur 2 (e, c, a) « fiabilité du fournisseur dans l'exécution de son mandat » sur Intensité d'impartition

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q11e-Surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise, Q11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI , Q11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.231(a)	.053	.270529

a Predictors: (Constant), Q11e-Surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise, Q11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI , Q11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.353	3	.118	1.609	.193(a)
	Residual	6.294	86	.073		
	Total	6.647	89			

a Predictors: (Constant), Q11e-Surveillance du travail réalisé par notre FSI n'est pas requise, Q11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI , Q11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.604	.077		7.882	.000
	Q11a-Pas besoin de vérifier le travail de notre FSI	-.064	.034	-.267	-1.906	.060
	Q11c-Je n'ai aucune raison de questionner le travail de notre FSI	-.017	.031	-.084	-.572	.569

C 11e- S surveillance du travail réalisé par notre FSI r est pas r quise	.038	.032	.191	1.215	.228
---	------	------	------	-------	------

a Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Regression - Qualité du service (facteur 1/ facteur 2) sur Confiance Facteur 1 (Intégrité) avec la méthode *Enter*

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	REGR factor score 2 for analysis 2 , REGR factor score 1 for analysis 2(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782(a)	.612	.595	.47244243

a Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 2 , REGR factor score 1 for analysis 2

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.213	2	8.106	36.318	.000
	Residual	10.267	46	.223		
	Total	26.480	48			

a Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 2 , REGR factor score 1 for analysis 2

b Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.559	.067		-8.280	.000
	REGR factor score 1 for analysis 2	.530	.068	.713	7.768	.000
	REGR factor score 2 for analysis 2	.239	.068	.322	3.506	.001

a Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Regression - Qualité du service (facteur 1/ facteur 2) sur Confiance Facteur 1 (Intégrité) avec la méthode *Stepwise*

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	REGR factor score 1 for analysis 2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	REGR factor score 2 for analysis 2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713(a)	.509	.52615236
2	.782(b)	.612	.47244243

a Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 2

b Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 2, REGR factor score 2 for analysis 2

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.469	1	13.469	48.652	.000(a)
	Residual	13.011	47	.277		
	Total	26.480	48			
2	Regression	16.213	2	8.106	36.318	.000(b)
	Residual	10.267	46	.223		
	Total	26.480	48			

a Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 2

b Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 2, REGR factor score 2 for analysis 2

c Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.559	.075		-7.435	.000
	REGR factor score 1 for analysis 2	.530	.076	.713	6.975	.000
2	(Constant)	-.559	.067		-8.280	.000
	REGR factor score 1 for analysis 2	.530	.068	.713	7.768	.000
	REGR factor score 2 for analysis 2	.239	.068	.322	3.506	.001

a Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Regression - Qualité du service (F1 et F2) sur Confiance F1 (Intégrité) Méthode Stepwise avec les variables

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Q10b-Nous offre une gamme complète de services		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817(a)	.666	.43274443
2	.849(b)	.708	.40135733

a Predictors: (Constant), Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent

b Predictors: (Constant), Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent, Q10b-Nous offre une gamme complète de services

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.678	1	17.678	94.401	.000(a)
	Residual	8.802	47	.187		
	Total	26.480	48			
2	Regression	19.070	2	9.535	59.191	.000(b)
	Residual	7.410	46	.161		
	Total	26.480	48			

a Predictors: (Constant), Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent

b Predictors: (Constant), Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent, Q10b-Nous offre une gamme complète de services

c Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.746	.137		-12.750	.000
	Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent	.654	.067	.817	9.716	.000
2	(Constant)	-2.028	.159		-12.750	.000
	Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent	.590	.066	.787	8.932	.000
	Q10b-Nous offre une gamme complète de services	.234	.080	.245	2.939	.015

a Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Excluded Variables(c)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	C 10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes	.195(a)	1.523	.135	.219	.419
	C 10j-Est à l'écoute de nos idées	.206(a)	1.788	.080	.255	.507
	C 10k-Nous tiens informé	.114(a)	1.025	.311	.149	.567
	C 10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	-.092(a)	-.866	.391	-.127	.636
	C 10m-Est composé de gens très sympathiques	-.096(a)	-.978	.333	-.143	.740
	C 10g-Ne tient pas toujours ses promesses	.149(a)	1.401	.168	.202	.611
	C 10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	.055(a)	.588	.560	.086	.809
	C 10h-Est bien accepté dans notre entreprise	.160(a)	1.592	.118	.228	.678
	C 10a-Dispose d'équipements très spécialisés	.210(a)	2.601	.012	.358	.968
	C 10b-Nous offre une gamme complète de services	.243(a)	2.939	.005	.398	.892
2	C 10d-A accès à un vaste réseau	.097(a)	1.140	.260	.166	.971
	C 10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes	.063(b)	.479	.635	.071	.352
	C 10j-Est à l'écoute de nos idées	.088(b)	.723	.473	.107	.419
	C 10k-Nous tiens informé	.017(b)	.156	.877	.023	.507
	C 10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	-.132(b)	-1.349	.184	-.197	.625
	C 10m-Est composé de gens très sympathiques	-.118(b)	-1.303	.199	-.191	.735
	C 10g-Ne tient pas toujours ses promesses	.125(b)	1.255	.216	.184	.607
	C 10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	.025(b)	.284	.777	.042	.798
	C 10h-Est bien accepté dans notre entreprise	.080(b)	.800	.428	.118	.611
	C 10a-Dispose d'équipements très spécialisés	.093(b)	.840	.405	.124	.501
C 10d-A accès à un vaste réseau	.010(b)	.119	.906	.018	.831	

a Predictors in the Model: (Constant), Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent

b Predictors in the Model: (Constant), Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent, Q10b-Nous offre une gamme complète de services

c Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 3

Regression - Qualité du service (facteur 1, facteur 2) sur Confiance F2 (Fiabilité du fournisseur dans l'exécution de son mandat)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 2(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 3

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394(a)	.155	.87560523

a Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 2

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.485	2	3.243	4.229	.021(a)
	Residual	35.267	46	.767		
	Total	41.753	48			

a Predictors: (Constant), REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 2

b Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.083	.125		.663	.511
	REGR factor score 1 for analysis 2	.355	.126	.381	2.811	.007
	REGR factor score 2 for analysis 2	.094	.126	.101	.747	.459

a Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

Regression - Qualité du service (F1 et F2) sur Confiance F2 (Fiabilité)

Variables Entered/Removed(a)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q10k-Nous tiens informé	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 3

Model Summary(b)

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417(a)	.174	.85646334

a Predictors: (Constant), Q10k-Nous tiens informé

b Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.277	1	7.277	9.920	.004(a)
	Residual	34.476	47	.734		
	Total	41.753	48			

a Predictors: (Constant), Q10k-Nous tiens informé

b Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 3

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.646	.262		-2.468	.017
	Q10k-Nous tiens informé	.348	.116	.417	3.015	.004

a Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 3

Excluded Variables(b)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	C10i-Nous en confiance tjrs pour notre argent	.216(a)	1.233	.224	.179	.567

C 10e-Trouve des solutions originales pour régler nos problèmes	.197(a)	1.144	.258	.166	.586
C 10j-Est à l'écoute de nos idées	-.036(a)	-.215	.830	-.032	.630
C 10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale	-.071(a)	-.436	.665	-.064	.677
C 10m-Est composé de gens très sympathiques	.117(a)	.694	.491	.102	.626
C 10g-Ne tient pas toujours ses promesses	-.096(a)	-.591	.557	-.087	.678
C 10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	.051(a)	.352	.727	.052	.853
C 10h-Est bien accepté dans notre entreprise	.203(a)	1.476	.147	.213	.909
C 10a-Dispose de équipements très spécialisés	-.059(a)	-.427	.672	-.063	.932
C 10b-Nous offre une gamme complète de services	.045(a)	.299	.767	.044	.800
C 10d-A accès à un vaste réseau	.065(a)	.476	.636	.070	.957

a Predictors in the Model: (Constant), Q10k-Nous tiens informé

b Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 3

Regression - Qualité du service Facteur 1 (i,e,j,k,f,m,g,p,h) sur Intensité d'impartition

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous, Q10h-Est bien accepté dans notre entreprise, Q10g-Ne tient pas toujours ses promesses, Q10m-Est composé de gens très sympatiques, Q10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale, Q10k-Nous tiens informé, Q10j-Est à l'écoute de nos idées, Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent, Q10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474(a)	.225	.200195

a Predictors: (Constant), Q10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous, Q10h-Est bien accepté dans notre entreprise, Q10g-Ne tient pas toujours ses promesses, Q10m-Est composé de gens très sympatiques, Q10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale, Q10k-Nous tiens informé, Q10j-Est à l'écoute de nos idées, Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent, Q10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.454	9	.050	1.258	.290(a)
	Residual	1.563	39	.040		
	Total	2.017	48			

a Predictors: (Constant), Q10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous, Q10h-Est bien accepté dans notre entreprise, Q10g-Ne tient pas toujours ses promesses, Q10m-Est composé de gens très sympatiques, Q10f-Est bien aligné avec notre stratégie générale, Q10k-Nous tiens informé, Q10j-Est à l'écoute de nos idées, Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent, Q10e-Trouve des solutions originale pour régler nos problèmes

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.865	.102		8.453	.000
	Q10i-Nous en donne tjrs pour notre argent	.091	.060	.411	1.519	.137

C 10e-Trouve des solutions originales pour régler nos problèmes	.015	.072	.059	.202	.841
C 10j-Est à l'écoute de nos idées	-.035	.064	-.148	-.543	.590
C 10k-Nous tiens le informé	.020	.042	.111	.479	.635
C 10f-Est bien engagé avec notre stratégie générale	-.061	.057	-.218	-1.076	.289
C 10m-Est composé de gens très sympathiques	-.058	.064	-.175	-.914	.366
C 10g-Ne tient pas toujours ses promesses	-.012	.034	-.071	-.365	.717
C 10h-Est bien accepté dans notre entreprise	-.127	.063	-.401	-2.007	.052
C 10p-Donne son opinion même s'il n'est pas d'accord avec nous	-.002	.036	-.011	-.057	.955

a Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Regression - Qualité du service Facteur 2 (A, B, D) « qualité potentielle » sur Intensité d'impartition

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q10d-A accès à un vaste réseau, Q10b-Nous offre une gamme complète de services, Q10a-Dispose d'équipements très spécialisés(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.115(a)	.013	.210715

a Predictors: (Constant), Q10d-A accès à un vaste réseau, Q10b-Nous offre une gamme complète de services, Q10a-Dispose d'équipements très spécialisés

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.028	3	.009	.211	.888(a)
	Residual	2.087	47	.044		
	Total	2.115	50			

a Predictors: (Constant), Q10d-A accès à un vaste réseau, Q10b-Nous offre une gamme complète de services, Q10a-Dispose d'équipements très spécialisés

b Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.679	.082		8.327	.000
	Q10b-Nous offre une gamme complète de services	.002	.053	.007	.036	.971
	Q10a-Dispose d'équipements très spécialisés	-.018	.044	-.087	-.411	.683
	Q10d-A accès à un vaste réseau	-.012	.043	-.048	-.275	.785

a Dependent Variable: Intensité d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)

Corrélation – Intensité d'impartition et performance (chiffre d'affaires)

Entreprises ne déléguant pas présentement d'activités informatiques à l'externe (n=37)

		Niveau d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)	C13a-Performance (3 ans) - Chiffre d'affaires
Niveau d'impartition (Moy. x Nbr activités >= 0.25)	Façon Corrélation Sig. (2-tailed)	1	.4875**
	N	42	37
C13a-Performance (3 ans) - Chiffre d'affaires	Façon Corrélation Sig. (2-tailed)	.4875**	1
	N	37	38

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).