

## **SAILLANCE DES PARTIES PRENANTES ET PROCESSUS DÉCISIONNEL EN GOUVERNANCE DES TI**

MESSABIA Nabil

Institution : Université du Québec en Outaouais- Département des sciences comptables

Adresse professionnelle : A-2108, Pavillon Lucien-Brault, 101, rue Saint-Jean-Bosco,  
J8Y 3G5, Gatineau (Québec) Canada

Courriel : nabil.messabia2uqo.ca

Téléphone: (819) 595-3900, poste 1621

### **RÉSUMÉ**

Il est question de la dynamique à travers laquelle les décideurs considèrent la prépondérance des parties prenantes dans la prise de décision en gouvernance des TI ainsi que les circonstances où le politique joue un rôle de levier et celles où il joue un rôle dévastateur à l'implantation des décisions.

Mots clés : Gouvernance des technologies de l'information, saillance des parties prenantes, politique, pouvoir, prise de décision.

Key words: information technology governance, stakeholder's salience, politics, power, decision making.

La présente recherche s'attarde à démystifier la problématique de la prise en considération de la saillance des parties prenantes (PP) dans un contexte managérial spécifique, celui de la gouvernance des TI (GTI). Le contexte élargi est celui de la gouvernance corporative, notamment, en ce qui a trait à l'implication des conseils d'administration (CA) dans la GTI. Plus particulièrement, la recherche vise à extérioriser le savoir-faire informel que les experts praticiens en GTI possèdent en matière de prise en compte dans leur processus décisionnel de la saillance des PP. L'accent est mis sur le savoir-faire non technique transférable aux décideurs n'ayant pas nécessairement une expertise en TI, à l'instar des administrateurs non spécialisés en TI. La question de recherche est formulée comme suit : comment les décideurs incorporent-ils la saillance des PP dans leur processus de prise de décision en GTI ? Par décision de GTI, nous entendons toute décision impliquant la fonction TI qui émane des organes de gouvernance de l'entreprise, tels que le CA. Les sous-questions de recherche sont les suivantes : comment les décideurs en GTI, perçoivent-ils la saillance des PP ? Comment l'intègrent-ils dans leur processus de prise de décision en GTI ? Quelle signification donneraient-ils aux attributs d'une PP ?

La littérature souligne le manque d'implication des administrateurs dans la GTI comme phénomène constaté par les recherches empiriques. Huff et al. (2006) évoquent ce qu'ils appellent un déficit d'attention aux TI de la part des administrateurs d'un grand nombre d'entreprises. Parmi les principales entraves à l'implication des administrateurs figure le manque de connaissances fondamentales nécessaires pour comprendre les problèmes de TI et pour poser les bonnes questions à leur sujet (Turel et al. 2017 ; Andriole, 2009 ; Raghupathi, 2007 ; Nolan et al., 2005). Nombreux chercheurs constatent la divergence entre la conscience et l'action (Valentine et Stewart, 2013), l'écart entre le prescriptif et le descriptif (Andriole, 2009), la déconnexion entre CA et TI (Raghupathi, 2007), mais rares sont les chercheurs qui proposent des solutions concrètes à cette situation que Strassmann (1995) appelle « l'évitement politique ». Les recommandations disponibles dans la littérature ne font qu'insister encore et encore sur le prescriptif. C'est ainsi qu'Andriole (2009) termine son article par une série de recommandations qui vont toutes dans le même sens : celui d'inciter, d'une manière ou d'une autre, les administrateurs à accroître leur compétence en TI. Or, il serait opportun d'explorer de nouvelles pistes pour tenter de combler l'écart entre CA et GTI en capitalisant sur l'habileté de base que les administrateurs contemporains possèdent naturellement : la gouvernance orientée PP. Plusieurs théoriciens abordent la question des critères de mesure de la prépondérance des PP. Mitchell, Agle et Wood (1997) ont élaboré une théorie sur l'identification et la prépondérance des parties prenantes, connue dans la littérature en langue française sous le nom de la théorie de la saillance des PP. La saillance désigne le degré auquel les managers accordent la priorité aux demandes d'une PP. Les attributs des parties prenantes ne constituent pas une réalité objective, mais ils sont plutôt construits socialement.

Des entrevues intensives avec 33 experts en GTI et des graphiques suscités élaborés au moyen d'une application Web développée à cette fin ont servi à la construction d'une théorie sur la saillance des PP dans un contexte de GTI via une démarche de théorisation enracinée constructiviste (TEC) telle qu'informée par Charmaz

(2014). À l'occasion de chaque entrevue, j'invite le répondant à raconter l'histoire d'une décision de GTI dans laquelle il était impliqué. À travers la conversation autour des PP impliquées dans leurs récits de vie racontés, je demandais aux participants de développer davantage les aspects qui viennent éclairer les catégories émergentes de la théorie enracinée. J'ai utilisé l'application Web pour susciter mes participants à produire des graphiques en positionnant sur un repère les différentes PP qu'ils avaient mentionnées en racontant leurs expériences vécues, en fonction des cotes qu'ils accordent à différents attributs de PP. L'exercice de génération du graphique suscité a, à plusieurs reprises, révélé des informations clés non dissimulées par le récit de vie. L'analyse des données selon une perspective de TEC consistait alors à étudier les données brutes, les séparer, les trier et les synthétiser à travers le codage qualitatif et la rédaction massive de mémos.

Les résultats suggèrent que la saillance des PP est prise en considération dans le processus décisionnel en GTI à trois niveaux d'analyse différents : celui de l'organisation, celui du groupe des décideurs et celui de l'individu preneur de décision. À chacun de ces trois niveaux d'analyse correspond une des trois catégories de la théorie enracinée construite à travers la présente recherche : la théorie de la dynamique des pesanteurs. En résumé, un projet de décision de GTI est un projet de changement qui amène des impacts potentiels sur les PP concernées. Certaines PP percevront les impacts comme positifs et appuieront le projet de changement. D'autres PP les percevront comme négatifs et s'y opposeront. Cette situation déclenche une dynamique qui, à l'échelle organisationnelle, fera en sorte que des PP à saillance variée se trouvent partagées entre deux camps, celui des pesanteurs du changement et celui des pesanteurs du statu quo. La dynamique des pesanteurs suggère que c'est toujours le camp ayant accueilli les PP les plus saillantes qui finit par l'emporter. Conscient de cette réalité sociale, le groupe de décideurs à qui la décision de GTI est confiée s'engage dans des négociations qui l'amènent d'un état de conflit au sujet de l'adoption ou du rejet de la décision à un état de compromis. Le conflit est tantôt motivé par des considérations de rationalité relatives, tantôt par des considérations non rationnelles, tantôt par un mixage des deux. Il s'ensuit que la quête de compromis se fera soit par voie de négociations formelles qui s'opèrent à travers les mécanismes institutionnels, soit par voie de négociations informelles qui s'opèrent en dehors des institutions, soit enfin à travers une zone grise impliquant un mixage des deux voies. En menant ces négociations, chaque individu impliqué dans le processus décisionnel s'engage dans un processus de rationalisation politique.

La théorie de la dynamique des pesanteurs (TDP) est une contribution originale dans le domaine de la prise de décision en GTI. Il n'est pas courant dans la littérature existante d'aborder l'implication des jeux de pouvoir et des considérations politiques dans le processus de prise de décision sous un angle qui reconnaît à la fois les effets positifs et les effets négatifs de cette implication. La TDP explique les circonstances où le politique joue un rôle de levier à la bonne implantation des décisions et celles où le politique y joue un rôle dévastateur. La TDP contribue à démystifier la problématique de la prise en considération de la saillance des PP et, par conséquent, l'interférence politique dans le processus décisionnel dans un contexte de GTI. La révélation de ce que les experts incarnent comme savoir-faire non technique serait un pas franchi vers l'atténuation du manque d'implication des administrateurs dans l'accomplissement de

leur responsabilité fiduciaire en GTI. Les administrateurs avertis de la dynamique des pesanteurs, qu'ils soient spécialistes ou non en TI, seraient plus habiles à tirer amplement avantage du levier procuré par le politique et à atténuer ses effets néfastes sur la prise de décision en gouvernance des TI.

## **BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE**

Andriole, S.J. (2009). Boards of Directors and Technology Governance: The surprising state of the practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 24(22), 373-394.

Brown, A.E. et Grant, G.G. (2005). Framing the frameworks: A review of IT governance research. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 696-712.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, MA : Pitman Publishing. (1<sup>re</sup> éd. 1984).

Jasperson, J., Carte, T.A., Saunders, C.S., Butler, B.S., Croes, H.P. et Zheng, W. (2002). Review: Power and information technology research: A meta-triangulation review. *MIS Quarterly*, 26(4), 397-459.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Nolan, R. et McFarlan, F.W. (2005). Information technology and the board of directors. *Harvard Business Review*, 83(10), 96-105.

Raghupathi, W. (2007). Corporate governance of IT : A framework for development. *Communications of the ACM*, 50(8), 94-99.

Ross, J.W. et Weill, P. (2002). Six IT decisions your IT people shouldn't make. *Harvard business review*, 80(11), 84-95.

Trites, G. (2004). Director responsibility for IT governance. *International Journal of Accounting Information Systems*. 5(2), 89-99.

Turel, O., Liu, P., Bart, C. (2017). Board-level information technology governance effects on organizational performance: The roles of strategic alignment and authoritarian governance style. *Information Systems Management*, 34(2), 117-136