



Management Stratégique du SI (MSSI)

Cours N°2

Gouvernance d'entreprise et Gouvernance du SI



UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE



mohand.yahiaoui@gmail.com



"Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise: sa réputation et ses hommes."

Henry Ford – industriel Américain, Industriel (1863 - 1947)

Position dans le programme

1 - Gouvernance et Gouvernance du Système d'Information

2 - Urbanisation du Système d'Information

3 - Alignement du Système d'Information



Gouvernance et Gouvernance du Système d'Information



1. Rappels et cadrage : l'organisation et son environnement
2. La gouvernance : origines et définition
3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance
4. La gouvernance d'entreprise en pratique
5. Ouverture vers la gouvernance du SI

1 - RAPPELS ET CADRAGE : L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT



1 - RAPPELS ET CADRAGE : L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT

LES PRINCIPAUX MÉDIAS ÉCONOMIQUE EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE

Titres principaux (Amérique)

SIX Financial Information (US)

Business Week (US)

Bloomberg LP (US)

Forbes (US)

Fortune (US)

The Wall Street Journal (US)

Financial Time (US)

Dinero (AMSUD)

La presse (CA)

Les affaires (CA)

Le Devoir (CA)

...

Titres principaux (Europe)

La Tribune (FR)

Les Échos (FR)

L'AGEFI (FR et Suisse)

Handelsblatt (All)

De Tijd, en néerlandais (BE)

Expansión (ES)

Reuters (GB)

The Financial Times (GB)

Financial Times (All)

Finanza & Mercati (ITA)

MF (ITA)

Il Sole 24 Ore (ITA)

...

Gouvernance et Gouvernance du Système d'Information



1. Rappels et cadrage : l'organisation et son environnement
2. La gouvernance : origines et définition
3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance
4. La gouvernance d'entreprise en pratique
5. Ouverture vers la gouvernance du SI

2. La gouvernance : origines et définition

ORIGINE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

- **Origine très ancienne et indissociable de l'entreprise**, compagnie des Indes au 17^{ème} siècle avec deux instances, avec dans son organisation :
 - la cour des propriétaires (doté du pouvoir de régulation et d'orientation)
 - la cour des directeurs formés de nombreux élus par la cour des propriétaires (chargée de l'exécutif de la compagnie)

- **Néanmoins le terme gouvernance d'entreprise est beaucoup plus récent** (mise en place des règles sur la transparence et l'information données aux actionnaires)

- **Mais c'est un ensemble de dérives dans les années 1990** qui est à l'origine d'une doctrine et de réglementations qui constituent le sujet de la gouvernance d'entreprise :
 - Des scandales financiers
 - Une explosion de la rémunération des dirigeants
 - L'introduction de nouveaux instruments financiers et de nouvelles techniques comptables
 - Une déréglementation en particulier dans le secteur bancaire qui, en assouplissant les règles, affaiblit les mécanismes institutionnels de contrôle.
 - Un certain relâchement dans l'éthique des classes dirigeantes

2. La gouvernance : origines et définition

➔ Protéger les intérêts des différentes parties prenantes

➔ La gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes mis en place pour gérer au mieux ces propres aspects

Ces mécanismes correspondent aux organes et règles de :

- prise de décision
- collecte et diffusion de l'information
- contrôle et surveillance de cette exécution.

La bonne gouvernance prévoit l'organisation :

- des responsabilités
- du suivi
- et du contrôle de gestion de l'entité.

Une bonne gouvernance permet d'éviter des dérives :

- **autoritaires** avec la confiscation de l'association par un certain nombre de membres
- **lucratives** avec le détournement du fonctionnement (ou partie du fonctionnement) de l'association vers des activités lucratives
- **et autres** avec l'utilisation des moyens de l'association à d'autres fins que celles prévues dans ses statuts, l'instrumentalisation politique, économique, etc. de l'association, ...

2. La gouvernance : origines et définition

Qu'est-ce que la gouvernance ?

Le terme de « gouvernance » : origine anglo-saxonne, initialement employé dans le monde de l'entreprise.

- La gouvernance, **c'est l'art et la manière de gouverner.**
- On **distingue les actionnaires** (le principal) **des dirigeants** (les agents) : Relation agent-principal.
- Notion de gouvernance : **économique, politique, sociale ...**
- Son but : faire **correspondre les intérêts des** différents **acteurs.**
- Elle va fournir **l'orientation stratégique** :
 - s'assurer que les objectifs sont atteints.
 - gérer les risques.
 - bonne utilisation des ressources.

2. La gouvernance : origines et définition

Avant 1985	À partir de 1985
Démocratie représentative	Démocratie participative
Gouvernement	Gouvernance
Représentation basée sur un mandat électif	Participation
Peuple	Société civile
Représentants élus avec mandats (parlement, syndicats)	Lobbies, ONG, multitudes d'associations (pluralisme communautaire)
Séparation et indépendance entre pouvoirs	Partenariat / Réseau
Conflit / Compromis	Consensus / Accord
Négociation	Dialogue
Universalisme	Particularisme, localisme et segmentation (des marchés)
Pouvoir souverain	Subsidiarité, pouvoir supplétif
Lois/règles contraignantes	Codes de bonne conduite
Règlementation	Régulation
Travailleurs-citoyens	Consommateurs / Citoyens
Liberté / Egalité / Fraternité	Libre choix / équité / responsabilité

Analyse du concept de gouvernance avec le renouvellement significatif du lexique communautaire à partir de 1985 (Gobin, 2004, p. 93).

Gouvernance et Gouvernance du Système d'Information



1. Rappels et cadrage : l'organisation et son environnement
2. La gouvernance : origines et définition
3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance
4. La gouvernance d'entreprise en pratique
5. Ouverture vers la gouvernance du SI

3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance

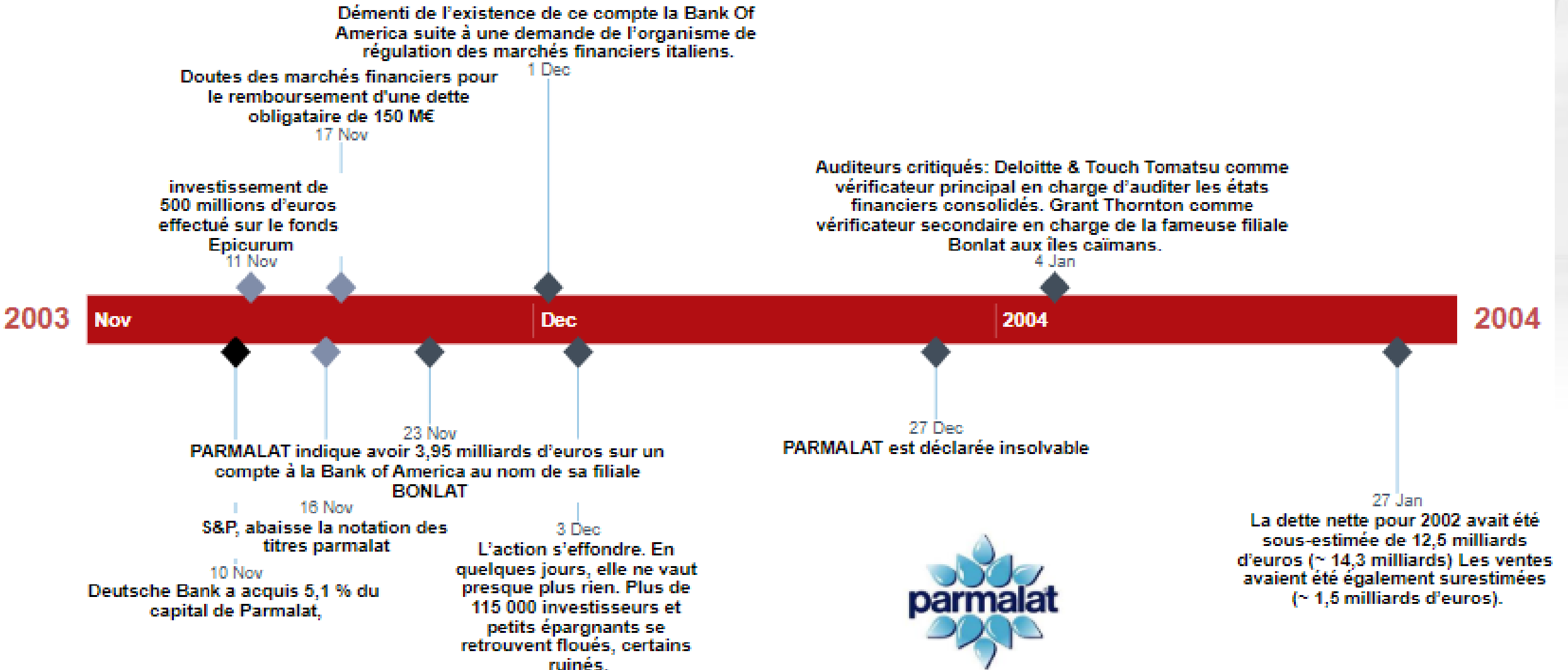
De nombreux scandales:

- Parmalat
- Enron
- Worldcom

→ Un point commun: **des manipulations comptables** et des grandes dérives de leur dirigeant

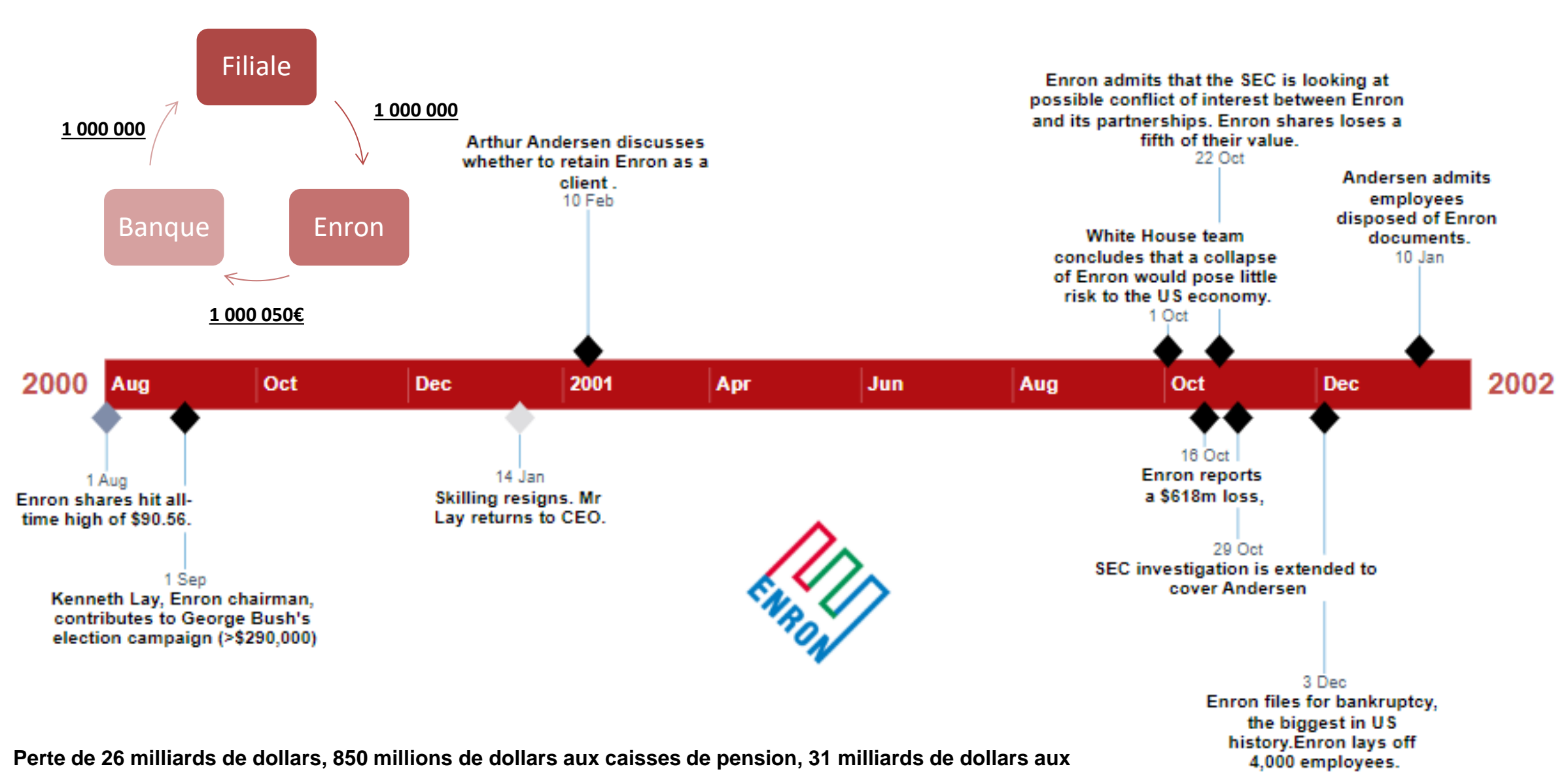
Cette reconquête de confiance se devait de passer par la mise en place de réformes radicales dans la gouvernance d'entreprise

Quelques exemples: PARMALAT



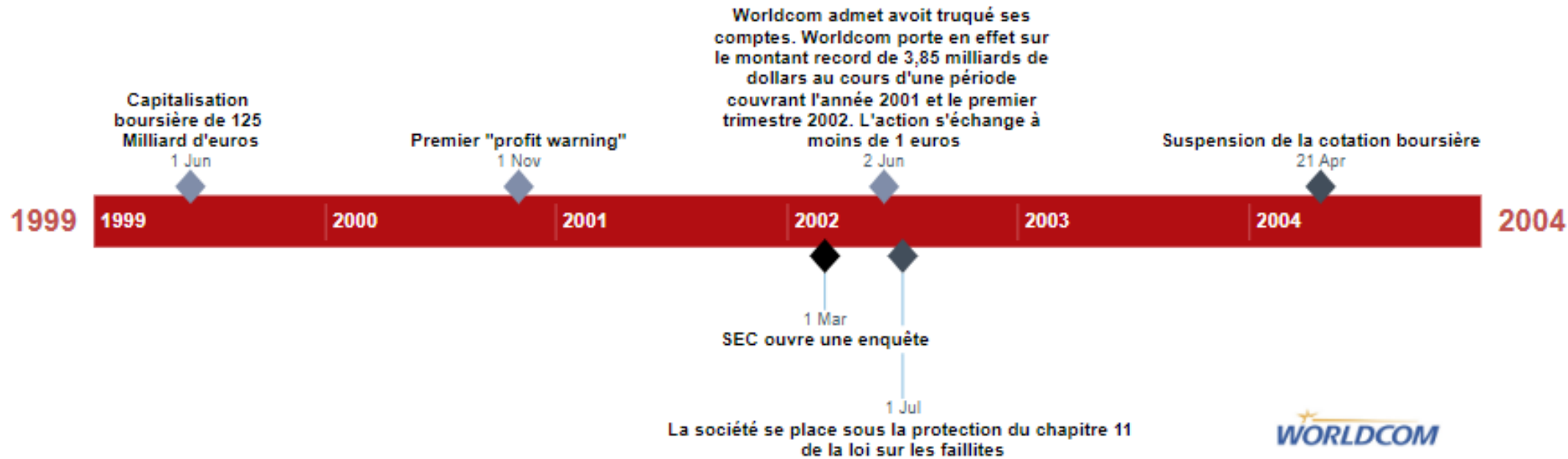
PARMALAT CA: 13 personnes, 8 internes, 3 ayant des liens avec la Famille TANZI (dont un comptable et un avocat)

Quelques exemples: ENRON



Perte de 26 milliards de dollars, 850 millions de dollars aux caisses de pension, 31 milliards de dollars aux banques et 5000 suppressions d'emplois.

Quelques exemples: WORLDCOM



... à l'affaire judiciaire



- 1^{er} août 2002 : Scott Sullivan, le directeur financier, et David Myers, le contrôleur de gestion, sont arrêtés.
- Mai 2003 : WorldCom, rebaptisé MCI, négocie un abandon des poursuites de la SEC contre 500 millions de dollars.
- Juin 2003 : deux enquêtes indépendantes concluent à une conspiration de la direction du groupe pour cacher la réalité des comptes de WorldCom.
- Mars 2004 : Bernie Ebbers est arrêté. Scott Sullivan plaide coupable et choisit de collaborer avec la justice en espérant voir sa peine réduite.
- Avril 2004 : MCI, l'ex-WorldCom, sort du chapitre 11.
- 19 janvier 2005 : ouverture du procès de Bernie Ebbers.
- Février 2005 : Verizon et Qwest sont en concurrence pour reprendre MCI.

3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance

	Initiateurs	Textes de référence	Année
Grande Bretagne	Les marchés financiers	Rapport Cadbury Rapport Greenbury Combined code Rapport Turnbull	1992 1995 1998 1999
Etats Unis	Les marchés financiers	American Law Institute: Principles of CG Rapport Calplers Rapport du Blue Ribbon Committee Sarbanes-OXley Act (SOX)	1994 1999 1999 2002
France	Le patronat : MEDEF AFEP	Rapport Viénot I Rapport AFG-ASFF I Rapport Viénot II NRE – Nouvelles régulations Economique Rapport Bouton	1995 1998 1999 2001 2002
Allemagne	Gouvernement	Loi KongTrag Code de bonne conduite	1998 2000
Canada	Gouvernement	Bonnes pratiques pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise	1994
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique	Les principes de la gouvernance d'entreprise	2004

Source KPMG - Les réglementations de la gouvernance d'entreprise des pays industrialisés

3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance

I. 1837 – 1918 : DE LA PANIQUE À LA NAISSANCE D'UN MÉTIER



1837 : PANIQUE FINANCIÈRE À NY
Eclatement de la bulle, faillites, chômage.



1860-1913 : FONDATION DU TRIUMVIRAT
Henry Poor (S&P, 1860), John Moody (rail, 1909), Fitch (1913).

II. 1975 : LE GRAND PIVOT (CHANGEMENT DE PARADIGME)



SEC (USA) : NOTATION OBLIGATOIRE
Les banques doivent se faire noter pour investir.



APRÈS 1975 : MODÈLE ÉMETTEUR-PRÉSTATAIRE DE L'ENTREPRISE (Vendeur).

III. 1998 – 2008 : L'HYPER-CROISSANCE ET LE CHOC



1998-2006 : EXPLOSION DES EFFECTIFS
Moody's (+450%), S&P (+250%), Fitch (+200%).

IV. 2010 – 2017 : L'ÈRE DE LA TRANSPARENCE ET DES SANCTIONS



2010 : CRITÈRES PUBLICS
Transparence des méthodologies et données.



2015-2017 : AMENDES RECORDS
Tromperie des investisseurs : S&P Moody's (864 M\$).



1841 : THE MERCANTILE AGENCY.
Première structure d'analyse financière de crédit.



1918 : NOTATION DES ÉTATS.
Après la Première Guerre mondiale.



AVANT 1975 : MODÈLE ABONNÉ-PAYEUR
indépendance, indépendance, conseiller de l'investisseur (Acheteur).



CONFLIT D'INTÉRÊTS STRUCTUREL
Audité paie l'auditeur



CRISIS
2008 : CRISE DES SUBPRIMES.
Chute brutale des profits, modèles de notation défaillants.



2011 : AGRÈMENT EUROPÉEN
Surveillance unique par un gendarme unique.



2015-2017 : AMENDES RECORDS.
Tromperie des investisseurs : S&P (1.37 Md\$), Moody's (864 M\$).

3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance

Loi Sarbanes-Oxley (SOX - 2002)

La loi de 2002 sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs

Objectifs:

- Accroître la responsabilité des entreprises,
- Rendre la communication de l'information financière plus fiable
- Lutter contre les comportements déviants et frauduleux des entreprises.

Contenu:

- **Certification des comptes** : Pour mettre le DG et le DAF face à leurs responsabilités, la loi leur impose de certifier les états financiers.
- **Contenu des rapports** : La Securities and Exchange Commission (SEC) oblige les entreprises à publier des informations complémentaires dans un souci de fiabilité et de diffusion.
- **Contrôle de la SEC** : Cette loi précise que la SEC se chargera de vérifier le bon comportement des sociétés cotées et cette vérification devra être effectuée au moins tous les trois ans.
- **Comité d'audit et règles d'audit** : Un comité d'audit est nommé pour choisir, désigner, rémunérer et superviser les auditeurs.
- **Création du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)** : C'est un nouvel organisme de réglementation et de surveillance créé dans le but de superviser les cabinets d'audit, établir des normes, inspecter et sanctionner le cas échéant les personnes physiques ou morales aux comportements déviants.
- **Sanctions** : Cette loi précise également les sanctions pénales retenues contre les personnes ne respectant pas le cadre de la loi. Par exemple une falsification des états financiers est passible d'une amende d'un million de dollars ou peut être punie par une peine de dix ans de réclusion ou plus.

3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance

Loi Sarbanes-Oxley (SOX - 2002) – Impacts sur les SI

Résumé de l'article 302 – Responsabilité de l'entreprise des rapports financiers

Cette section porte sur la **responsabilité de l'entreprise** en matière de **rapports financiers**. Le **CEO et le DAF doivent certifier l'ensemble** des déclarations financières. La gestion des **documents** et des **enregistrements** intégrés dans les **systèmes d'informations financiers (DIF)** doit offrir **des protocoles d'audit** au niveau de l'ensemble des transactions afin d'avoir une visibilité claire **des données financières**. Cette section précise en outre qu'une analyse des **carences au niveau des contrôles internes** doit être effectuées systématiquement et régulièrement (**trimestrielle**)

Résumé de l'article 409 - Informations à fournir en temps réel sur les émetteurs

Les **émetteurs sont tenus de divulguer au public**, de toute urgence, des **informations sur les changements importants de leur situation financière** ou de leurs opérations. Ces informations doivent être présentées dans des **termes faciles à comprendre**, étayées par des **tendances et des informations qualitatives** de présentations graphiques, le cas échéant.

Résumé de l'article 404 - Évaluation des contrôles internes par la direction

Les **émetteurs** sont tenus de publier des informations dans leurs **rapports annuels** concernant **l'étendue et l'adéquation** de la **structure de contrôle interne et des procédures d'information financière**. Cette déclaration **évalue** également **l'efficacité** de ces **contrôles** et procédures internes. Le cabinet d'experts-comptables inscrit doit, dans le même rapport, **attester et rendre compte** de l'évaluation de **l'efficacité de la structure de contrôle interne** et des **procédures d'information** financière.

Source: <http://www.soxlaw.com/>

→ une infrastructure COBIT qui détaille l'évaluation des contrôles TI

3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance

Rapport Boutton (2002)

- Met l'accent sur l'éthique, la transparence, et le code monétaire et financier.
- Restaure la confiance des acteurs économiques
- Mesure l'efficacité des rapports Vienot 1 et 2.

Les principes de base d'une « bonne » gouvernance d'entreprise

1. Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace
2. Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital
3. Traitement équitable des actionnaires
4. Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise
5. Transparence et diffusion de l'information
6. Responsabilités du conseil d'administration

Les principes de base d'une « bonne » gouvernance d'entreprise

Quels sont les cinq principes de la gouvernance d'entreprise ?

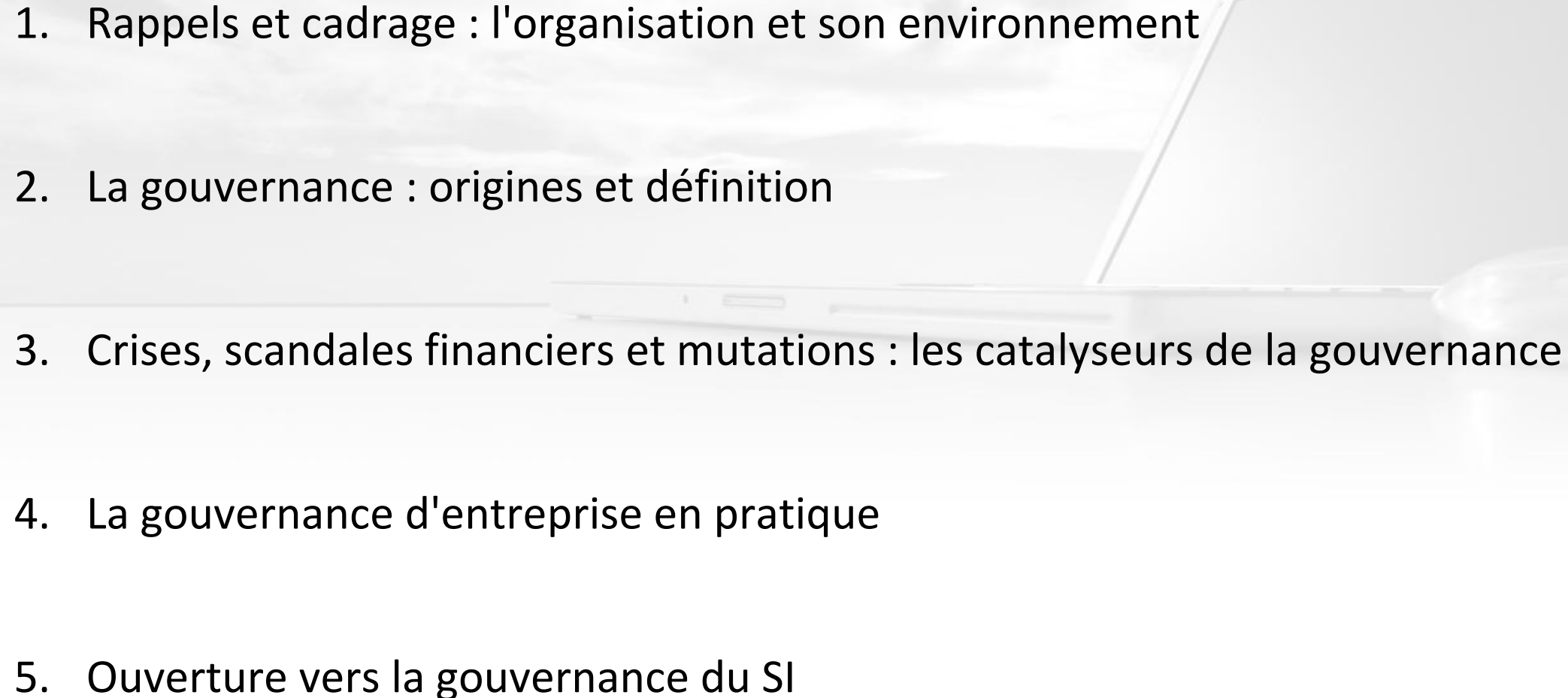
- Responsabilité et l'intégrité des dirigeants et des administrateurs
- Indépendance du conseil d'administration
- Transparence et la divulgation de l'information
- Respect des droits des actionnaires
- Vision stratégique à long terme

Les différents principes doivent être traduits en code de conduite pour chaque place financière

Le conseil d'administration exerce une triple mission

- Validation de la stratégie
- Surveillance, le contrôle de la gestion et de la performance du dirigeant exécutif
- Obligation de transparence vis-à-vis des actionnaires et des marchés.

Gouvernance et Gouvernance du Système d'Information

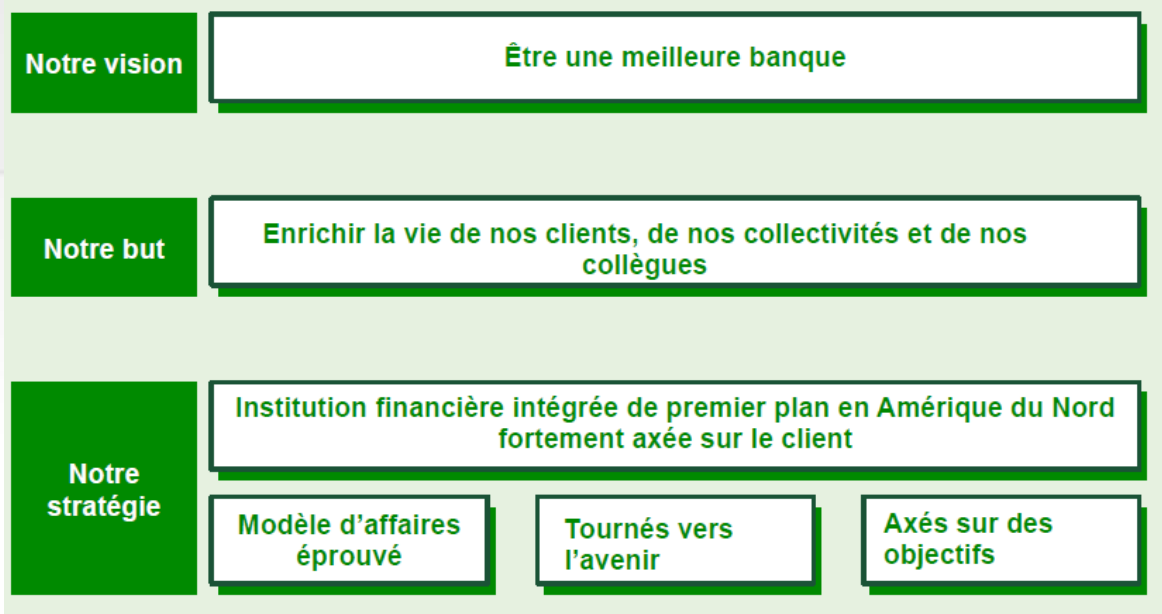
1. Rappels et cadrage : l'organisation et son environnement
 2. La gouvernance : origines et définition
 3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance
 4. La gouvernance d'entreprise en pratique
 5. Ouverture vers la gouvernance du SI
- 

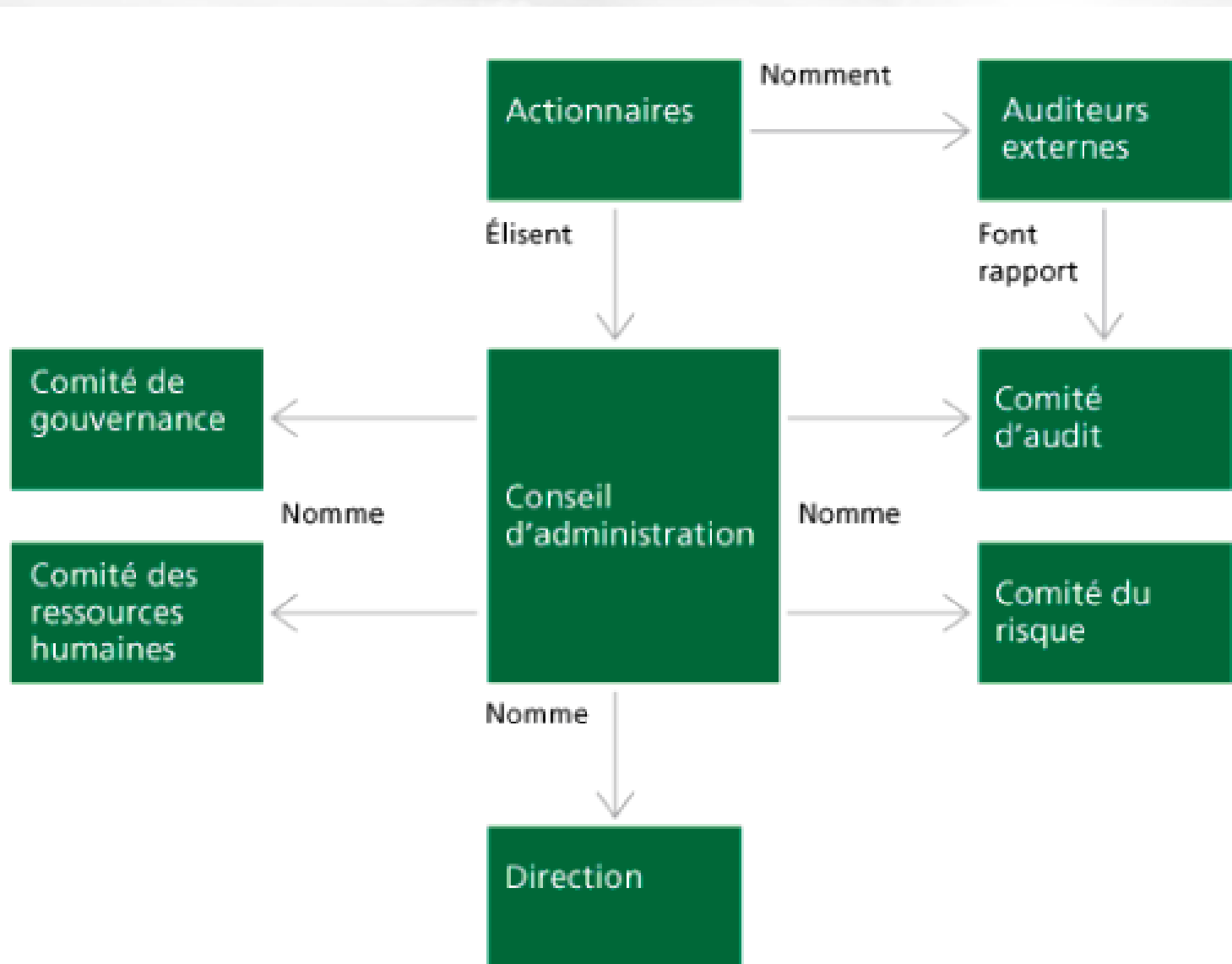


PRENONS UN EXEMPLE : LA BANQUE TORONTO-DOMINION

[HTTPS://WWW.TD.COM/CA/FR/A-PROPOS-DE-LA-TD](https://www.td.com/ca/fr/a-propos-de-la-td)

NOTRE STRATEGIE QUI Génère des rendements supérieurs pour les actionnaires





- Nous avons un président du conseil d'administration indépendant solide qui détient un mandat de leadership clair en matière de gouvernance
- Le conseil d'administration surveille la gestion et les décisions stratégiques importantes pour le GFBTD
- Le conseil d'administration, ses comités et le président du conseil fonctionnent selon des chartes écrites qui décrivent leurs responsabilités
- Le conseil se renouvelle continuellement en attirant des candidats de haut calibre qui possèdent des compétences et des expériences diversifiées
- Le comité de vérification du conseil, et non la direction, est responsable des relations avec les vérificateurs des Actionnaires

Les Piliers d'une Gouvernance SI Robuste (Le modèle TD)

TD Bank, un leader historique de la résilience et de la structure

Cadre de référence (Framework) rigoureux : Utilisation de standards internationaux (type COBIT/ISO) pour structurer l'ensemble des processus SI.

Gestion de l'Appétence au Risque (Risk Appetite) : Une culture historiquement conservatrice qui a permis à la banque de traverser la crise de 2008 sans aide gouvernementale.

Résilience Opérationnelle : Investissements massifs dans la redondance des infrastructures et des centres de données pour garantir un service 24/7.

Gouvernance de Projet (Gating Process) : Des jalons de contrôle extrêmement stricts (Sécurité, Conformité, Architecture) avant toute mise en production.

Les Failles du Système : Quand le Processus s'efface (2024-2025)

Le Crash de la Conformité : Pourquoi les contrôles ont échoué ?

Priorité au Business sur la Conformité : Une culture de "croissance rapide" aux États-Unis qui a poussé les dirigeants à ignorer les signaux d'alerte des SI.

Faiblesse du Monitoring (AML) : Les systèmes automatisés de lutte contre le blanchiment d'argent étaient sous-dimensionnés ou volontairement "bridés" pour ne pas ralentir les transactions.

Défaut de "Challenge" Interne : Des rapports d'audit interne ou des alertes de techniciens qui ne remontaient pas jusqu'au conseil d'administration (rupture de la chaîne de communication).

Obsolescence des contrôles humains : Trop de confiance dans l'outil SI, pas assez d'analystes qualifiés pour traiter les 90% d'alertes laissées sans suite.

Les Impacts de la Défaillance (Le coût de l'ombre)

Conséquences systémiques d'une gouvernance défailante

Impact Financier Massif : Plus de **3 milliards de dollars** d'amendes cumulées versées aux régulateurs américains (DoJ, Fed, OCC) en 2024-2025.

Sanction Stratégique (Asset Cap) : Limitation légale de la croissance de la banque aux USA (interdiction d'augmenter ses actifs), freinant toute expansion future.

Crise de Confiance : Chute brutale du titre en bourse et dégradation de l'image de "banque prudente".

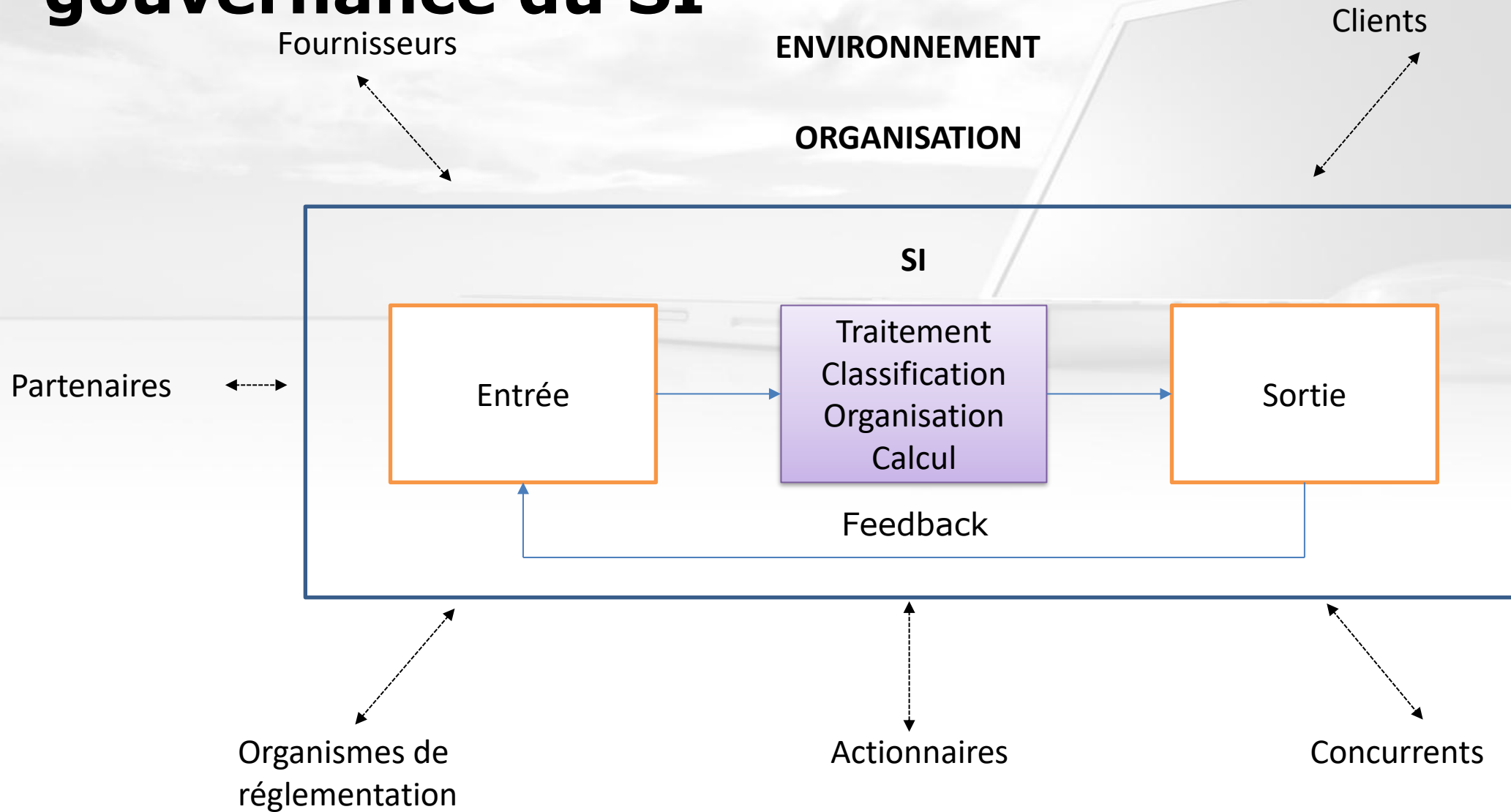
Remaniement de la Gouvernance : Départ forcé de hauts dirigeants et obligation d'investir des centaines de millions en urgence pour refondre les systèmes SI de surveillance.

Gouvernance et Gouvernance du Système d'Information



1. Rappels et cadrage : l'organisation et son environnement
2. La gouvernance : origines et définition
3. Crises, scandales financiers et mutations : les catalyseurs de la gouvernance
4. La gouvernance d'entreprise en pratique
5. Ouverture vers la gouvernance du SI

De la gouvernance d'entreprise vers la gouvernance du SI



Le SI dans l'organisation et son environnement

De la gouvernance d'entreprise vers la gouvernance du SI

- Le terme « **Gouvernance** » désigne la capacité d'une organisation d'être en mesure de contrôler et de réguler son propre fonctionnement, afin d'éviter les conflits d'intérêts liés à la **séparation** entre les ayants-droits (actionnaires, banques, états...) et les acteurs (dirigeants, salariés, utilisateurs...)
- La « **Gouvernance des Systèmes d'Information** », renvoie aux moyens de gestion et de régulation des Systèmes d'Information (SI) mis en place dans une entreprise pour atteindre ses objectifs (Audit, Bonnes pratiques, Tableaux de bord, Benchmarking, Certification...)

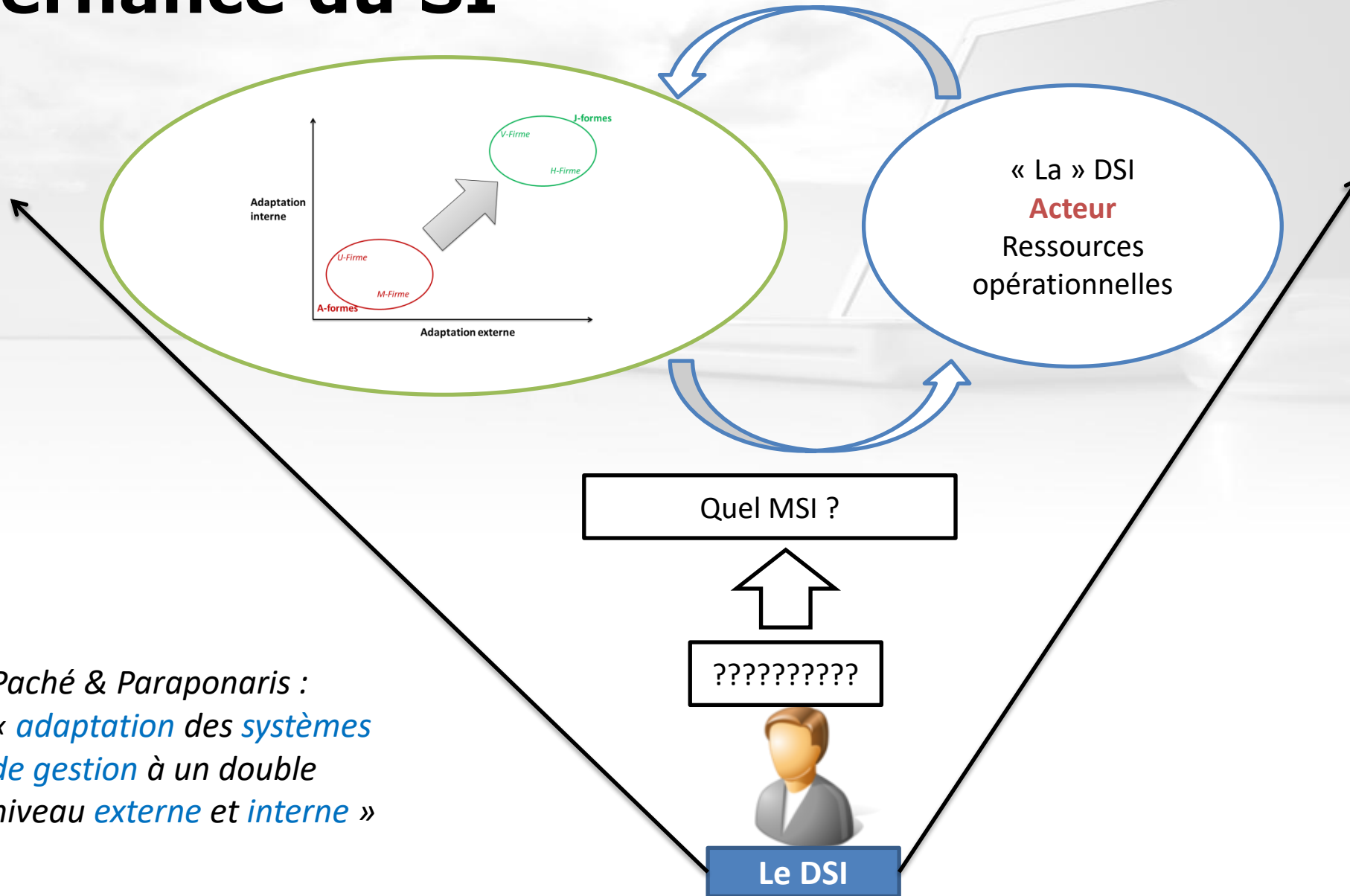
De la gouvernance d'entreprise vers la gouvernance du SI

Objectifs

- S'assurer que le système d'information en action soit bien piloté.
- Faire en sorte que le SI réponde bien, aujourd'hui et demain, aux attentes des différentes parties prenantes internes et externes, utilisateurs et clients, financiers et financeurs, concepteurs et techniciens...
- Aligner le système d'information sur la stratégie d'entreprise

"...In Contrast, enterprises that govern IT by default, more often find that IT can sabotage business strategy". Jeanne Ross et Peter Weill (in IT Governance - Harvard Business School Press)

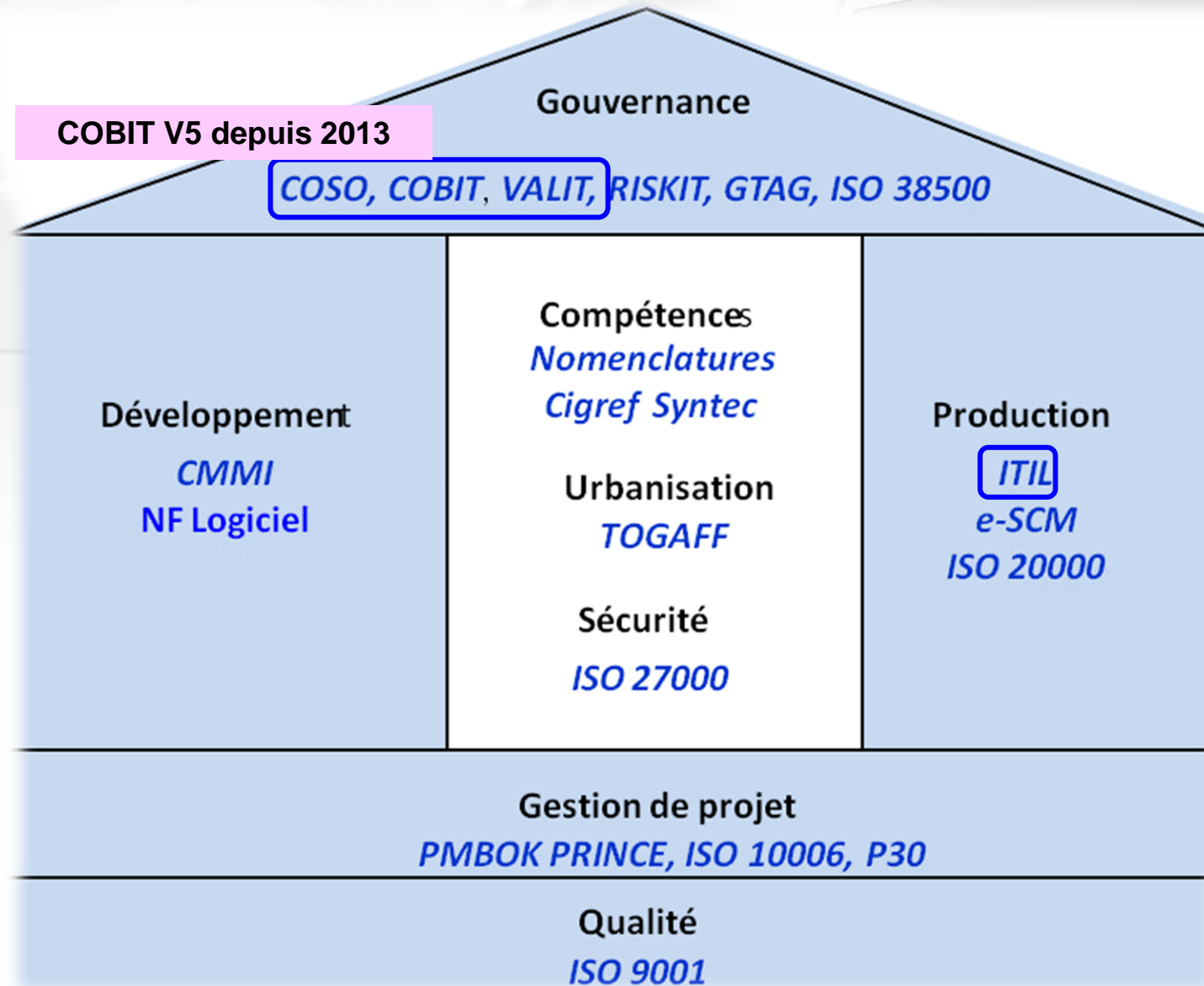
De la gouvernance d'entreprise vers la gouvernance du SI



Paché & Paraponaris :
« *adaptation des systèmes de gestion à un double niveau externe et interne* »

Le SI,
modèles

De la gouvernance d'entreprise vers la gouvernance du SI



MSSI de l'entreprise
Approche par « les référentiels institutionnels »

Bibliographie

- « Gouvernance de l'information pour l'entreprise numérique », G. Balantzian, Hermès, 2013
- « Les tableaux de bord de la DSI, Pilotage, performance et benchmarking du système d'information », Christophe Legrenzi, Philippe Rosé, Dunod, 2012
- « Master SI », collectif, Eska, 2011
- « La transformation stratégique du SI », B. Le Roux, Hermès, 2009
- « IT gouvernance », F. Georgel, Dunod, 2009
- « Le plan de gouvernance du SI », G. Balantzian, Dunod, 2006
- « Urbanisme des SI et gouvernance », Club Urba, Dunod, 2010
- « Place de la gouvernance du SI dans la gouvernance générale de l'entreprise », AFAI_CIGREF, 2005
- « Gouvernance du SI », CIGREF, 2002
- « La modélisation des systèmes complexes », J. L. Le Moigne, Dunod, 1990
- « Systémique et cognition » E. Andreewsky, Dunod, 1991
- Management des Systèmes d'information. Laudon & Laudon, Pearson

Synthèse du cours

- La gouvernance c'est quoi → Le terme « Gouvernance » désigne la capacité d'une organisation d'être en mesure de contrôler et de réguler son propre fonctionnement, afin d'éviter les conflits d'intérêts liés à la séparation entre les ayants-droits (actionnaires, banques, états...) et les acteurs (dirigeants, salariés, utilisateurs...). Une bonne gouvernance permet d'éviter des dérives autoritaires, lucratives avec des détournements et autres avec l'utilisation des moyens de l'association à d'autres fins que celles prévues dans ses statuts, politique, économique, etc. ...
- La gouvernance protégé les intérêts des différentes parties prenantes, définit un cadre pour l'éthique des dirigeants, permet la validation de la stratégie, évite les scandales financiers & contrôle la rémunération des dirigeants
- La gouvernance, comment → La bonne gouvernance prévoit l'organisation des responsabilités, du suivi et du contrôle de gestion de l'entité.
- Les scandales financiers des années 90 ont montré l'importance d'avoir une gouvernance dans les entreprises pour protéger les différentes parties prenantes. Les exemples d'Enron, Parmalat & Worldcom nous montre l'importance de la gouvernance.
- Origines des agences de notation : Panique bancaire aux États-Unis après une période de fièvre spéculative. Eclatement de la bulle en 1837 à New York, lorsque les banques cessent tout paiement en espèce (monnaie, or ou argent).
- Origine de la refonte de la gouvernance : manipulations comptables & dérives des dirigeants
- Objectifs de la SOX : Accroître la responsabilité des entreprises, Rendre la communication de l'information financière plus fiable & Lutter contre les comportements déviants et frauduleux des entreprises.
- Quels sont les cinq principes de la gouvernance d'entreprise ?
 - Responsabilité et l'intégrité des dirigeants et des administrateurs, Indépendance du conseil d'administration, Transparence et la divulgation de l'information, Respect des droits des actionnaires & Vision stratégique à long terme

Le conseil d'administration exerce une triple mission

- Validation de la stratégie, Surveillance, le contrôle de la gestion et de la performance du dirigeant exécutif & Obligation de transparence vis-à-vis des actionnaires et des marchés