

# Confusion autour de la gouvernance du système d'information d'entreprise

Des querelles surviennent ponctuellement entre les professionnels de l'informatique sur les définitions de gouvernance du système d'information et de gouvernance des technologies de l'information.



CÉDRIC BAUDET  
IMSI, HEG Arc à Neuchâtel

Depuis quelques années, le thème de la gouvernance du système d'information d'entreprise est l'une des préoccupations majeures des directions des systèmes d'information de nombreuses institutions. Au point que l'on peut penser qu'il s'agit d'une mode prête à être effacée par les promesses d'une prochaine vague 2.0 technologique ou managériale. Pourtant, s'il s'agit bien d'un sujet en vogue aujourd'hui, cette notion n'est pas nouvelle. En effet, en 1991 déjà, dans un article paru dans *Business Quarterly*, les professeurs Henderson et Venkatraman, respectivement de l'Université de Boston et de la Sloan School of Management du MIT, définissaient le concept de «IT Governance», gouvernance des technologies de l'information, comme la possibilité pour une organisation d'effectuer des alliances stratégiques au niveau technologique. Henderson et Venkatraman précisaient alors que la gouvernance des technologies de l'information est l'un des éléments constitutifs d'une stratégie IT. Depuis lors, des querelles surviennent ponctuel-

**LE SYSTÈME D'INFORMATION D'ENTREPRISE NE DOIT PAS ÊTRE CONFONDU AVEC LE SYSTÈME INFORMATIQUE.**

lement entre les professionnels de l'informatique sur les définitions de gouvernance du système d'information d'entreprise et de gouvernance des technologies de l'information. Pour certains, il est question de la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion du système d'information à l'aide de référentiels méthodologiques tels que ITIL ou CMMI. Pour d'autres, ces bonnes pratiques ne peuvent être qu'endogènes et ne doivent donc pas être confondues avec la gouvernance du système d'information d'entreprise qui est principalement exogène de par ses objectifs de régulation des relations entre différents individus.

L'approche de Le Roux et Paumier pourrait mettre un terme à ce conflit. Dans un ouvrage publié en 2006, «La gouvernance de l'évolution du SI: alignement et agilité», les auteurs proposent de séparer en deux parties distinctes la gouvernance du système d'information d'entreprise. La première partie est en charge de l'organisation de la gouvernance et la seconde traite des moyens à mettre en œuvre. Le Roux et Paumier ne se basent pas sur des pratiques informatiques pour justifier cette dichotomie mais reprennent la vision de la gouvernance d'entreprise proposée par l'International Federation of Accountants, IFAC. Cette dernière décrit la gouvernance d'entreprise comme un ensemble de deux éléments. Le premier a pour but de spécifier les rôles et la composition de la direction et du conseil d'administration. Le second doit mettre à disposition de la direction des moyens aidant à l'élaboration d'une réflexion stratégique et à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Nous pouvons donc définir la gouvernance du système d'information d'entreprise comme l'ensemble de deux sous-gouvernances que nous nommerons en référence à l'approche de l'IFAC, «corporate information system governance» et «business information system governance». La première est l'organisation des relations entre les

acteurs du système d'information (SI), comme la direction du SI, la direction de l'entreprise, les différents utilisateurs du SI, les auditeurs du SI ou encore les actionnaires de l'institution.

De son côté, la «business information system governance» inclut la mise en œuvre par la direction du SI de la stratégie du système d'information afin de garantir les intérêts du pouvoir souverain de l'entreprise. Précisons ici que la stratégie du système d'information doit suivre et soutenir les objectifs stratégiques définis par l'organisation. En plus des querelles sur la définition de la gouvernance, nous constatons régulièrement une confusion entre les notions de gouvernance du système d'information et de gouvernance des technologies de l'information (gouvernance IT).

**LA GOUVERNANCE IT PERMET DE DIRIGER LE SYSTÈME INFORMATIQUE ET NON PAS LE SYSTÈME D'INFORMATION.**

Le système d'information d'entreprise n'étant pas entièrement informatisé, il ne doit pas être confondu avec le système informatique. Les technologies de l'information (matériel informatique et logiciels) sont quant à elles le support du système informatique.

Nous pouvons donc affirmer que la gouvernance IT permet de diriger et de contrôler le système informatique et non pas le système d'information d'entreprise. Le club européen pour la gouvernance des systèmes d'information, CEGSI, abonde dans notre sens en affirmant sur son site internet que la gouvernance du SI n'est pas la gouvernance IT car cette dernière n'adresse qu'une partie de la problématique de la gouvernance du système d'information d'entreprise. ■



HERBERT BRÄNDLI  
Directeur, Fondation collective Profond\*

## Faillite de la LPP par voie d'ordonnance

Les prestations d'assurance-retraite vont à vau-l'eau partout en Europe. C'est la réglementation qui a ancré ce processus d'autodestruction en Suisse. Notamment avec l'abaissement du taux d'intérêt LPP décrété par ordonnance.

Portant sur 13 pays, l'étude Global Pension Risk 2011 a sondé les priorités financières de 62 caisses de retraite représentant au total plus d'un million d'assurés et une fortune de 130 milliards de francs. Il en ressort que l'Europe entière considère qu'il incombe aux seuls employeurs de combler les découverts éventuels, autrement dit d'en assumer le coût. Ceux-ci entendent minimiser ce risque en lissant leurs résultats par des placements prétendant «sans risque».

En Suisse, contrairement à la plupart des pays d'Europe, les caisses de pension sont seules responsables de leur équilibre financier. Les employeurs ne sont pas tenus de combler les trous de couverture. Il n'empêche qu'ici aussi, la tendance persistante à la minimisation des rendements sous forme de placements «sans risque» paraît être la priorité. Pour éliminer systématiquement toute fluctuation indésirable des plans de prévoyance, ils diversifient leurs investissements en privilégiant les obligations et, de plus en plus, les placements dits alternatifs. Ils manifestent un intérêt croissant pour les hedge funds et les solutions permettant de se protéger des variations des taux et des monnaies. En revanche, ils manquent d'idées ou de directives sur la manière de gérer les risques d'inflation, qui sont pourtant la principale incertitude qui pèse sur les assurés et le pouvoir d'achat de leurs futures rentes. Les institutions de prévoyance, elles, veulent honorer l'une de

leurs vocations premières, qui est de se prémunir et de s'assurer davantage contre la prolongation de la durée de versement des rentes.

Cet état de fait et l'étude évoquée plus haut confirment les craintes selon lesquelles les caisses de pension, au lieu de combattre les risques qui les menacent, elles et leur fonction essentielle (transfert dans le temps et accroissement du pouvoir d'achat des revenus du travail), se remettent de plus en plus en question et luttent contre elles-mêmes, jusqu'à compromettre leur droit à l'existence. En répercutant les fluctuations du marché sous forme de variations des prestations ou des taux d'intérêt, elles perdent leur fonction de «tampon de solidarité» entre les différentes classes d'âge et générations. Pire encore, la tentative désespérée de lisser à la source les fluctuations du marché les amène, par le jeu de placements infructueux et d'instruments de couverture coûteux, à réduire leurs performances à un niveau stérile pour l'ensemble de l'économie. En abaissant le taux minimal LPP à 1,5%, le Conseil fédéral se situe largement en deçà de l'inflation à long terme et renvoie ainsi à un horizon très lointain le maintien du pouvoir d'achat des cotisations des salariés. Dans ces conditions, le régime de retraite par répartition propre à l'AVS se révélerait supérieur sur le plan macroéconomique. Cette mise en faillite du système de la capitalisation, la Confédération l'impose aux fondations collectives qui

la combattent en fournissant des prestations plus élevées. L'OFAS juge tout simplement irresponsables des taux d'intérêt supérieurs et considère que les fondations collectives qui servent des prestations substantielles en s'accommodant de fluctuations de leur portefeuille constituent un risque aggravé. Ce dont le pouvoir politique et son armée de fonctionnaires ne veulent pas n'a pas lieu d'être, quand bien même les faits les contredisent. Avec l'art. 46 OPP2, désigné parfois par le terme de «Lex Profond», le ministre des affaires sociales a sonné le glas, par autodestruction, des fondations collectives. Dans son modèle de prévoyance simplifié mais exagérément mathématisé, l'alimentation de réserves de fluctuation jouit de la priorité absolue, ce qui conduit forcément à adopter un comportement cyclique misant sur des placements à très faible rendement, autrement dit générant un niveau plancher de prestations. Les caisses de pension subiront donc inévitablement, à long terme, des pertes réelles sur leurs actifs, pertes qui toucheront surtout les épargnants et retraités modestes. Leurs économies et leurs rentes perdront invariablement et constamment de leur substance. Bref, l'assainissement se fera sur leur dos. A eux de compenser leurs pertes en cotisant davantage dans un système déficitaire. ■

\*Economiste d'entreprise et expert diplômé en assurances de pension, président-fondateur de B+B Prévoyance SA.

# PRÉVOYANCE