

## **L.G. Lettre de la Gouvernance**

### **Gouvernance et ERP**

#### **Pour un plan de gouvernance du S.I.**

*Résumé de la conférence de Gérard Balantzian invité par le Club Des Utilisateurs SAP Francophones du 23 novembre 2006 - Paris*

Les ERP et progiciels intégrés ont apporté à l'entreprise une opportunité de massifier la standardisation des processus et des usages. En touchant un large spectre d'entreprises et organismes publics, l'ERP s'est imposé dans un marché marqué par des alliances, rachats, fusions et partenariats d'entreprises. Il y a ceux qui ont acheté une base installée. Il y a également ceux qui se sont rapprochés pour assurer une complémentarité des compétences en place. Mais quelle que soit la stratégie, l'atteinte d'une taille critique pour couvrir le plus largement les besoins de l'entreprise est une préoccupation majeure de l'offre des progiciels.

Les progiciels intégrés ne touchent pas seulement les grandes entreprises. La PME est concernée d'autant plus qu'elle promet des perspectives de progrès dès lors que l'offre présente une valeur ajoutée reconnue. Ainsi, des PME d'autres continents que celles d'Europe Occidentale (Chine, Inde, etc.) adoptent ces pratiques et présentent de plus un vivier de compétences de bon niveau. Les grands noms des ERP prennent position sur ces nouveaux territoires et la masse salariale consacrée à la Recherche et Développement est représentative des efforts de progrès entrepris par ces éditeurs dans cette direction de la planète.

Les canaux de distribution en vente directe ou indirecte s'en trouvent impactés comme les relations entre l'entreprise et le client. Si l'argument économique prédomine les choix et les orientations des clients, force est de constater que la création de valeur et l'appropriation des nouveaux usages induits par les progiciels intégrés représentent un des axes forts de la gouvernance du S.I. au même titre que la maîtrise des risques qui lui est associée.

Cette création de valeur prend un sens différent selon que l'entreprise se situe dans l'une de ces trois catégories de maturité :

1. Celles qui investissent pour la maîtrise des technologies, la contribution à la réduction des coûts et la satisfaction des utilisateurs,
2. Celles qui investissent pour contrôler et maîtriser l'information cohérente et prendre un avantage grâce à des processus orientés vers le client dotant l'entreprise d'une valeur ajoutée supplémentaire par rapport à ses concurrents,
3. Celles enfin qui changent de business model et qui s'appuient sur le contrôle de la communication et la circulation / partage de l'information pour progresser et innover.

Les changements engendrés par les ERP sont conséquents et impactent la définition des territoires et la définition des rôles de chaque type d'acteur, les frontières entre les acteurs et les scénarios de transformation à envisager.

### **La définition des territoires et la définition des rôles de chaque type d'acteur**

Les enquêtes menées au sein de l'IMI Université de Technologie de Compiègne depuis 1997 démontrent un intérêt croissant des DSI et des Métiers pour reconsidérer avec leur Direction Générale le modèle d'entreprise et la contribution du SI à la création de valeur. L'arrivée d'un progiciel intégré ne peut que booster cette volonté d'innovation tout en restant vigilant sur l'approche qualité.

La définition d'une posture stratégique est donc essentielle. De celle-ci découle la répartition des rôles et des responsabilités. Mais comment la stratégie d'entreprise intègre t-elle cette nouvelle dimension puisque SI et business doivent s'ajuster en permanence ? Où commence le territoire de la DSI et où s'arrête celle des Métiers ? Qui arbitre les orientations en matière de progiciels intégrés ? Qui définit le degré de couverture du progiciel intégré sur le S.I. ?

Comment s'opère cette couverture dans le temps et selon quelles progressions ?

### **Les frontières à respecter**

Chaque discipline comporte ses frontières. La DSI a les siennes comme les Métiers et la Direction Générale. Mais les conflits ou malentendus des utilisateurs naissent aux conditions posées au niveau des frontières.

En l'absence de sens ou lorsque la communication n'est pas assumée par les managers au niveau de ces frontières, l'imaginaire occupe ces espaces d'interrelations complexes et laisse s'y installer des objectifs cachés individuels, des connivences et un management clandestin qui peut ne pas concentrer ses forces vers les cibles définies par le collectif.

La dynamique DSI - Métiers - Direction Générale - Editeur doit être fluide et agile afin de faciliter la circulation de l'information personnalisée. L'intelligence relationnelle qui la caractérise ne dépend pas de la puissance technologique installée mais au management de proximité. La standardisation massive des processus, des résultats et des qualifications doit être contre balancée par une gestion de la proximité adaptée à chaque contexte. L'innovation et le nouveau modèle d'entreprise s'appuient sur ces nouveaux concepts à l'époque où le Screen to Screen supplante le One to One humain.

Ce concept décrit dans la dernière partie de mon livre *le plan de gouvernance du S.I.* met l'accent sur la nécessité de reconsidérer les logiques de management qui ont marqué le taylorisme et le néo taylorisme. Le manager devient donc le promoteur de l'excellence coopérative et du sens partagé, en particulier dans des organisations neuronales. Pendant longtemps, les ERP ont voulu changer l'entreprise par la procédure mais le moment est venu de s'interroger sur le changement par la culture du management de l'information et de la connaissance.

Ce changement de posture stratégique nécessite de reconsidérer le devenir sous forme de scénarios afin que chacun s'y inscrive et s'identifie à ces trajectoires du S.I. et du management.

## **Les scénarios de transformation à envisager**

Afin de créer un langage commun pour définir les scénarios du futur, une méthode est nécessaire. La méthode *P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information* ® (chapitres 10 à 12 du livre) offre aux managers des entreprises un outil pragmatique de pensée et de mise en œuvre de la gouvernance du SI. Cette méthode propose *36 processus interreliés* en fournissant à la DSI, aux Métiers et à la Direction Générale une *vision en surplomb*.

La PME comme la grande entreprise est concernée par le plan de gouvernance. La prise de *recul et la vision globale* sont nécessaires. En effet, l'informaticien se concentre sur les technologies de l'information ; l'architecte se centre sur l'architecture du S.I. ; le financier sur les finances et l'économie ; la DRH sur les hommes ; l'organisateur sur les processus ; l'urbaniste sur la modélisation et la cartographie du S.I. ; l'utilisateur sur son quotidien et ses objectifs ; la direction générale sur la stratégie, la croissance et la cohésion sociale.

Pour se mettre en surplomb, il faut créer les conditions de l'écoute mutuelle et les conditions d'expression de chacun dans un climat de respect mutuel. La création d'un fonds commun d'intérêts se concrétise par un *Projet commun*.

Pour écrire une nouvelle page de l'entreprise, on ne part pas de la case départ. Il existe des travaux menés sur les progiciels, l'externalisation, la mobilité, le business intelligence, l'e-collaboration, la sécurité, la formalisation des processus Métiers, etc.

En ayant recours à la créativité collective lors de l'élaboration de ce plan de gouvernance du S.I., l'objectif est de *mettre en puzzle* ces travaux avec les thèmes de l'avenir (horizon 3 ans) et de tirer le meilleur parti de la variété des intervenants pressentis de l'entreprise et de leur singularité. On accroît ainsi le nombre des possibles et on

apprend, par le partage, à mettre en œuvre une intelligence commune appropriée.

Il se peut que l'on soit amené, sur certains sujets, à désapprendre pour réapprendre. Par exemple, la vision client est-elle la même pour tous ? Cet apprentissage continu de l'apprenance fait partie de la gouvernance de demain avec la différence, par rapport au passé, d'avoir la volonté d'apprendre ensemble, de faire un *apprentissage de co-gouvernance*. Ce qui suppose des itérations successives du plan, par vagues.

Les difficultés sont nombreuses et il ne faut pas les négliger : différences de vocabulaire ; styles de management variés ; approche trop technique pour les uns et non pour les autres ; trop d'importance accordée au fond et pas assez à la forme ; recherche d'un modèle alors qu'il s'agit d'un processus de maturation collective ; différences de maturité des acteurs face au S.I. et à la stratégie, etc.

Mais lorsque l'on surmonte ensemble ces difficultés, on découvre que l'on a construit non seulement un bon plan pour gouverner mais également un capital inestimable : *la confiance*.

Gérard Balantzian [gerard.balantzian@yahoo.fr](mailto:gerard.balantzian@yahoo.fr)

## **Formation**

### **Les objectifs**

Les objectifs de la formation au Plan de gouvernance du système d'information sont les suivants :

- **Proposer une Méthode** d'élaboration du Plan de gouvernance du système d'information (SI), véritable guide de la DSI et des directions opérationnelles ou fonctionnelles de l'entreprise,
- **Développer les compétences d'équipe sur le plan de l'Etat de l'Art, la méthode et le pilotage de la transformation**
- **Rechercher la vision globale du système d'information et de sa gouvernance,**

- Proposer des **dispositifs évolutifs et des outils** aux managers allant de l'**IT gouvernance** à la **corporate gouvernance** pour mieux piloter la transformation des organisations, du SI et des hommes.

Cette offre concerne les **managers opérationnels et fonctionnels, les CIO, les DSI et les acteurs du SI** de l'entreprise cherchant à développer la méthode, leur professionnalisme et leur efficacité ainsi que celles de leurs collaborateurs pour anticiper leur devenir ensemble.

La recherche de [l'excellence coopérative](#), qui est le socle de cette méthode, permet aux acteurs du **SI et du Business** (Métiers) :

- d'ajuster la stratégie de l'entreprise et celle du système d'information
- de positionner la gouvernance du S.I. par rapport à IT gouvernance, l'urbanisme du SI, le City Planning, l'Enterprise Architecture et le BPM,
- de développer les tableaux de bord et instruments de maturité commune des enjeux Métiers et de création de valeur,
- de transformer la dynamique « maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre »,
- d'assurer la convergence du SI autour du noyau commun

## **Formation**

### **Programme**

La formation au Plan de gouvernance du système d'information se décompose en trois **modules** :

- [Les fondamentaux et l'Etat de l'Art](#)
- [La Méthode P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information](#) ®
- [Le pilotage de la transformation](#) (pédagogie coopérative)

La durée de chaque module est négociée avec l'entreprise afin d'adapter la granularité de son contenu avec les besoins de celle-ci.

*Note : Les organisateurs se réservent le droit d'adapter le contenu de ce programme si le contexte les y engage.*

## **Programme**

### **L'Etat de l'Art de la gouvernance du S.I.**

#### **Première partie**

Gouvernance ou co-gouvernance ? Quelles sont les nouvelles formes d'autorité et nouveaux pouvoirs ? Types de gouvernance et leviers de l'autorité. Le choix de postures stratégiques. Les alliances stratégiques (fusions, acquisitions, partenariats, ...). La vision détermine la cible. Le processus itératif de la stratégie . Les principes de la stratégie. Les outils de la stratégie (la matrice BCG (Boston Consulting Group), la matrice Arthur D. Little , la matrice de McKinsey, les coups stratégiques de Charles Wiseman, l'avantage concurrentiel de Michael Porter, les techniques de créativité, etc.)

Les indicateurs de la stratégie. Les référentiels et bonnes pratiques. Le (self) service « plus » et le système d'information « agile ». Comment ajuster le système d'information sur la stratégie orienté service ? Quel patrimoine commun en matière d'information et de connaissance partagées ?

#### **Deuxième partie**

Maturité de la gouvernance du SI : Maturité de niveau 1 : La création de valeur et le progrès de l'entreprise en mouvement ; Maturité de niveau 2 : L'accroissement de la performance globale de l'entreprise ; Maturité de niveau 3 : L'optimisation des coûts et la satisfaction des utilisateurs

Comment mesurer la maturité du Plan de gouvernance du SI ?

Une enquête auprès des entreprises sur les pratiques de gouvernance : les résultats et commentaires.

Construire un argumentaire pour un Plan de gouvernance du système d'information.

Les conditions de réussite passent par la co-construction de la confiance : comment agir et quels sont les facteurs critiques de succès ? Quels sont les indicateurs d'efficacité et d'efficience d'une équipe et du leadership ?

### **Troisième partie : Les technologies coopératives, les nouveaux services, le Web 2.0 et ses impacts**

Un panorama des technologies relationnelles est présenté pour fournir à la direction générale et aux actionnaires les éléments démontrant la contribution de ces technologies à la création de valeur.

Liste (non exhaustive) des thèmes traités : CRM, e-CRM, EDI, SCM, places de marché, portail, intranet, blog, workflow, peer to peer, e-procurement, Open source, nouveaux services prêt à monter, , ...

*Note : Les organisateurs se réservent le droit d'adapter le contenu de ce programme si le contexte les y engage.*

### **Programme**

#### ***La Méthode P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information* ®**

La méthode est le langage commun d'une équipe. Le partage de la pratique des concepts et outils de cette méthode, résulte de plus de 25 années de travaux et recherches de l'auteur.

Ce séminaire décrit donc les **instances** du Plan de gouvernance du SI (comité de direction, conseil d'administration, comité de pilotage, bureau coopératif projet, groupes transversaux, ...) : place et rôles des instances ainsi que la nouvelle dynamique relationnelle des équipes.

Le **plan détaillé** de la méthode est le suivant :



## **Étape 1 : le repérage de la situation actuelle**

1. Comprendre les valeurs et les défis de l'entreprise
2. Diagnostic des flux de création de valeur
3. Gouvernance et contribution du SI à la croissance et la performance (CobiT, Itil, CMMI, ...)
4. Politique actuelle des ressources humaines
5. Diagnostic sur l'économie de l'information (ABC, ...)

## **Étape 2 : la construction du devenir**

1. Définir la stratégie
2. S'organiser autour de la création de valeur et la cible
3. Définir le patrimoine immatériel commun
4. Réunir les conditions pour co-construire la confiance
5. Estimation économique globale

## **Étape 3 : La stratégie de mobilisation et de la mise en oeuvre de la gouvernance du SI**

1. Management et étude du risque
2. Gouvernance et options de développement
3. Gouvernance et trajectoires technologiques
4. Construire un réseau de compétences
5. Pilotage et tableaux de bord de la gouvernance du SI

## **La dynamique des acteurs**

Articulation des pouvoirs et l'adaptation à l'entreprise y occupent une place importante. En particulier le séminaire souligne l'évolution des rôles de la DSI groupe, la DSI locale, l'atténuation des frontières entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, les nouveaux rapports entre l'intérieur et l'extérieur compte tenu de la politique progiciel ou celle relative à l'externalisation.

## **Formation**

### **Renseignements pratiques**

Une palette de **formules adaptées** aux besoins de l'entreprise est proposée :

- **Formule 'Dirigeants'** (une heure) : Il s'agit d'une présentation orientée vers le Comité de direction.
- **Formule 'Survol'** (1/2 journée) : il s'agit de démythifier l'approche de la gouvernance des systèmes d'information.
- **Formule 'Formation à la méthode'** (2 jours) : il s'agit de la formule active orientée vers des professionnels des systèmes d'information en vue d'une présentation générale de la Méthode.
- **Formule 'Approfondissement'** (durée supérieure à trois jours) : cette offre propose une application pratique de la Méthode *P.G.S.I. Plan de Gouvernance du Système d'Information* ®. Un accompagnement pédagogique est intégré à cette formule.

**Lieu** : Intra-muros

**Convention de formation** : La facture simplifiée tient lieu de convention de formation professionnelle (une convention séparée peut être élaborée à la demande). Le numéro d'enregistrement de déclaration d'organisme formateur est fourni sur chaque facture.

**Périodes et dates** : A définir d'un commun accord avec l'entreprise.

N'hésitez pas à demander plus d'informations à l'auteur qui anime ces séminaires et prenez, si nécessaire, un contact direct avec celui-ci pour lui exprimer, sans engagement de votre part, vos besoins

## **Programme**

### **Le pilotage de la transformation**

L'étape transversale 'Pilotage de la transformation' n'est pas seulement enseignée mais également pratiquée ([pédagogie coopérative](#)).

En effet, la gestion du changement aussi bien au niveau Métiers qu'au niveau SI et IT (architectures applicatives et architectures technologiques) est un thème qui ne peut se contenter d'un discours convaincant. Il faut passer à l'acte pour réduire la brèche entre la pensée et l'action.

## **Formation**

### **Pédagogie coopérative**

**Le client et la maturation collective en équipe sont placés au centre du dispositif de formation cadré sur les objectifs de l'entreprise.**

**Le pilotage de la transformation** passe par la **pédagogie coopérative**. La rhétorique ne suffit pas. Il faut un passage à l'acte pour mettre en œuvre, en mode **Team building**, la coopération des collaborateurs dans une entreprise ouverte en mouvement.

L'originalité des formules de formation proposées porte sur la volonté d'appropriation de la méthode par les auditeurs de ces séminaires.

Les valeurs suivantes ont guidé nos travaux au contact de ces entreprises :

- L'ouverture,
- Le partage de savoirs et d'expériences,
- Le professionnalisme,

- La co-responsabilité,
- Le respect de la singularité de chaque entreprise.

**L'accompagnement** de cette formation dans l'action s'appuie sur une déontologie pour garantir l'efficacité d'un accompagnement collectif :

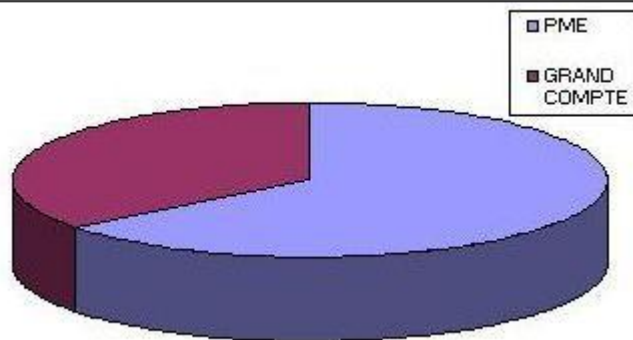
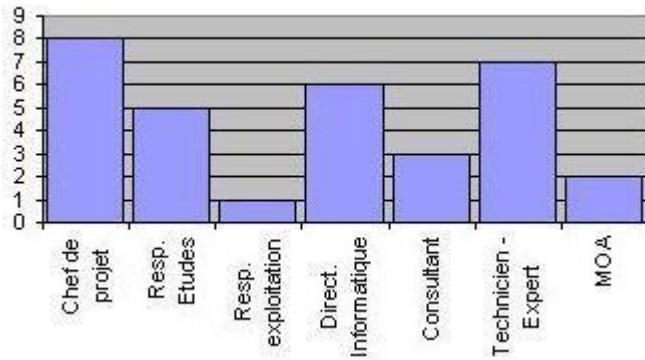
- Des objectifs définis par une contractualisation dans un cadre professionnel,
- L'engagement créatif face aux objectifs,
- La liberté de parole et la gestion des points de vue contradictoires,
- Une méthode de travail favorisant le partage de la responsabilité et les processus d'arbitrage et de décision entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre réunies,
- Une dynamique des rôles et un encadrement adapté renforçant la cohésion des acteurs et développant la pratique d'une communication et d'une écoute active des différents contributeurs.

## **Formation**

### **Valeur ajoutée pour l'entreprise**

Les formations en matière de gouvernance du S.I. et en management des systèmes d'information que Gérard Balantzian a dispensé (ou piloté avec son équipe d'experts) sont reconnues pour leur valeur ajoutée.

**La population** qui a apporté une évaluation de cette valeur ajoutée est composée de chefs de projets, responsables des études, directeurs de l'exploitation, directeurs informatiques et DSI, consultants, techniciens spécialisés et experts ainsi que des représentants de la maîtrise d'ouvrage (Métiers).



**Exemple d'évaluations** rapportées par la population ci-dessus :

- « les cours sont très pratiques et utilisables dans l'entreprise »,
- « l'illustration des sujets par des cas concrets »,
- « la bonne maîtrise du sujet »,
- « la formation basée sur la confrontation de points de vue »,
- « le spectre des sujets traités offre réellement la possibilité de prise de recul pour obtenir une vision globale du management des SI »,
- « un balayage à 360° »,
- « organiser les idées, mettre les choses en perspective »,
- « organiser les idées sur l'apport des SI dans la direction de l'entreprise »,
- « méthodes sur la mise en place d'un SI coordonné avec les orientations de l'entreprise », ...

La prise en compte des besoins de l'entreprise, la **vision globale**, l'anticipation sur les questions d'avenir, la dimension du **management** et de la **communication** sont régulièrement soulignées par les auditeurs de ces formations dans l'action.

Recherches > Les axes de réflexion scientifique >  
**Gouvernement, gouvernance et matrice institutionnelle**

L'analyse de l'action publique renvoie à trois problématiques qui appellent le recours à trois notions distinctes mais complémentaires. 1) Comment penser l'action publique avec un Etat qui n'est plus l'instance de régulation principale ? Une sociologie de la gouvernance permet d'analyser l'articulation entre différents modes de régulation (Etat, marché, communauté, association, entreprise) pour appréhender le développement d'un territoire ou d'un secteur d'activité. 2) Comment penser la production d'action publique légitime ? Le concept de gouvernement local rend compte des liens entre représentativité, efficacité, responsabilité et légitimité sur un territoire. 3) Comment concilier la diversité des jeux locaux avec leur insertion dans des schémas d'intervention et d'analyse plus généraux ? Deux conceptualisations développées à partir des recherches menées au laboratoire tentent de penser et d'analyser cette inscription qui n'est pas détermination mais seulement cadrage : la notion de matrice institutionnelle développée à partir des études sur le gouvernement des territoires, et la notion de configuration, développée pour rendre compte des régularités auxquelles obéissent le gouvernement et le fonctionnement du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, malgré l'évidente diversité des situations locales.

## **Les axes de réflexion scientifique**

La présentation en pôles des recherches au CSO n'épuise pas l'activité au sein du laboratoire. Il convient d'ajouter une autre clef de lecture à partir des axes de réflexion scientifique. Anciens ou récents, ces axes correspondent à des questions plus théoriques qui, bien que nourries par les enquêtes, peuvent être traitées sans un rapport direct à un terrain, leur pertinence traversant plusieurs champs empiriques. Ces axes sous-tendent donc le travail d'analyse secondaire et d'élaboration théorique que les membres du laboratoires mènent à partir de leurs enquêtes. Ces axes de réflexion scientifique, que nous présentons succinctement ci-après, sont au nombre de six.

[Recherches](#) > [Les axes de réflexion scientifique](#) >

## **Les croyances dans l'action publique et privée**

Des travaux récents sur les politiques culturelles, la lutte contre la toxicomanie et la gestion des risques sanitaires ont mis l'accent sur l'articulation entre la diffusion de connaissances, la formation de croyances et la transformation de politiques publiques. La spécificité de cet intérêt pour la sociologie de la connaissance et des croyances tient à ce qu'il s'appuie sur des enquêtes empiriques et exige la prise en compte simultanée des argumentations et des intérêts. Sur le plan théorique, on s'attachera à concevoir l'interaction entre ces deux composantes. Sur un plan plus empirique, on s'intéressera à l'étude de la formation de « vulgates », appropriation et transformation de savoirs scientifiques ou non dans différents champs.

[Recherches](#) > [Les axes de réflexion scientifique](#) >  
**Expertises, connaissances et action publique**

Certains soulignent le rôle croissant des experts dans les décisions publiques, d'autres au contraire soulignent l'affaiblissement de leur légitimité du fait de leur multiplicité et des désaccords qui peuvent exister entre eux, du fait aussi d'une méfiance croissante du public devant les progrès de la technique. Cette apparente contradiction reflète la diversité des situations et le degré de controverses très variable d'un domaine à l'autre. Trois angles d'attaques sont envisagés. D'abord l'étude des conditions qui favorisent ou freinent la constitution et la diffusion d'une expertise légitime. Ensuite, l'institutionnalisation de l'expertise, les ressorts et les effets du design institutionnel dont elle fait l'objet via les comités, les agences et les commandes de rapports. Enfin, les sphères respectives des décideurs et des experts étant souvent pensées de manière trop étanche, on s'intéressera aux articulations entre les deux ainsi qu'à leur porosité

[Recherches](#) > [Les axes de réflexion scientifique](#) >  
**Marchés du travail professionnels**



Les travaux engagés sur ce thème s'inscrivent dans deux perspectives : 1/ L'analyse de nouveaux dispositifs d'intervention professionnelle et l'observation des réajustements qui en résultent : développement, par des groupes de spécialistes, de nouvelles réponses face à des problèmes émergents, positionnement face aux professions établies. Les domaines de la famille et de la santé fournissent de nombreuses illustrations de ces phénomènes. 2/ L'analyse des rapports entre les modalités de gestion des carrières d'un groupe professionnel (par exemple, les universitaires ou les musiciens), et le fonctionnement organisationnel des établissements qui les emploient. Cette seconde perspective conduit à privilégier une analyse en termes de marchés du travail professionnels. Elle part de l'étude des mécanismes d'ajustement entre l'offre et la demande (décisions de recrutement, promotions) au sein des organisations concernées, pour mettre à jour les modes de régulation de ces marchés

**Recherches > Les axes de réflexion scientifique >  
**Normalisation et production des normes****

Les évolutions récentes des capacités d'action des autorités publiques témoignent de la place grandissante qu'occupe la production de normes. Devant la complexité des problèmes économiques et sociaux, la faiblesse des outils de contrôle et la réduction des ressources budgétaires, les autorités publiques incitent les acteurs privés (entreprises, associations) à élaborer eux-mêmes des normes susceptibles de régir leur conduite ou leur activité. L'analyse se développe notamment autour de trois thèmes : 1/ les modalités de construction des accords sur les normes (consensus, négociation) ; 2/ les effets et les changements qu'introduisent des normes co-produites (délégation d'autorité, mécanismes d'autocontrôle, standardisation) ; 3/ les formes d'articulation entre la production de ces normes et l'activité réglementaire traditionnelle.

[Recherches](#) > [Les axes de réflexion scientifique](#) >  
**Théorie des organisations, de la décision et des nouveaux modes de coordination**

La transformation des administrations et des entreprises, et les nouvelles conditions dans lesquelles s'exerce le gouvernement des activités publiques et privées posent des questions importantes à la théorie des organisations. Et cela dans trois directions. La première est de nature plus descriptive : à partir d'une analyse d'ensemble sur la portée des innovations managériales qui ont marqué les vingt ou trente dernières années, elle cherchera à réfléchir sur les nouvelles formes d'organisation et de coordination des activités qui semblent émerger. La deuxième cherche à thématiser l'impact de la globalisation des activités en cours sur la gouvernance des activités économiques. La troisième enfin est plus analytique : elle poursuit et approfondit les réflexions entamées sur ce sujet avec L'Acteur et le système, Le Pouvoir et la règle, Le nouveau monde industrie, Les Chantier du manager et Worlds of Production : the Action Frameworks of the Economy. Il comporte deux volets. Un premier volet théorique, épistémologique et méthodologique vise la clarification et le développement de l'appareil conceptuel utilisé, notamment en vue d'un dialogue avec les économistes et d'une analyse sociologique des faits économiques. Un deuxième volet, plus pratique, porte sur le statut scientifique des connaissances produites, et sur leur utilisation dans les initiatives de changement dirigé.

## **Gouvernance**

### **Qu'est-ce que la gouvernance**

Le terme de gouvernance présente une signification polyvalente. Il appartient à plusieurs des sciences sociales contemporaines, notamment la science économique et la science politique.

Il procède du besoin de la science économique (en ce qui concerne le

gouvernement de la firme) et de la science politique (en ce qui concerne le gouvernement de l'Etat), de se munir d'une notion omni-comprehensive, capable d'offrir une diversité de significations non couvertes par le terme classique de gouvernement.

Se référant globalement à l'exercice du pouvoir, le terme de gouvernance désigne, que ce soit dans le domaine de la firme ou que ce soit dans le domaine de l'Etat, non seulement l'action des organes exécutifs mais aussi des assemblées (par exemple, dans l'Etat, les parlements) ou les organes de jugement (par exemple, dans l'Etat, les juges et tribunaux).

Le terme de gouvernance correspond à la forme dite post-moderne des organisations économiques et politiques.

Selon le politologue Roderick Rhodes, la notion de gouvernance est couramment utilisée dans les sciences sociales actuelles avec, au moins, six significations différentes: L'Etat minimal, la gouvernance d'entreprise, la nouvelle gestion publique, la bonne gouvernance, les systèmes socio-cybernetiques et les réseaux auto-organisés. <sup>1</sup>

[Dans cette page](#) <sup>[en]</sup>, on trouvera une bibliographie de base sur les significations qui donnent diverses sciences sociales au terme de gouvernance.

La Commission européenne a fait inscrire sa propre notion de gouvernance dans le [Livre blanc de la gouvernance européenne](#). Ainsi, l'expression "gouvernance européenne" désigne *les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence*. Ces cinq « principes de la bonne gouvernance » renforcent ceux de subsidiarité et de proportionnalité.

Dans son Livre blanc de la gouvernance européenne, la Commission dit que celui-ci porte sur la manière dont l'Union utilise les pouvoirs qui lui sont conférés par ses citoyens.

Des informations utiles sur la signification du terme de gouvernance

et des aspects que ce terme présente en relation avec différentes politiques de l'Union européenne sont accessibles dans la [rubrique « Gouvernance » du glossaire Scadplus](#) insérée au site portail de l'Union européenne.

Gouvernance mondiale: Contribution de l'Union européenne

Lors de la préparation du Livre blanc de la gouvernance, un [rapport](#) [50 KB] élaboré par les services de la Commission avait soumis des recommandations sur le renforcement de la contribution de l'Union européenne à la gouvernance mondiale.

Le Livre blanc adopté par la Commission élargit en effet la perspective au-delà de l'Europe et contribue au débat sur la gouvernance mondiale. Il soutient que l'Union doit chercher à appliquer les principes de bonne gouvernance à ses responsabilités mondiales et qu'elle devrait chercher à accroître l'efficacité et les compétences d'exécution des institutions internationales.

Sur cette base, la Commission annonçait qu'elle améliorerait le dialogue avec les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux des pays tiers lors de l'élaboration de propositions politiques revêtant une dimension internationale et proposerait une révision de la représentation internationale de l'Union afin que celle-ci soit plus souvent à même de s'exprimer d'une seule voix.

La Direction générale des relations extérieures de la Commission est en charge de la contribution de celle-ci à l'amélioration de la gouvernance mondiale. Pour en savoir plus, [cliquer ici](#) <sup>[en]</sup>. La Direction générale du commerce extérieur de la Commission européenne dédie une page à ses activités en matière de [gouvernance et globalisation](#).


[Dans cette page de l'UNESCO](#) <sup>[en]</sup>, on trouvera une bibliographie différenciée sur gouvernance mondiale et gouvernance locale.

Gouvernance et développement

Les structures et la qualité de la gouvernance sont des facteurs déterminants de la cohésion sociale ou des conflits sociaux, du succès ou de l'échec du développement économique, de la préservation ou de la dégradation de l'environnement naturel et du respect ou de la violation des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Ces liens sont largement reconnus par la communauté internationale et montrent en quoi la gouvernance exerce une influence sur le

développement.

La Déclaration du Millénaire des Nations Unies proclame que la création d'un environnement propice au développement et à l'éradication de la pauvreté dépend, entre autres choses, d'une bonne gouvernance dans chaque pays, d'une bonne gouvernance à l'échelle internationale et de la transparence des systèmes financiers, monétaires et commerciaux. Dans le cadre du consensus issu de la conférence de Monterrey, les chefs d'État sont convenus qu'une bonne gouvernance à tous les niveaux était essentielle pour atteindre un développement durable, une croissance économique soutenue et l'éradication de la pauvreté. La gouvernance, la démocratisation et le développement se rejoignent aussi dans les objectifs généraux de l'UE définis dans les traités, dans le «Livre blanc sur la gouvernance» [1](#) et dans les conclusions du Conseil de mai 2002. Par ailleurs, plusieurs communications et documents stratégiques liés au thème de la gouvernance ont été publiés par la Commission ces dernières années [2](#).

La Commission européenne a adopté le 20 octobre 2003 [une communication sur la gouvernance et le développement](#)  [42 KB] (COM (2003) 615), qui offre une nouvelle vision, plus pragmatique, sur l'efficacité des États à l'heure d'éradiquer la pauvreté et promouvoir le développement soutenable dans le monde.

Sur la base des enseignements tirés des approches de la gouvernance adoptées par la CE et d'autres donateurs ainsi que de l'avis des pays partenaires et de leurs propres expériences, la communication de la Commission tend à définir des voies concrètes pour :

- renforcer la capacité de gouvernance et accroître l'appropriation des pays partenaires en ce qui concerne l'élaboration des programmes de réformes pertinents;
- assurer des synergies et une cohérence entre les différents instruments et politiques de la CE et de l'UE;
- renforcer les partenariats de développement sur une base nationale ou régionale afin de parvenir à coordonner les priorités des donateurs et les programmes des pays partenaires grâce au dialogue stratégique et d'assurer la complémentarité entre les bailleurs de fonds.
- contribuer à la protection des droits de l'homme et à la

promotion de la démocratie, de la bonne gouvernance et de l'État de droit.

Par ce biais, la Commission orientera l'approche de l'UE dans le domaine de la gouvernance et du développement, mettra en évidence le type de mesures à soutenir dans différentes situations et contribuera au débat international sur ces questions. Un manuel permettra de traduire cette approche stratégique dans la pratique de la coopération. Pour en savoir plus, la Direction générale du Développement de la Commission européenne contient un [communiqué de presse](#) <sup>en</sup> relatif à cette communication de la Commission.

**Romano PRODI Président de la Commission « Le rôle des régions dans le processus de construction de la nouvelle Europe - Gouvernance et convention » Rencontre avec les Présidents des régions d'Europe Bellagio, 15 juillet 2002**

---

Reference: SPEECH/02/344 Date: 16/07/2002

HTML: [EN](#) [FR](#) [DE](#) [IT](#)

PDF: [EN](#) [FR](#) [DE](#) [IT](#)

DOC: [EN](#) [FR](#) [DE](#) [IT](#)

**SPEECH/02/344**

**Romano PRODI**

**Président de la Commission**

**« Le rôle des régions dans le processus de construction de la nouvelle Europe - Gouvernance et convention »**

**Rencontre avec les Présidents des régions d'Europe**

**Bellagio, 15 juillet 2002**

L'absolue nécessité d'un rôle plus actif des régions et des entités locales est avérée. Il s'agit en effet d'organes démocratiquement élus, qui sont clairement reconnus par la société civile et qui peuvent jouer un rôle fondamental.

Nous pouvons et nous devons améliorer sensiblement le système dès aujourd'hui, sans devoir attendre une révision formelle des traités, pourtant nécessaire: c'est le meilleur moyen de regagner de la crédibilité aux yeux des citoyens. C'est précisément pourquoi dans le Livre blanc nous nous proposons d'agir immédiatement, sans modifier les traités.

Le Livre blanc pose cinq principes: ouverture, participation, responsabilité, efficacité, cohérence. Ces principes servent en fait à "mieux appliquer les principes fondamentaux de subsidiarité et de proportionnalité qui sont à la base de nos traités" et ils mettent en cause toutes les institutions de l'Union.

À cette fin nous visons les objectifs suivants:

- plus grande transparence des pratiques politiques quotidiennes de l'Union et participation accrue de la société civile organisée et des représentants des communes, des villes et des régions;
- amélioration de la qualité, de l'efficacité et de la simplicité des actes normatifs, meilleure application des règles de l'Union tant par les voies administratives et juridictionnelles nationales que par la création contrôlée d'agences européennes de réglementation;
- recentrage des institutions sur leurs fonctions fondamentales;

Les responsables des communautés régionales, urbaines et locales ont une responsabilité particulière, parce qu'ils sont appelés directement à appliquer toute une série de règles et de programmes communautaires. L'Union européenne a beaucoup à apprendre de la "démocratie de proximité" pour améliorer la communication et la pratique politique.

Toutefois, nous ne pouvons pas contourner ou ignorer les autorités nationales parce que les régions et les communautés territoriales agissent à l'intérieur d'un cadre constitutionnel national, différent d'un



État à l'autre, mais que toutes les institutions de l'Union sont tenues de respecter.

J'en arrive maintenant aux axes spécifiques de la réforme qui vous touchent de près:

En premier lieu, nous voulons une plus grande participation en amont du processus européen de décision, dès la phase de conception.

Cette tâche, certainement ardue mais politiquement déterminante, relève d'abord de la responsabilité des États membres. Ces derniers devront associer les régions et les collectivités territoriales à la définition des positions nationales au Conseil.

Pour sa part, la Commission veut mieux structurer le dialogue avec les acteurs régionaux, urbains et locaux.

En outre la Commission a l'intention d'explorer la voie des "contrats tripartites" entre les trois niveaux de pouvoirs: Union, État, région ou collectivité territoriale. Pour certaines dispositions d'exécution nous donnerons la possibilité aux régions ou aux autres autorités décentralisées de choisir les modalités d'application les mieux adaptées, dans le cadre d'un contrat qui précise les conditions et les modalités d'application et de contrôle. En cas de non-respect des obligations contractuelles, les dispositions d'exécution fondamentales devront s'appliquer automatiquement.

Nous voulons garantir qu'il y ait la même cohérence au niveau européen qu'à l'intérieur des États membres entre le sectoriel et le territorial.

## LES RÉGIONS L'AVENIR DE L'UNION LA CONVENTION

La répartition des compétences entre l'Union et les États membres est un thème général déjà largement examiné dans les débats sur les réformes de l'Union européenne. L'objectif unanimement partagé consiste à clarifier et, dans la mesure du possible, à simplifier le système de la répartition et de l'exercice des compétences ainsi qu'à définir les contrôles qui garantissent le respect de cette répartition. De



nombreuses propositions valables ont été avancé à cette fin, tant à la Convention européenne qu'au Parlement européen.

Naturellement, la Commission elle aussi a pris position en la matière, suggérant de mieux définir les domaines d'intervention de l'Union en arrêtant des principes clairs ayant valeur constitutionnelle et en déterminant un nombre limité de modalités d'actions de l'Union qui soient pleinement compréhensibles par tous les citoyens européens. Les principes régulateurs de l'exercice des compétences de l'Union sont les principes de subsidiarité et de proportionnalité qui traduisent sur le plan politique le concept de la valeur ajoutée de l'action européenne, en préservant pleinement les compétences des États, des régions et des organismes locaux qui restent les principaux interlocuteurs des citoyens européens.

La Commission n'a pas encore pris position sur la question du rôle des régions dans la future architecture institutionnelle de l'Union européenne. Pour le moment, elle a l'intention d'écouter et d'évaluer les différentes positions exprimées à cet égard, étant entendu que l'importance du rôle des régions et des autres niveaux de gouvernement local est évidente pour le développement du projet européen.

Dans la perspective du futur traité de nature constitutionnelle, la Commission suit attentivement le débat sur la valorisation des missions du Comité des régions et sur l'insertion des régions dans l'architecture institutionnelle de l'Union. De nombreuses propositions ont été faites, en particulier au cours de la réunion tenue par la Convention les 24 et 25 juin dernier. Il faudra examiner ultérieurement ces propositions et en évaluer les avantages et les inconvénients, afin d'en tirer des indications équilibrées et cohérentes.

Au cours de ces réflexions il faut tenir dûment compte des grandes différences qui existent dans l'organisation interne des États membres, tant en ce qui concerne les régions que les organes locaux en général. Ces différences sont profondément enracinées dans l'histoire et dans la culture nationale et, souvent, elles sont consacrées par des textes ayant valeur constitutionnelle. L'expression la plus élevée du principe de

subsidiarité impose à l'Union européenne de ne pas s'immiscer dans les relations entre les États et leurs régions et, à plus forte raison, de ne pas essayer non plus de réglementer ces relations d'une manière uniforme au niveau européen.