



HAL
open science

Méthodologie d'amélioration de la gestion des connaissances pour l'optimisation des procédures et des processus métiers de la Commission de l'UEMOA

Fatimata Diallo

► **To cite this version:**

Fatimata Diallo. Méthodologie d'amélioration de la gestion des connaissances pour l'optimisation des procédures et des processus métiers de la Commission de l'UEMOA. domain_shs.info.gest. 2013. mem_01002508

HAL Id: mem_01002508

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_01002508

Submitted on 6 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ARTS, LETTRES, LANGUES,
SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES

UNIVERSITÉ
PAUL-VALÉRY
MONTPELLIER 3

**Université Paul Valéry – Montpellier 3 –
Institut des Technosciences de l'Information et de la Communication (ITIC)
Département de documentation
Année universitaire 2012-2013**

***Méthodologie d'amélioration de la gestion des
connaissances pour l'optimisation des procédures et
des processus métiers de la Commission de l'UEMOA***



Rapport de stage

effectué à la Commission de l'UEMOA, Ouagadougou (Burkina Faso)
soutenu le 5 septembre 2013 par

Fatimata DIALLO

pour l'obtention du Master 2 Professionnel Gestion de l'Information
et de la Documentation (GID Pro)

Tuteur de stage

Papa Mamadou DIOP
Directeur des Systèmes d'Information

Commission de l'UEMOA

Maître de stage

Audilio GONZALES AGUILAR
Maître de conférences en Sciences de l'Information
et de la Communication

Responsable pédagogique du Master 2 GID Pro - Béziers

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Introduction	3
1 Présentation de l'institution.....	6
1.1 Présentation de l'UEMOA	6
1.1.1 Historique	6
1.1.2 Objectifs	7
1.1.3 Système institutionnel	8
1.2 Présentation des grands chantiers	11
1.3 Présentation du rôle de la DSI, lieu du stage	14
1.3.1 Attributions.....	14
1.3.2 Composition	15
1.3.3 Système d'Information.....	16
2 Compréhension de la mission.....	18
2.1 Définitions	18
2.1.1 Gestion des connaissances.....	18
2.1.2 Procédure, processus et chaîne de valeur	21
2.1.3 Décision et innovation	26
2.2 Méthodologie du projet	27
2.2.1 Problématisation	27
2.2.2 Etat de l'art.....	29
2.2.3 Enquêtes qualitatives et quantitatives.....	33
2.2.4 Choix de la démarche de gestion des processus	34
2.3 Synthèse de la méthodologie du projet.....	35
3 Analyse a priori	39
3.1 Description des supports actuels de gestion de l'information.....	39
3.1.1 Supports d'information	39
3.1.2 Technologies sécurisées pour les métiers et la collaboration	40
3.2 Revue critique des pratiques internes actuelles de gestion de l'information.....	43
3.2.1 Contexte et justification.....	43
3.2.2 Etat des lieux	46
3.2.3 Synthèse de la revue critique	58
3.3 Définition des axes d'amélioration	59
3.3.1 Stratégie de gestion des connaissances.....	59
3.3.2 Organisation du programme de Knowledge Management (KM).....	61

3.4	Modélisation des meilleures procédures de gestion de l'information.....	67
3.4.1	Optimisation du processus métier.....	67
3.4.2	Amélioration continue	74
4	Analyse a posteriori : application des nouveaux processus et procédures basés sur les meilleures pratiques étudiées, dans trois domaines spécifiques	78
4.1	Elaboration des procédures métiers prioritaires	78
4.2	Résultats attendus	79
	Conclusion.....	81
	Bibliographie	84
	Liste des figures.....	90
	Liste des tableaux	90
	Annexes	90
	Résumé	98

Dédicace

["Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès." Nelson Mandela]

Je dédie ce modeste ouvrage :

- *à mes parents qui m'ont toujours encouragé à chercher la connaissance et à persévérer dans l'effort,*
- *à Monsieur Soumaïla Cissé, ancien Président de la Commission de l'UEMOA et Madame Cissé Assitan Traoré ;*
- *aux Docteurs Omar Diouf et Madame, Benoît Sarr et Madame, Saliou Ndiaye, Oumou Ly ;*
- *à toute ma famille, mes amis : Ousmane, Abou Ndongo, Oumar Diallo, Abou H. Diallo, Daouda et Néné Guène "Banda ak Racine Penda", Awa Ndiaye, Astou et Mounasse, Maty Guèye, Marième Diarra, Safiatou Konaté, Djamilatou Ndiaye, Absa Sambe, Penda Sène, Saly Fall et familles, aux "étudiants Facebook" de la promotion M2GID 2012-2013.*

Je voudrais, par la présente occasion, vous exprimer toute ma reconnaissance.

Remerciements

Alhamdoulillah ! Merci mon Dieu pour tous Tes bienfaits.

Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont, contribué à ce rapport, à ce master. Il s'agit de :

- Monsieur Cheikhe Hadjibou SOUMARE, Président de la Commission de l'UEMOA qui m'a permis d'effectuer le stage sur mon lieu de travail,
- Monsieur Iba Mar OULARE, Directeur de cabinet du Président de la Commission de l'UEMOA (DC/PC), pour ses encouragements,
- Monsieur Audilio GONZALES-AGUILAR, Professeur à l'Institut des Technosciences de l'Information et de la Communication (ITIC), antenne de l'UPV à Béziers, Responsable du parcours Professionnel du Master 2 Gestion de l'Information et de la Documentation (GID Pro), mon maître de stage,
- Monsieur Papa Mamadou DIOP, Directeur des Systèmes d'Information, mon tuteur de stage en entreprise. Merci, Monsieur le Directeur, de m'avoir toujours encouragé à persévérer dans le travail et aussi d'avoir bien voulu encadrer ce stage,
- Monsieur Alhassane AG MOHAMED, Directeur de la Communication, de la Documentation et des Archives (DCDA), pour m'avoir toujours encouragé à aller de l'avant,
- Monsieur Badjibassa BABAKA, Représentant résident de la Commission de l'UEMOA à Cotonou et précédemment DCDA. Vous y êtes pour beaucoup car vous m'avez accompagnée dès la licence. Merci "Excellence" !
- Monsieur Mamadou Moustapha BARRO, Directeur des Ressources Humaines, merci pour vos éclairages et pour votre soutien inestimable,
- Monsieur Gilles SANOU, Directeur du Centre de Programmation Stratégique, de Recherche et de Veille (CPS) ainsi qu'à Messieurs Mohamed ZONGO, M. François-Xavier Comlan DEGUEBEVI, Badara Ali KABA cadres audit Centre, pour les éclairages qu'ils m'ont apportés, notamment sur le Plan stratégique,
- Monsieur Kodjo Agbeko SEDEDJI, Directeur de l'Audit Interne, pour ses lumières sur les Manuels des procédures de la Commission,
- Monsieur Rigobert Emile FONGNI, Chef de la Division de la production des Supports d'information, de la Documentation et des Archives, mon supérieur hiérarchique, pour son appui,
- les Hadja Mariam DRAME KI et Adissa TAPSOBA, Messieurs Patrice COMPAORE, Seydou OUEDRAOGO, Christophe SIMPORE et Gilbert ZOUNDI, merci d'accepter la "samogo convertie" comme membre du groupe "Rakiré" du sous-sol FOSIDEC. C'est une des formes que peut prendre l'intégration,
- Emmanuelle DENORMANDIE, Fatima MAHIAOUI, El Hadji Macky DIOUF, Mamadou Lamine SYLLA pour la relecture du rapport ; Madame Nathalie ROUMIEUX, Secrétaire pédagogique du Département Documentation pour son professionnalisme et sa gentillesse,
- mes condisciples, Bénédicte, Emmanuelle, Emeline, Géraldine, Giovana, Maya, Pauline, Raphaël, Sarah, Sonia... Comme la virtualité peut être une belle réalité ! Je retiens, entre autres, la générosité, la sincérité, la solidarité, le rire... "*Le rire que tu offres aux autres te sera rendu au centuple*", (proverbe chinois).

Dans l'impossibilité de les citer nommément, je voudrais remercier ici tous ceux qui, par leurs conseils ou autres appuis multiformes, m'ont toujours soutenue, encouragé à aller de l'avant, à faire pour le mieux. A tous, je rends grâce à Dieu que nos chemins se soient croisés.

Introduction

Dans le cadre du master 2 "*Gestion de l'Information et de la Documentation*", j'ai effectué, du 7 mars au 25 août 2013, un stage à la Direction des Systèmes d'Information¹ de la Commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine² qui est également mon lieu de travail. Ce projet s'intitule "*Méthodologie d'amélioration de la gestion des connaissances pour l'optimisation des procédures et processus métiers de la Commission de l'UEMOA*".

L'amélioration des modes d'exécution du travail a toujours été une préoccupation chez l'Homme dans le but d'obtenir des résultats de qualité par rapports aux divers investissements consentis. Le développement économique s'est accompagné d'une production foisonnante de savoirs dans le domaine de l'organisation scientifique du travail. Et ces savoirs ont été construits, utilisés, consignés, transmis et même réutilisés que ce soit dans les zones de tradition orale ou chez les sociétés ayant l'usage de l'écriture.

L'avènement de l'industrialisation en Europe à la fin du 18^{ème} siècle et puis celui de l'Amérique du Nord aux lendemains de la 2^{ème} Guerre Mondiale, a eu comme conséquence une reconsidération de l'organisation du travail sous la forme structurée que sont le taylorisme, le fordisme ou le toyotisme. Ces formes d'organisation du travail se sont focalisées sur la segmentation des processus de production pour un meilleur rendement. Des transformations ont été notées à ce titre, comme, l'affectation stricte des ingénieurs au bureau des méthodes et celle des ouvriers à l'exécution des tâches ou, l'application de la règle des "*cinq zéro*"³.

Par ailleurs, même si l'introduction du "*five dollars a day*"⁴, mesure de motivation, a permis de revaloriser le salaire journalier des employés de l'époque, il n'en demeure pas moins que ces modèles d'organisation du travail n'ont pas pris en compte les ressources humaines comme détentrices d'un savoir individuel pouvant booster les performances de l'entreprise. Ce qui fait dire à Prax (2012) que "*depuis toujours, l'entreprise ignore l'individu. Même après la fin du taylorisme, les référentiels de compétences étaient conçus dans des logiques de pesée des postes (classification et rémunération), les GPEC*"⁵ s'appliquaient à des familles de métier,

¹ DSI

² UEMOA

³ Autrement dit, "*zéro stock*", "*zéro délais*", "*zéro défaut*", "*zéro panne*" et "*zéro papier*"

⁴ Cinq dollars la journée

⁵ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Commission de l'UEMOA : KM pour l'amélioration des procédures et processus métiers et même le management par processus, parfois synonyme de "prochain dégraissage", ne qualifiait que des activités, des tâches et des fonctions." Or, l'individu, est l'acteur qui par son intervention à divers niveaux de la hiérarchie d'une organisation, orchestre les activités et les ressources pour produire un résultat de valeur, utilisable par d'autres. A ce titre, il est incontournable, quel que soit le poste qu'il occupe dans le dispositif.

La révolution informatique des années 1990 est marquée par la mondialisation des échanges surtout grâce à l'apparition et à la démocratisation des outils de dématérialisation des supports d'information et des flux de toutes sortes, de réseautage des personnes à travers le monde. Désormais, les délais d'accès, à l'information essentielle notamment, et d'exécution sont encore plus réduits, pour le grand bien des entreprises. Ne dit-on pas que "*le temps, c'est de l'argent*" ?

Dans le sillage de cette révolution informatique, Hammer et Champy⁶ introduisent en 1993 une nouvelle forme d'organisation pour l'entreprise dite *Reengineering*⁷. Les outils TIC ayant bouleversé la manière de travailler, il faut faire table rase des formes antérieures d'organisation pour en créer une nouvelle basée sur les processus de travail plutôt qu'une répartition des tâches basée sur l'organisation hiérarchique. Il s'agit là d'une approche de gestion des services⁸ qui intègre l'enregistrement et la documentation des processus de réalisation. Ainsi, l'amélioration du déroulement des opérations devient constructiviste en ce sens qu'elle consigne, de manière intégrée et cohérente, les connaissances créées durant la vie d'un projet ainsi que les données sur la dynamique qui a conduit à leur création.

Selon les précurseurs de cette forme d'organisation, pour être performante, l'entreprise doit fournir à ses clients des produits utiles, donc à valeur ajoutée tout en minimisant les coûts de production et les risques y afférents. Elle doit donc disposer d'outils de production de biens et services basés de plus en plus sur l'optimisation des processus et aussi d'un système d'information (SI) qui s'adapte à la rapidité des changements dans un environnement concurrentiel. Et, les processus de travail automatisés au sein de ces SI doivent être identifiés et cohérents.

En somme, la production qualitative à faible coût d'investissement dans des délais réduits est une nécessité pour la pérennité et la compétitivité d'une entreprise⁹. Le vocable

⁶ Hammer et Champy (2003)

⁷ Réingénierie des Processus d'Affaires (RPA)

⁸ Information Technology Services management (ITSM) en anglais

⁹ Meunier (2003) cité par Deeb (2008), p. 23

"entreprise" est compris dans ce document comme la "[mise] en œuvre de capitaux et d'une main-d'œuvre salariée en vue d'une production de services déterminés.¹⁰" Cette définition a été choisie car plus inclusive, englobant à la fois les organisations publiques ou privées et à but ou non lucratif.

Pour ce faire, la gestion des processus opérationnels¹¹ est une approche consistant à modéliser informatiquement et piloter les processus métiers de l'entreprise. Ainsi allégée de ses lourdeurs, l'organisation sera à même de se concentrer à donner plus de valeur ajoutée à sa production avec une réactivité plus prononcée. Mais pour ce faire les processus doivent être détaillés au niveau le plus fin possible et documentés. Le pilotage par les processus fait aujourd'hui partie de la stratégie managériale des organisations et est mis en œuvre par les DSI. Ces processus sont de trois types, à savoir :

- les processus de pilotage ou décisionnels qui permettent d'enrichir ou de réajuster la stratégie de l'entreprise et de mettre en œuvre les objectifs y afférents ;
- les processus "support" ou ressources fournissant des informations, des services ou des biens au personnel appelé clients internes, pour leur permettre de réaliser leurs objectifs au sein de l'entreprise. Ces clients peuvent être externes comme les fournisseurs d'une entreprise étendue où la sous-traitance de certaines activités leur est confiée ;
- les processus "métier", opérationnels ou de réalisation permettant de fournir des informations, des services ou des biens à des clients qu'ils soient internes ou externes. Et c'est d'ailleurs ce dernier point qui fait l'objet de la présente réflexion.

En effet, le Business Process Management (BPM) permet d'avoir le panorama de l'ensemble des activités ainsi que leurs interactions au sein de l'entreprise. Leur gestion mise en œuvre par les DSI dans le cadre du management des services contribue à faciliter la prise de décision. Ainsi, ce rapport de stage, s'articule autour des quatre parties principales suivantes :

1. Compréhension du sujet
2. Présentation de l'institution
3. Analyse a priori
4. Analyse a posteriori : application des nouveaux processus dans trois domaines spécifiques.

¹⁰ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)

¹¹ Business Process Management (BPM) en anglais

1 Présentation de l'institution

["Culture de l'excellence, transparence, innovation, esprit d'équipe, professionnalisme" sont les valeurs de la Commission de l'UEMOA]

1.1 Présentation de l'UEMOA

1.1.1 Historique

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a été créée en 1994, dans un contexte de dissolution de la CEAO¹² et de dévaluation du franc CFA¹³ qui ont eu des conséquences négatives sur l'économie et la monnaie communautaires. Elle a été portée sur les fonds baptismaux par les Chefs d'Etats et de Gouvernement du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Niger, du Mali, du Sénégal, du Togo signataires à Dakar du Traité du 10 janvier 1994 qui est entré en vigueur le 1^{er} août de la même année. Cet acte constitutif, complète le Traité de l'UMOA¹⁴. Avec l'adhésion, le 2 mai 1997, de la Guinée Bissau, l'Union compte aujourd'hui huit Etats membres.

Le souci de voir disparaître les barrières douanières intracommunautaires, s'est matérialisé par l'entrée en vigueur au 1^{er} juillet 1996 du régime préférentiel transitoire garantissant la franchise totale sur les produits issus de l'agriculture, de l'élevage et de l'artisanat. Dans la même lancée, 30% de réduction des droits de douanes sont consentis sur les produits industriels agréés originaires de l'Union. Cette réduction passe à 60%, un an après, jour pour jour, puis à 80% au 1^{er} janvier 1999. L'année 2000 voit l'adoption de la Libre circulation en franchise totale des droits et taxes d'entrée, pour ces produits tandis que l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2000, du Tarif Extérieur Communautaire (TEC) fait passer les droits d'entrée de 30% à 22%.

Dans la perspective d'une intégration économique forte et saine, a été adopté le 8 décembre 1999 le Pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité entre les Etats membres de l'UEMOA. L'adoption en juin 2000 du Code de transparence dans la gestion des finances publiques entre également dans cette vision. L'adoption en mai 2004 à Cotonou du Programme Economique Régional (PER) 2004-2008 ainsi que la tenue en novembre 2006 de la première table ronde des bailleurs de fonds dudit programme ont permis de dessiner les

¹² Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

¹³ Communauté Financière Africaine

¹⁴ Union Monétaire Ouest Africaine

modalités de financement de l'Union puis la levée effective des fonds pour la réalisation de ses activités. La deuxième phase du PER (2009-2013) est en cours d'exécution.

En vue de l'harmonisation du développement communautaire au niveau sectoriel, ont été adoptés, la Politique Industrielle Commune (PIC) en décembre 1999, la Politique Minière Commune (PMC) en 2000, la Politique Agricole (PAC), la Politique Énergétique (PEC) et l'Acte Additionnel relatif à la Promotion de l'Artisanat en 2001, le Programme Communautaire d'Aménagement du Territoire (PCAT) en 2004, la Politique Commune d'Amélioration de l'Environnement (PCE) en janvier 2008.

Le Traité de l'Union, modifié en son Protocole Additionnel n° II relatif aux politiques sectorielles par le Protocole Additionnel n° IV, avait été adopté le 29 janvier 2003.

A quelques mois de son quinzième anniversaire, l'UEMOA couvre aujourd'hui une superficie de 3.509.600 km² (Figure 1¹⁵) avec une population de 99,3 millions d'habitants libres de circuler et de s'établir à l'intérieur des frontières communautaires sur une base réglementaire collective.

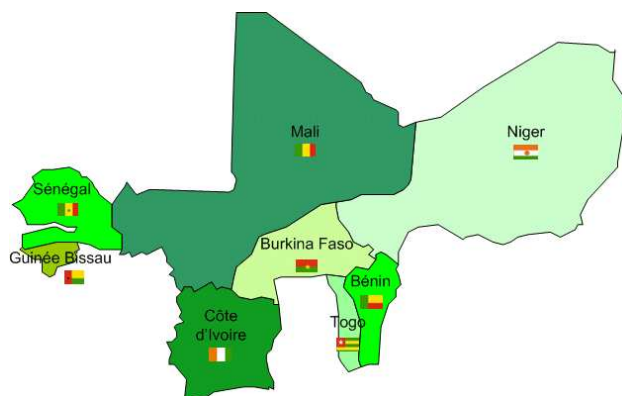


Figure 1. Carte de la zone UEMOA

1.1.2 Objectifs

Les objectifs¹⁶ de l'Union à sa création sont les suivants :

- le renforcement de la compétitivité économique au sein d'un marché commun à réglementation harmonisée ;
- la convergence des performances et politiques économiques par la surveillance multilatérale ;

¹⁵ UEMOA (2010), p. 4

¹⁶ UEMOA (1994), pp. 17-18

- la création du marché commun centré sur la libre circulation et le libre établissement des biens, des services et des personnes ainsi qu'un tarif extérieur et une politique commerciale communs ;
- l'institution des politiques sectorielles communes dans le domaine des ressources humaines, de l'aménagement du territoire, des transports et télécommunications, de l'environnement, de l'agriculture, de l'énergie, de l'industrie et des mines ;
- l'harmonisation des législations nationales, en particulier le régime fiscal pour le bon fonctionnement du marché commun.

Pour réaliser ces objectifs, l'harmonisation des différents textes des pays membres en une réglementation communautaire était un préalable avant de conduire des travaux d'intérêt collectif.

A sa création, la mission de l'Union était l'édification d'un espace économique ouest africain *"harmonisé et intégré, au sein duquel est assurée une totale liberté de circulation des personnes, des capitaux, des biens, des services et des facteurs de production, ainsi que la jouissance effective du droit d'exercice et d'établissement pour les professions libérales, de résidence pour les citoyens sur l'ensemble du territoire communautaire."* Après plusieurs années d'avancées et avec l'introduction de la planification stratégique, elle est, aujourd'hui d'*"impulser et coordonner l'intégration des économies des Etats membres en vue de créer un environnement favorable à la création de richesses pour un mieux être des populations"*¹⁷.

1.1.3 Système institutionnel

L'Union est dotée d'une personnalité juridique et ses organes constitutifs sont présentés ci-après.

1.1.3.1 Les organes de direction

Les organes de direction sont la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement (CCEG), le Conseil des Ministres (CM) et la Commission de l'UEMOA.

1. La CCEG est l'instance suprême de l'Union dont elle définit les orientations de la politique¹⁸. Cette Conférence, dont la première rencontre s'est tenue le 10 mai 1996 à Ouagadougou se réunit au moins une fois l'an.

¹⁷ UEMOA (2010),

¹⁸ UEMOA (1994) : articles 17 à 19

2. Le CM¹⁹ qui se réunit au moins deux fois par an met en œuvre les orientations de la CCEG. Les actes juridiques sur la politique économique et financière soumis à son amendement doivent au préalable faire l'objet d'une décision unanime de ses membres. Les décisions du Conseil relevant d'autres domaines de compétences doivent être étudiées par les Ministres compétents avant les délibérations préparées par le Comité des Experts toujours en accord avec la politique économique et financière.
3. La Commission, en tant qu'organe exécutif représente juridiquement l'Union et est chargée de soumettre à la CCEG ou au CM des recommandations d'intérêt général pour adoption sous forme d'actes officiels, de publier au Bulletin Officiel et d'exécuter ceux-ci. L'exécution du budget de l'Union relève également de ses compétences. La Commission a obligation de recueillir toutes les informations utiles à l'exécution de sa mission et de rendre compte de ses activités sous forme de rapport annuel. Ce rapport, après adoption de la CCEG est transmis aux Organes de l'Union et aux administrations des états membres.

La Commission²⁰ est organisée en sept départements dirigés par une présidence (PCOM). Les sept Commissaires, représentant chacun un pays membre, sont à la tête des départements, le huitième étant le président de la Commission. Ces Commissaires désignés par la CCEG pour un mandat de quatre ans renouvelable, exercent pour l'intérêt général de l'Union, indépendamment des directives de leurs pays. Leurs délibérations sont adoptées à la majorité simple avec prépondérance de la voix du Président de la Commission en cas d'égalité.

L'organisation interne est régie par des décisions signées par le PCOM. Chaque département se subdivise en directions, unités et/ou centres. En mars 2013, plusieurs décisions de réorganisation ont été prises modifiant l'organigramme de la Commission. L'organigramme hiérarchique (Annexe 1) donne le panorama de ces entités de la Commission.

La commission de l'UEMOA a son siège à Ouagadougou, au Burkina Faso. Elle est l'Organe exécutif de l'Union et sa mission est d'"*impulser et coordonner l'intégration des économies des Etats membres ; en vue de créer un environnement favorable à la création de richesses pour un mieux être des populations de l'espace UEMOA*".

¹⁹ *Id.* : articles 20 à 25

²⁰ *Idem* : articles 26 à 34

1.1.3.2 L'organe de contrôle parlementaire

Le Comité Interparlementaire²¹ est composé de cinq membres par Etat désignés par leur organe législatif national. Il a été installé pour la première fois le 27 mars 1998 et a son siège à Bamako. Son rôle est de promouvoir l'intégration régionale par le dialogue. Il valide le rapport annuel de la Commission conformément à l'article 36 du Traité. Un rapport sur le fonctionnement et l'évolution de l'Union lui est également remis annuellement.

1.1.3.3 Les organes de contrôle juridictionnel

L'UEMOA dispose de deux organes de contrôle juridictionnel²² qui sont la Cour de justice et la Cour des Comptes siégeant à Ouagadougou, à l'instar de la Commission.

1. La Cour de justice est chargée de l'observation du respect de l'interprétation et de l'application du droit dans l'espace UEMOA. La première installation de ses membres, nommés par la CCEG pour un mandat de six ans renouvelable, a eu lieu le 27 janvier 1995.
2. La Cour des Comptes dont les tout premiers Membres ont pris fonction le 30 mars 1998 a pour mission de contrôler la régularité et l'efficacité de l'utilisation des comptes de l'Union. Elle compte trois Conseillers nommés par la Conférence pour six ans renouvelables une fois.

Ces deux organes sont régis par le Protocole additionnel n° 1 relatif aux organes de contrôle de l'UEMOA²³.

1.1.3.4 Les organes consultatifs

Dans le processus d'intégration, les organes consultatifs émettent leurs avis sur les initiatives à portée communautaires²⁴ suivantes :

- pour la Chambre Consulaire Régionale (CCR) installée le 3 avril 1998 et basé au Togo, l'objectif est de réaliser l'implication du secteur privé ;
- pour le Comité Interparlementaire (CIP), l'animation des débats et la publication de rapports ou de résolutions sur l'intégration, notamment à partir du rapport annuel de la Commission. Suite à la ratification, par les Etats membres du Traité portant

²¹ *Idem* : articles 35 à 37

²² *Idem* : articles 38 et 39

²³ *Idem*, p 53-56

²⁴ Source : www.uemoa.int

création du Parlement de l'Union en 2013, le CIP, qui est basé à Bamako, au Mali, cèdera sa place à cette nouvelle institution ;

- les questions à impact social pour le Conseil du Travail et du Dialogue Social (CTDS), créé en mars 2009 par la CCEG, et qui a pour objectif de réaliser l'implication effective de tous les acteurs non étatiques dans le processus d'intégration.
- pour le Conseil des Collectivités Territoriales (CCT), créé en mai 2011, aider à une meilleure participation des collectivités territoriales *"pour relever les défis de la mondialisation, promouvoir un système de gouvernance multi niveaux et prendre en compte les préoccupations des populations dans les politiques et programmes communautaires de développement"*.

1.1.3.5 Les institutions spécialisées autonomes

Les institutions spécialisées autonomes sont la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) basée à Dakar, qui émet la monnaie des Etats membres²⁵ et la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) au Togo dont le rôle est de *"promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de favoriser leur intégration"*²⁶.

1.2 Présentation des grands chantiers

En qualité d'Organe exécutif de l'Union, la Commission de l'UEMOA a en charge la réalisation des chantiers de développement multisectoriel qui lui sont confiés. Pour ce faire, elle met en œuvre au sein d'une organisation interne, des ressources humaines, informationnelles et technologiques en interaction. Les ressources humaines, actrices de ce système sont les clients internes qui utilisent les ressources pour produire.

Ainsi, la Commission produit des biens et services au profit des populations de l'espace UEMOA qui sont les clients externes. Je citerai, à titre d'illustration, les réalisations ci-après.

Dans le cadre du Programme Economique Régional (PER), 165 projets intégrateurs ont été mis en œuvre, dont 63 pendant la phase 1 (2006-2010) pour 2.438 milliards de Francs CFA soit 3.716.707.040,25 Euros²⁷. La phase 2 (2012-2016) en cours de réalisation prévoit

²⁵ Site web de la BCEAO : www.bceao.int

²⁶ Site web de la BOAD : www.boad.org

²⁷ La parité actuelle est de 1 Euro = 655.957 FCFA

l'exécution de 102 projets. Son coût global "est d'environ 5.763 milliards de FCFA dont 675 milliards acquis et 4.413 milliards à mobiliser. Selon les estimations, la mise en œuvre de la phase 2 du PER permettra de générer un gain de croissance annuelle prévisible de 1,9% sur l'ensemble de l'Union, la création de plus de 200.000 emplois directs par an, ainsi que la réduction du taux de pauvreté de 41% à 34% dans l'espace communautaire²⁸".

- 3000 forages pour renforcer l'hydraulique villageoise,
- des infrastructures routières qui vont des études de faisabilité à la réalisation, en passant par des postes frontaliers de contrôle juxtaposés entre les pays UEMOA pour accélérer les formalités administratives. Le contrôle met l'accent, entre autres, sur la charge à l'essieu,
- le Programme de Restructuration et de mise à niveau des industries (PRMN),
- la réforme de l'enseignement supérieur par l'instauration du système LMD²⁹,
- la lutte contre l'érosion côtière, l'ensablement du fleuve Niger,
- la libre circulation des personnes et des biens.

Globalement, le taux de croissance de l'Union sur ces cinq dernières années est légèrement supérieur à la moyenne mondiale sauf pour l'année 2011 qui a vu la zone affectée par le conflit ivoirien (Figure 2³⁰).

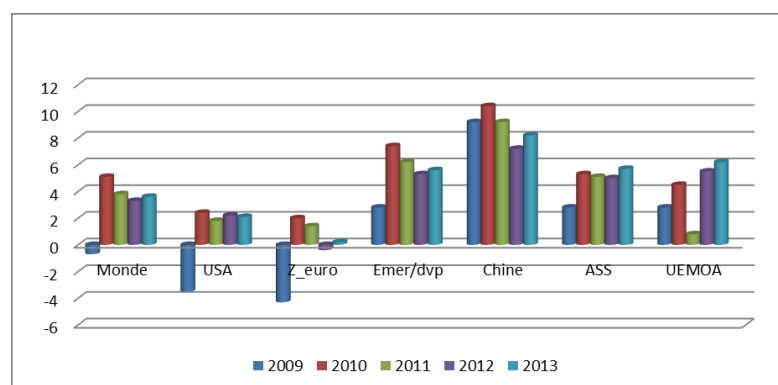


Figure 2. Evolution du taux de croissance de 2009 à 2013

Ainsi, si la Commission, organisation intergouvernementale de type service public, a obtenu de la reconnaissance dans son milieu, c'est qu'elle a su produire non seulement de la valeur ajoutée attendue par les bénéficiaires et les partenaires mais aussi mettre en cohérence le déroulement de ses activités et l'usage de ses ressources. Un tel résultat ne serait pas possible sans la mise œuvre d'une bonne pratique managériale. Selon Robbins et DeCenzo,

²⁸ Source Commission de l'UEMOA

²⁹ Licence-Master-Doctorat

³⁰ UEMOA, 2012

"[aujourd'hui], les entreprises qui réussissent sont celles qui reconnaissent l'importance cruciale du management des opérations, en tant qu'élément d'une stratégie organisationnelle globale visant à leur assurer un leadership mondial durable.³¹"

A la suite d'un processus global de planification, la commission dispose depuis 2010 d'un plan stratégique dont la vision est celle-ci. *"La Commission de l'UEMOA, référence en matière d'intégration économique en Afrique de l'Ouest, est reconnue pour sa capacité de mobilisation, pour sa crédibilité et son sens de l'innovation. Elle offre un milieu de travail stimulant, valorisant l'expertise et la compétence de ses ressources humaines"*³². Cette vision constitue le point de départ de la politique qui se décline ensuite en cinq Axes stratégiques qui sont les suivants :

- Axe 1 : Marché commun et prospérité,
- Axe 2 : Performance des Etats membres,
- Axe 3 : Synergies et partenariats,
- Axe 4 : Rayonnement et communication,
- Axe 5 : Performance organisationnelle.

Chacun de ces Axes stratégiques se décline en plusieurs résultats stratégiques qui eux-mêmes se subdivisent en résultats intermédiaires. L'architecture des résultats stratégiques est détaillée en Annexe 2.

Ce schéma directeur représente l'ensemble des objectifs décisionnels que la Commission souhaite réaliser d'ici l'horizon 2020. Et l'atteinte de ces objectifs entre dans le cadre de la réalisation de sa mission qui est d'*"impulser et coordonner l'intégration des économies des Etats membres en vue de créer un environnement favorable à la création de richesses pour un mieux être des populations de l'espace UEMOA."*³³

Les activités de la Commission sont prévues dans l'année précédant l'année d'exécution et sont organisées en programmes, politiques, sous-politiques et projets.

Pour une cohérence de la démarche, les activités en cours seront désormais alignées sur les Axes du plan stratégique. Des tableaux de bords seront fournis à cet effet par les directions et départements pour réaligner les objectifs opérationnels avec la stratégie.

³¹ Robbins et DeCenzo (2006), p.449

³² UEMOA, (2010), p. 21

³³ *Idem.*

1.3 Présentation du rôle de la DSI, lieu du stage

Le management est une discipline transversale, donc applicable à différents domaines de spécialité dont les Systèmes d'Information (SI) au sein d'organisations publiques ou privées. La Commission de l'UEMOA l'a compris en se dotant, entre autres directions, d'une DSI capable de fournir la maîtrise d'ouvrage en Système d'Information et la maîtrise d'œuvre informatique nécessaires.

Depuis la création de la Commission, il existait un service informatique chargé d'installer les outils de travail et de veiller à leur bon fonctionnement. La DSI dans son organisation actuelle date du 1er janvier 2005 et est actuellement dirigée par Monsieur Papa Mamadou DIOP qui est aussi mon tuteur en entreprise pour ce stage.

La récente Décision 024/2013/PCOM/UEMOA du 4 février 2013 portant organisation des directions et services rattachés à la Présidence de la Commission de l'UEMOA, en sa Section V³⁴, réorganise les attributions et la composition de la DSI.

1.3.1 Attributions

La DSI "a pour mission le développement et la mise en œuvre des méthodes et des techniques informatiques visant à renforcer la performance organisationnelle et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs stratégiques des Organes de l'UEMOA."

Ses attributions lui donnent également droit de regard sur l'usage des outils informatiques régi par une Charte³⁵, révisable selon les évolutions informatiques, qui définit :

- la notion d'outils informatiques,
- le champ d'application,
- les principes et les règles,
- la gestion des droits d'accès,
- la sauvegarde des données, le respect des règles de sécurité, de la qualité et de l'intégrité du SI,
- les activités prohibées et celles soumises à autorisation préalable,
- le contrôle et la surveillance des usages,
- les sanctions auxquelles s'exposent les contrevenants.

³⁴ Articles 24 à 30

³⁵ Décision 022/2013/PCOM/UEMOA du 1^{er} février 2013

1.3.2 Composition

La DSI, dotée d'un secrétariat, se répartit en trois (3) divisions :

1. la Division de l'Organisation et des Méthodes, comme son nom l'indique, est en charge de la gestion du cycle de vie des normes, méthodes, outils et référentiels liés à l'usage des composantes du SI ainsi que la certification de celles-ci. A ce titre, elle apporte son expertise en assistance et conseil dans le choix et l'utilisation des méthodes et en formation aux nouvelles technologies et aux systèmes informatiques. Elle s'assure de l'ouverture à l'international de la Commission par la veille et l'évaluation prospective technologique ainsi que par la participation aux rencontres, groupes de travail externes sur les systèmes d'information.
2. la Division de l'Ingénierie, du Développement et de la Maintenance des Applications est responsable de l'architecture fonctionnelle et applicative du SI, de l'acquisition, de la maintenance, de la mise en exploitation, du développement et de l'intégration cohérente de solutions informatiques telles que les logiciels, les serveurs et les bases de données. Cette division est également responsable de la sécurité et l'optimisation des performances des solutions ainsi que de l'appropriation de l'outil informatique notamment par la formation des utilisateurs et l'assistance technique.
3. la Division de l'Infrastructure et de la Sécurité qui assure la mise en œuvre des politiques et procédures visant à assurer un fonctionnement cohérent et sécurisé de l'ensemble du patrimoine informatique ainsi que de sa préservation. Cette division est également responsable du déploiement, de la garantie du bon fonctionnement et de l'amélioration continue des services ainsi que la continuité du service en d'incident. La prise en charge des requêtes des utilisateurs ainsi que l'assistance par le conseil, l'information en vue de l'utilisation optimale des outils informatiques font également partie de ses attributions.

Au total, la DSI dispose de 11 personnes pour assurer et la maîtrise d'œuvre (MOE) du système informatique de la Commission et de ses Bureaux de Représentation (BR) mais aussi des autres Organes de l'Union, qu'ils soient basés à Ouagadougou ou ailleurs. Cette situation dénote de la complexité de la charge assumée.

En qualité de la maîtrise d'ouvrage (MOA), la Direction se fait assister par des prestataires extérieurs pour conduire des études, fournir des biens ou réaliser des travaux.

1.3.3 Système d'Information

En sus de l'organisation, les composantes du SI sont les suivants :

- le fournisseur de support technique,
- les clients,
- les ressources.

1.3.3.1 Le fournisseur de support technique

La DSI en qualité de responsable de la gouvernance du Système d'Information (SI) est le fournisseur attitré d'assistance technique pour toutes les applications métiers de la Commission, telles que la chaîne de gestion administrative et financière, des ressources humaines et du courrier, le Système d'Information Géographique (SIG) et qui sont aussi productrices de connaissances souvent consignées sous forme de documents. Il en est de même pour la plateforme collaborative qu'est l'intranet.

Ses grandes fonctions informatiques sont réparties en domaines dont chacun est subdivisé en sous-domaines dans la carte conceptuelle ci-après (Figure 3).

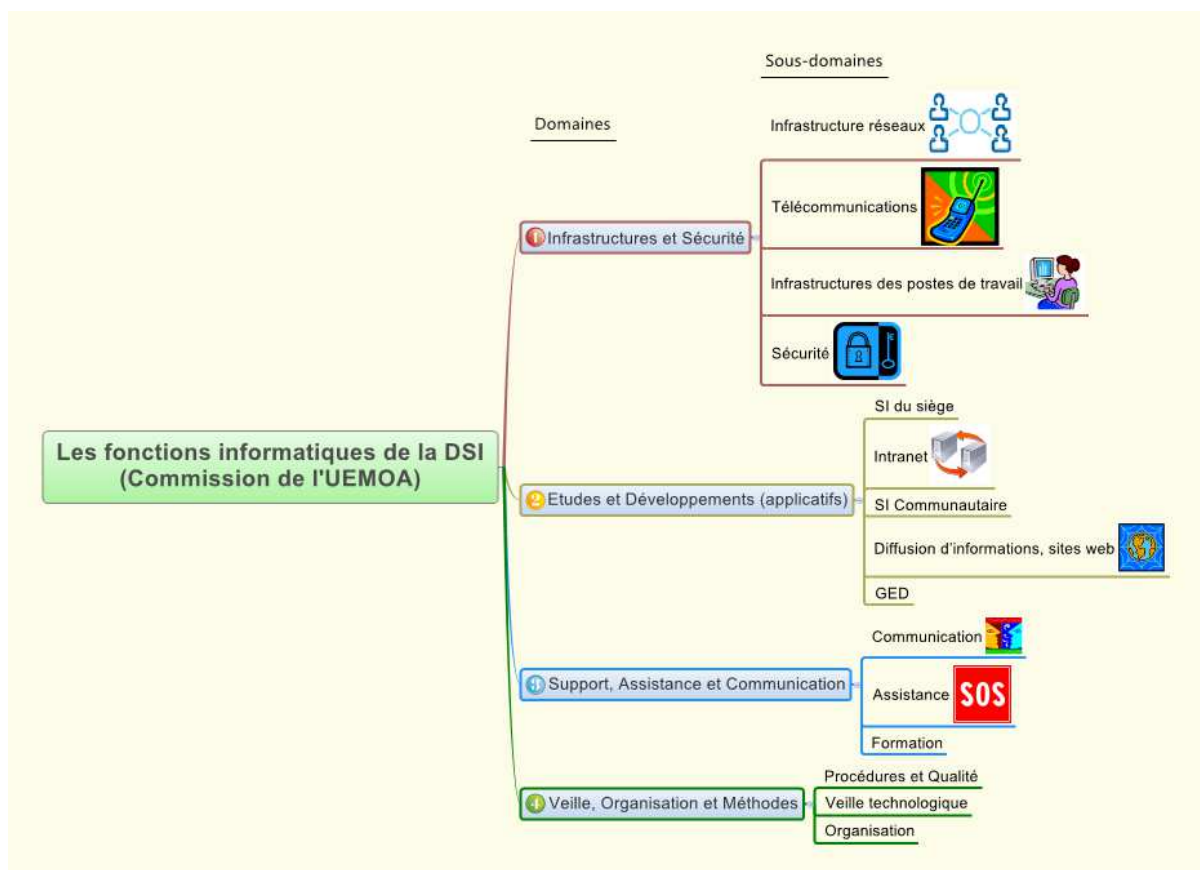


Figure 3. Les fonctions informatiques de la DSI réparties en domaines et sous-domaines

1.3.3.2 Les clients

Les clients sont tous ceux qui bénéficient des services de la DSI. Il s'agit des usagers des outils informatiques ainsi que des formations en découlant. Les clients internes sont les entités représentées ci-après :

- les Départements, les Directions métiers ainsi que leurs Divisions qui ne sont pas toutes localisées dans les locaux du siège de la Commission ;
- les Bureaux de représentations situés dans les pays membres de l'UEMOA, en Belgique et en Suisse.
- les autres Organes de l'UEMOA, dont deux situés à Ouagadougou et deux répartis dans deux autres pays membres ;

Les clients externes sont les suivants :

- les services administratifs des Etats membres ;
- les prestataires ;
- les partenaires de la Commission.

L'existence des clients externes dont le rôle ou la mission nécessite l'accès aux ressources de la Commission fait de la Commission une entreprise étendue.

1.3.3.3 Les ressources

Pour les desservir en ressources, le SI se décline en :

- une plateforme SharePoint intranet au siège et extranet pour toutes les entités hors du siège. Cette plateforme offre la possibilité d'activités collaboratives à des groupes de travail selon des autorisations d'accès. Les documents de travail peuvent y être initiés, modifiés et validés grâce à des workflows,
- des applications métiers qui sont génératrices de documents et accessibles à partir de l'intranet,
- de bases de données communautaires,
- du site internet de la Commission est la partie du SI dédiée au grand public.

Le Système d'Information dispose d'une vingtaine de serveurs et le nombre d'utilisateurs est de quatre cent cinquante (450) personnes. Au vu de cette organisation, la DSI est donc le centre névralgique des transactions métiers.

2 Compréhension de la mission

L'objet de cet exercice est de tenter de décrypter les notions et concepts liés à la gestion des connaissances par les procédures et processus métiers avant d'en envisager la mise en œuvre.

2.1 Définitions

2.1.1 Gestion des connaissances

2.1.1.1 Connaissance

La connaissance ou savoir découle de processus cognitifs qui la créent à partir d'une donnée brute ou d'une information avec de la valeur ajoutée. Il s'agit d'une construction humaine qui peut être explicite, c'est-à-dire formalisé sur des supports d'information, implicite ou tacite quand il représente la somme des acquis de l'expérience chez l'individu. Mais si l'implicite non encore exprimé est inscriptible, par les soins d'un cogniticien³⁶ par exemple, le tacite s'acquiert par observation empirique³⁷. Ainsi, on parlera de savoir-faire acquis au cours de l'expérience de l'individu avec ce que celle-ci comporte de difficultés rencontrées, d'erreurs commises et de projets manqués et/ou réussis.

Le processus de cognition, lieu d'acquisition, de fabrication et de maturation, est constitué d'étapes. Il part de la donnée qui devient information, puis connaissance avant d'aboutir à l'ultime étape qu'est la sagesse qui permet d'avoir assez de savoir pour et de bon sens pour opérer des choix, décider. En définitive, l'organisation gagnerait à être apprenante, offrant ainsi une source possible de motivation pour le salarié.

De manière succincte, nous emprunterons la définition de l'ITIL, référentiel principal de notre étude, sur la gestion des connaissances. "*Processus en charge de partager les perspectives, les idées, les expériences et les informations et de s'assurer qu'elles sont disponibles au bon endroit et au bon moment. Le processus de la Gestion des Connaissances permet de prendre des décisions éclairées. Il améliore l'efficacité en réduisant le besoin de redécouvrir*"³⁸.

Produite au sein d'une entité organisée, la connaissance peut faire appel à du savoir externe ce qui facilite l'innovation, le sang neuf du dispositif de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise est

³⁶ Profil de compétences recouvrant différents métiers en charge des systèmes de connaissances dans une organisation.

³⁷ Prax (2012)

³⁸ ITIL France (2011), p. 77

influencée par un contexte à la fois interne et externe. La gestion de la connaissance au sein de l'organisation nécessite donc la prise en compte structurée des ressources humaines et technologiques, des processus, et du contexte sociétal dans le but de partager et de renouveler itérativement les connaissances et les savoir-faire pour le bénéfice de l'organisation.

Ainsi inscrite dans une logique de mutualisation au sein d'un groupe, la connaissance devient collective quand sa transmissibilité est effective de l'individu vers l'entité organisée. Cette entité peut aussi bien être un groupe de travail ou une entreprise.

Par ailleurs, à l'heure des TIC, la surabondance de données et d'informations est devenue problématique. Alors, il est important de savoir quelles types de connaissances sont cruciaux et méritent d'être capitalisées en priorité pour minimiser les risques de perte. Il va sans dire que la sécurisation des systèmes chargés de les implémenter est primordiale.

2.1.1.2 Cycle de vie de la connaissance

La connaissance a un cycle de vie qui passe par les phases de création, de mobilisation, de mutualisation et de diffusion ; et chacune de ces phases repose sur des systèmes dédiés comme dans l'exemple de la Figure 4³⁹ ci-après.

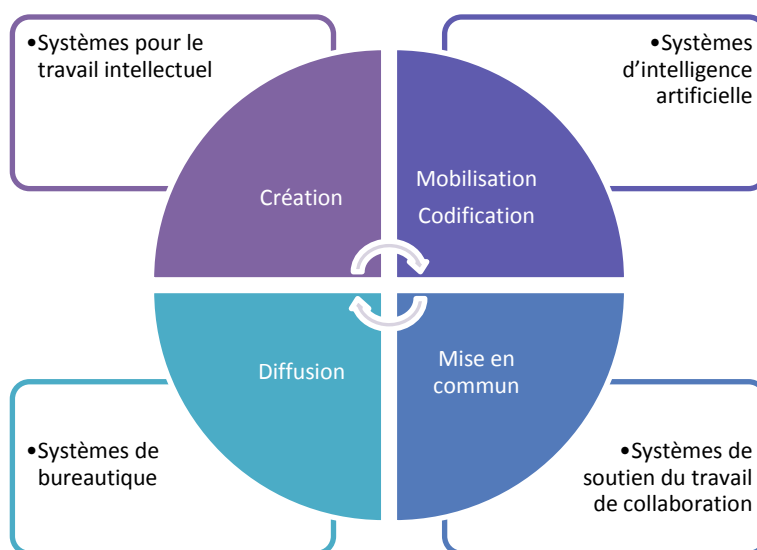


Figure 4. Le cycle de vie des connaissances

Plusieurs modèles de transmission des connaissances ont été développés par les spécialistes du domaine. On peut citer, les modèles d'Huber, de Boisot, de Sveiby, de Nonaka. Ces modèles impliquent dans la construction du savoir une interaction entre différents processus de conversions de la connaissance.

³⁹ Produit d'après Nonaka et Takeuchi

2.1.1.3 Compétence

La combinaison chez l'individu de connaissance, de savoir-faire, d'expérience constitue sa compétence. A ce sujet Vaisman⁴⁰ distingue deux dimensions de la compétence : la "*dimension opérationnelle*" liées à l'expérience et la "*dimension humaine*" qui dépend du savoir-être.

Cette compétence devient collective si elle est construite ou partagée en communauté mettant en œuvre une intelligence collective pour une production aboutie.

2.1.1.4 Pourquoi un programme de KM ?

L'objectif d'un programme de gestion de connaissances est de créer, capitaliser et transférer des savoirs et sa mise en œuvre s'accompagne de dispositifs, entre autres de Gestion Electronique de Documents (GED) et de travail collaboratif. Cet objectif matérialise le cycle de vie de la connaissance réalisé grâce à l'organisation, de la stratégie, de l'ensemble des ressources de l'entreprise et le système d'information.

Ces composants sont aussi les pierres angulaires d'un programme de gestion des connaissances qui confèrent au KM sa caractéristique systémique. L'approche systémique, en refusant un traitement parcellaire d'une problématique augmente les chances de réussite du projet.

Le KM met en interaction ces composants car cette combinaison est productrice de connaissances organisationnelles. A ce propos, Stal-Le Cardinal distingue "*deux tendances principales dans la gestion des connaissances*" que sont l'approche organisationnelle et l'approche ingénierie des connaissances⁴¹.

1. La première prône la mutualisation des savoirs pour un changement par des mécanismes de transmission plutôt que leur formalisation car "*l'efficience supérieure relative des firmes japonaises en matière de développement de produits nouveaux résulte de l'existence de routines de coopération bien établies, routines favorisant un apprentissage par interaction continue.*"⁴²."
2. La seconde concerne les systèmes de capitalisation en vue de la réutilisation des connaissances qui font usage d'outils technologiques et méthodologiques spécifiques.

⁴⁰ Vaisman (2006), p. 12

⁴¹ Stal-Le Cardinal (2009), p.47

⁴² Leclerc (1996), cité par Stal-Le Cardinal (2009), idem

La méthodologie mise en œuvre permet l'identification, l'inventaire, la modélisation et l'exploitation des connaissances. A ce sujet, Stal-Le Cardinal pousse la précision en différenciant la capitalisation verticale pour les besoins immédiats de celle horizontale pour les besoins futurs.

Ainsi, lors de la capitalisation des connaissances, les ressources sont partagées collaborativement et en fonction des besoins réels, pour permettre à chaque intervenant leur appropriation, en vue de produire de nouvelles connaissances à valeur ajoutée. Une autre préoccupation est la sauvegarde et la bonne transmission du savoir produit dans ce cadre.

Ceci a pour effet bénéfique également d'éviter toute réédition d'investissement humain, financier, matériel, temporel, ou d'erreur pour un projet similaire déjà réalisé. Ce qui dénote un souci de rentabilisation de ces investissements qui, du reste, est légitime pour l'entreprise.

En définitive, conduire un projet de KM est une démarche globalisante qui permet à la fois d'optimiser les processus métier et l'amélioration de la prise de décision, de contribuer au développement personnel des acteurs et de promouvoir l'innovation au sein de l'entreprise⁴³.

2.1.2 Procédure, processus et chaîne de valeur

2.1.2.1 Procédure

Une procédure est un ensemble d'instructions décrivant comment une activité est exécutée en vue de l'obtention d'un résultat donné. Ces instructions sont consignées sur un support servant de référentiel aux exécutants. Dans ce cas, il s'agit d'un "[document] contenant les étapes qui indiquent comment réaliser une activité. Les procédures sont définies comme faisant partie des processus."⁴⁴ Pour faciliter leur informatisation, elles sont intégrées en tant que composant indissociable au processus spécifique qu'elles décrivent.

2.1.2.2 Processus

La norme ISO 9001 (2005) donne cette définition du processus. "*Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie.*" Ces activités conduites en vue de l'atteinte des objectifs organisationnelles sont réalisées au moyen de ressources et de compétences diverses adaptées au type de processus en cours d'exécution. Il s'agit donc d'une succession d'opérations dans un

⁴³ Prax, 2012, p. 127-195

⁴⁴ ITIL France, 2011, p. 125

procédé de création de valeurs nouvelles qui peuvent être des connaissances, services ou des biens dans une filière de production donnée.

Un processus s'accompagne de sa procédure qui est l'ensemble des règles régissant et décrivant la manière dont les opérations se succèdent dans un processus donné. Elle permet de répondre précisément à la suite de questions "Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?" Par exemple, la méthode QQQQCP d'analyse empirique, à variantes⁴⁵, adopte une approche systémique pour documenter le processus de la manière la plus exhaustive.

Une définition plus opérationnelle est donnée par Gillot⁴⁶ cité par Santorum⁴⁷ : "un processus métier est un enchainement ordonné d'activités, qui se déroulent en série ou en parallèle, qui sont exécutées par des personnes ou par des applications et qui aboutissent à un résultat attendu. Un processus se caractérise par un événement déclencheur en entrée, suivi d'activités permettant de construire un résultat et le résultat final". Ainsi, le processus opérationnel appelé aussi "processus métier" ou "processus d'exécution" est aussi caractérisé par un début et une fin. Il a donc un cycle de vie (Figure 5⁴⁸) et tous les processus d'exécution ne débutent pas forcément en même temps. Selon les besoins du service, de nouveaux processus métiers peuvent entrer en jeu à différents moments.

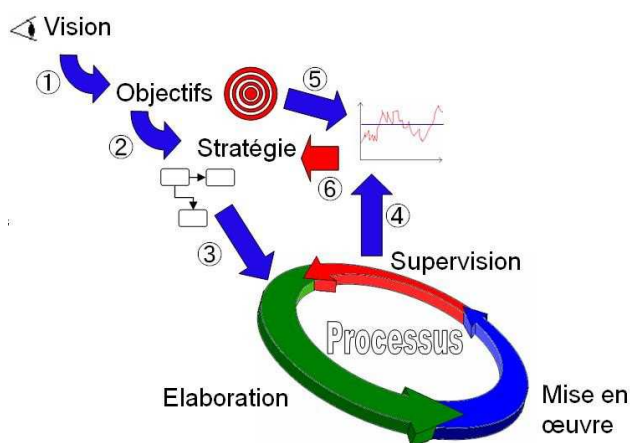


Figure 5. Le cycle de vie du processus métiers

Il est à noter, par ailleurs, qu'un processus de support peut être également un processus métier.

⁴⁵ Par exemple, les questions (combien, pourquoi et effet) sont ajoutées pour donner QQQQCCPPE

⁴⁶ GILLOT, 2008

⁴⁷ SANTORUM (2011), p. 6

⁴⁸ Source Patrice Briol 2008: <http://www.ingenieriedesprocessus.net/>,

2.1.2.3 Qu'est-ce que l'optimisation ?

L'optimisation des processus permet de remonter les informations précises sur la typologie et l'état d'utilisation des ressources mais aussi sur le niveau de progression des activités au moyen de tableaux de bords. Les effets qualitatifs continus pour la Commission se reflèteront sur l'amélioration du partage de l'information, d'une part, et des procédures, d'autre part.

L'optimisation est l'étape qui vient après la modélisation, l'automatisation et le pilotage, l'un des quatre axes de la gestion des processus métier⁴⁹ qui est aujourd'hui une discipline à part entière.

A une époque où les évolutions organisationnelles, technologiques, humaines sont à très grande vitesse, il est vital pour les organisations de pouvoir s'adapter pour se maintenir à niveau. L'amélioration de ces processus, constitue pour une organisation un défi de taille parce que de là dépendent la qualité des valeurs ou des résultats produits. Callejas *et al.*⁵⁰ avancent à ce propos que l'optimisation des processus d'une entreprise a un double enjeu d'amélioration de la productivité et de la qualité.

Pour ce faire, il est important que les organisations disposent de la capacité d'adaptation rapide pour s'aligner aux changements nécessaires dans un monde en perpétuelle évolution. *"D'où le rêve des organisations flexibles, capables d'aligner en temps réel leurs processus sur les besoins des usagers en respectant les contraintes environnementales et en tenant compte des évolutions organisationnelles et technologiques. La gestion des processus métier a donc pour enjeux d'introduire un processus d'évolution et d'amélioration continues, et d'améliorer la satisfaction des acteurs internes et externes des organisations."*⁵¹ Les acteurs font partie des ressources de l'organisation sans lesquelles l'optimisation ne peut se faire.

L'intérêt de l'intervention sur les processus se trouve dans les possibilités suivantes : la réalisation de la chaîne de simplification administrative, le développement d'une documentation qui est un outil didactique et la création d'un outil de management, la possibilité de la traçabilité des dossiers administratifs, la création d'un référentiel commun en vue d'informatisation et le partage de l'information et de l'expérience⁵².

⁴⁹ Business Process Management (BPM) en anglais

⁵⁰ Callejas *et al.* (2004)

⁵¹ Santorum (2011), p.1

⁵² Materne et Desuene (2006), pp 10-12

2.1.2.4 Chaîne de valeur

La valeur constitue l'ensemble des caractéristiques des biens ou services produits qui suscite chez le client un intérêt et une propension à leur acquisition. La chaîne de valeur forme une succession d'activités qui créent un produit ou un service⁵³ et se gère au moyen de la chaîne logistique (GCL).⁵⁴

La GCL permet la gestion des activités via tous les processus de production en appliquant les procédures de création, de traitement intermédiaire et de diffusion de l'élément de sortie. Selon Tomas et Gal⁵⁵, "*[La] gestion de la chaîne logistique a pour objectif d'optimiser toutes les activités de la chaîne de valeur de l'entreprise d'un bout à l'autre. Cette chaîne de valeur passe par l'ensemble des processus métiers de l'entreprise et interface directement avec l'ERP⁵⁶...*"

L'ERP, le plus sophistiqué des types de progiciel intégré fédérant les processus d'une entreprise, est chargé d'en gérer quotidiennement les transactions. Cependant, l'ERP n'est pas outillé pour gérer l'entreprise étendue. "*Cette architecture transactionnelle n'est pas complètement adaptée pour bâtir des systèmes d'aide à la décision comme le demandent les outils Gestion de la Relation Client, la Gestion de la Chaîne Logistique et les bases de données décisionnelles⁵⁷.*"

En effet, l'entreprise étendue est un mode de travail qui externalise certaines activités pour lesquelles il existe une expertise prouvée. Ces activités sont alors confiées à un fournisseur externe qui s'insère alors en tant qu'acteur dans la chaîne de valeur en assurant le rôle de client externe. Ainsi, l'entreprise cliente concentre ses ressources sur son "cœur de métier", sa principale activité au lieu de les disperser. Ce mode de travail collaboratif est source de performance car il permet à l'entreprise de tirer un avantage concurrentiel et de disposer d'une stratégie cohérente.

Pour ce faire, l'informatisation des processus métier est un passage obligé car elle contribue à une visibilité complète de l'état des actifs de l'entreprise et de leur progression. "*Les technologies de l'information et de la communication (TIC) fournissent le support de ces*

⁵³ Robbins et DeCenzo (2006), p. 450

⁵⁴ Supply Chain Management (SCM) en anglais

⁵⁵ Tomas et Gal (2011), p. 93

⁵⁶ Entreprise Resources Planning en anglais ou Progiciel de Gestion Intégré (PGI) en français

⁵⁷ Tomas et Gal (2011), p. 86

En définitive, l'optimisation de la chaîne de valeur a pour but donc de rationaliser la répartition des ressources de l'entreprise.

2.1.2.5 Déploiement des processus dans un SI

2.1.2.6 Processus et SI

Comme annoncé dans l'introduction, les processus se déploient en trois couches directionnelle, opérationnelle et support (Figure 6⁵⁹). Pour opérer et produire, les acteurs se basent sur les objectifs stratégiques en utilisant les ressources nécessaires à leur travail.

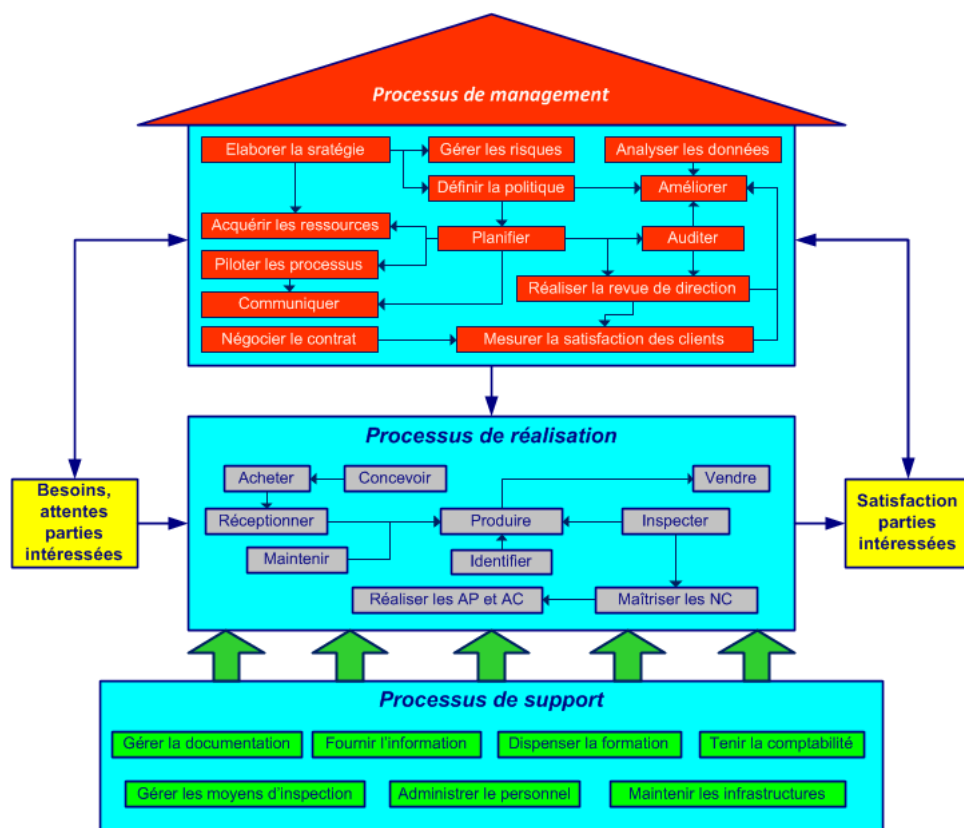


Figure 6. Le couches d'un SI avec les trois types de processus

⁵⁸ Kefi et Kalika (2003), p. 6

⁵⁹ Figure reproduite de <http://www.pqb.fr/>

Le SI, à travers ses outils, offre de nos jours une base décisionnelle aux organisations. *"Aujourd'hui, les technologies de l'information évoluent d'une manière considérable et les demandes des clients sont devenues de plus en plus pointues et diversifiées. Face à ces circonstances, les systèmes logiciels ou à forte composante logicielle ont besoin d'être agiles et capable d'intégrer et de réutiliser dans de fortes contraintes de délai, d'autres fonctionnalités fournies par d'autres systèmes logiciels. Ces besoins de réutilisation et d'agilité sont entre autres les aspects que favorisent principalement les architectures orientées services."*⁶⁰

Ainsi, capitaliser dans les processus nécessite l'application d'une méthodologie de l'informatique décisionnelle⁶¹ pour agréger des données en provenance de plusieurs sources en un point d'accès pour tous les usagers de l'entreprise, en fonction de leurs besoins spécifiques.

2.1.3 Décision et innovation

2.1.3.1 Prise de décision

Les données fournies et agrégées par le système d'information sont présentées sous forme de tableaux de bords qui sont des outils d'aide à la décision. La prise de décision détermine la performance de l'entreprise car elle alimente l'orientation stratégique, les activités et réalisations consécutives. Pour Stal-Le Cardinal⁶², la prise de décision nécessite une approche systémique des segments de l'entreprise suivants :

- au niveau stratégique, les décisions d'organisation d'entreprise ;
- au niveau tactique, la modélisation des décisions de management de projet ;
- au niveau opérationnel, la capitalisation des connaissances pour les décisions techniques.

C'est pourquoi d'ailleurs des communautés se forment au sein des entreprises, de plus en plus sous forme de groupe de travail, ayant en partage une activité, un projet ou un programme donné. *"L'objectif d'une communauté de pratique est de permettre aux opérationnels de s'entourer de différents experts pour échanger sur*

⁶⁰ Fakhfakh (2012), p. 9

⁶¹ Business Intelligence (BI) en anglais

⁶² Stal - Le Cardinal (2009)

*les meilleures pratiques afin de prendre des décisions en connaissance de cause.*⁶³ Dans le cas d'une entreprise étendue, ces communautés peuvent regrouper différents fournisseurs et clients dans une dynamique de partage de centre d'intérêt.

2.1.3.2 Innovation

Les instances de décision sont les lieux d'orientation des activités ainsi que de la mise à disposition rationnelle des actifs de l'entreprise. A ce titre, elles doivent être conscientes que le destin performant de l'entreprise est avant tout lié à leur attitude restrictive, libératrice ou motivante.

Le juste équilibre entre la peur d'échouer et l'envie d'innover doit être trouvée pour insuffler ou doper l'élan de créativité afin que des productions à la fois intéressantes et rares puissent voir le jour. L'intérêt et la disposition du client à les acquérir s'en trouveront démultipliés.

Le secret de l'innovation se trouvera alors dans le changement des pratiques organisationnelles profondément ancrées mais infructueuses, l'allègement des procédures sources de lenteurs, la libération de l'apprentissage en entreprise. L'entreprise apprenante en enrichissant la vision des acteurs, surtout internes, peut influencer sur les pratiques désavantageuses et les lourdes procédures.

Par la suite, il s'agira de définir la politique et le déploiement des objectifs généraux indispensables à la planification du projet de KM par les processus métiers.

2.2 Méthodologie du projet

2.2.1 Problématisation

En qualité de documentaliste archiviste à la Direction de la Communication, de la Documentation et des Archives (DCDA) de la Commission de l'UEMOA depuis huit ans, je suis partie de l'observation empirique des problèmes de gestion des documents actifs et historiques, notamment les difficultés de leur versement automatique par les autres directions.

Cette observation, fait de plusieurs constats, détaillés dans la revue critique, révèle également que la connaissance écrite en général, active ou archivée, n'est pas

⁶³ Idem, p. 53

automatiquement mise en partage. Il n'y a pas non plus de démarche de mutualisation globalisante des savoirs individuels, ne serait-ce que sur les processus qui ont présidé la création des connaissances écrites. Or, les départs de cadres au sein d'entreprises, ailleurs et à la Commission-même, ont fini d'édifier sur les pertes de pans de la mémoire organisationnelle.

Pour comprendre ces problèmes en vue de les solutionner, je me suis naturellement orientée vers la recherche de leurs causes, dans l'espoir de contribuer à l'amélioration de la qualité des connaissances qui passe par leur complétude et par celle des procédures et processus qui ont accompagné leur construction.

La formulation du sujet de stage, même si elle a l'ambition de contribuer à la documentation du SI de la Commission, est donc grandement motivée par ces difficultés qui impactent la gestion des archives en particulier. Le DSI qui assure mon tutorat en entreprise a estimé que, et je partage cette vision, *"tenter une solution holistique serait salutaire pour minimiser les risques de résurgence ultérieure d'obstacles occultés au départ"*.

Comme annoncé, ce sujet est une recherche appliquée visant à apporter une solution pratique à une problématique en entreprise. La stratégie a été de partir des problèmes fonctionnels similaires généralement rencontrés dans les entreprises ainsi que des risques pour ensuite identifier les moyens à mettre en œuvre pour les résoudre. Les solutions recherchées doivent faire partie des meilleures pratiques du domaine, donc être les plus consensuelles possible afin de pouvoir être adaptées au contexte de la Commission de l'UEMOA.

Il me revenait dès lors, de mettre en place le dispositif organisationnel et informationnel nécessaire au bon déroulement du stage.

Les choix opérés dans cet ouvrage obéissent à la technique de benchmarking, qui permet une analyse comparative.

Les dysfonctionnements persistants influent sur les délais d'exécution et la qualité des résultats. Il importe alors de les solutionner en passant par une méthodologie adéquate. *"Une méthodologie est définie comme une collection de processus, de méthodes et d'outils reliés. Une méthodologie est essentiellement une «recette» et peut être comprise comme l'application de processus, méthodes et outils relatifs à une classe de problèmes qui ont*

*Commission de l'UEMOA : KM pour l'amélioration des procédures et processus métiers quelque chose en commun*⁶⁴. Ces problèmes cités ont en commun les dysfonctionnements internes qui peuvent affecter la performance globale de l'organisation.

Mon travail dans la construction du système de connaissance est conceptuel et se situe en amont de celui des ingénieurs cogniticiens, informaticiens du SI qui seront chargés de l'informatisation, autant que faire se peut, des processus opérationnels. Il s'agit de leur fournir un cadre évolutif et qualitatif de création et d'alimentation du SI.

2.2.2 Etat de l'art

Tout d'abord, j'ai procédé à la revue littéraire pour découvrir et me familiariser avec les concepts, les notions, les règles et les meilleures pratiques découlant du sujet et comprendre la thématique dans sa globalité. Par la suite, je me suis engagée dans le décryptage approfondi des documents internes de la Commission avant d'envisager une comparaison aux normes et meilleures pratiques internationales.

2.2.2.1 Publications scientifiques

Les publications sont constituées d'ouvrages didactiques, de mémoires, thèses et d'articles publiés dans les revues scientifiques mais aussi de sites web et blog spécialisés, à partir desquels j'ai pu m'initier d'abord aux généralités avant d'aborder des aspects plus pointus des domaines en question.

2.2.2.2 Normes et référentiels de bonnes pratiques

Les ressources normatives et les bonnes pratiques internationales sont les résultats d'une large collaboration d'experts et sont donc les référentiels les plus consensuels existants. C'est la raison qui a guidé notre choix. Par ailleurs, cette ouverture à l'internationalité permettra à la Commission d'être au diapason au fur et à mesure des actualisations.

Mes recherches ont convergé vers les normes et standards abordant les différents aspects du management des services et du KM en général mais aussi celles plus spécifiques sur les processus opérationnels. Il s'agit pour chaque ressource normative de la version la plus à jour qui est décrite ci-après.

1. L'ITIL⁶⁵ est un référentiel de bonnes pratiques décrivant les exigences de gestion des services informatiques. Il est composé de cinq livres correspondants aux cinq étapes de

⁶⁴ Rochet (2007), p. 12

⁶⁵ Information Technology Infrastructure Library®, propriété du Bureau du Conseil des Ministres du gouvernement britannique

mise en œuvre des services : la stratégie, la conception, la transition, l'exploitation et l'amélioration continue. Sa mise en œuvre comporte les avantages suivants :

- une "*infrastructure informatique et services plus stables*",
- une "*perception utilisateurs et clients améliorée*",
- un "*meilleur temps de mise sur le marché*",
- "*des organisations business plus compétitive*".⁶⁶

Cette compétitivité est rendue possible grâce à l'agilité que l'ITIL procure au management informatique qui permet aux DSI des entreprises de s'adapter rapidement aux changements.

1. La norme ISO-IEC 20000:2011 intitulée "*Technologie de l'information--Gestion de services*", basée sur les meilleures pratiques du standard ITILv3 et dont l'objectif est la satisfaction des besoins des clients par une approche intégrée. L'ISO/IEC s'adresse, entre autres, aux DSI pour l'uniformisation et l'amélioration continue des pratiques de fournitures de services et intègre la démarche de Knowledge management. Elle se fonde sur des exigences de qualité⁶⁷ et de sécurité de l'information. La norme ISO/IEC 20000 permet, dans une démarche PDCA intégrée, d'aligner et de visualiser les processus métiers dans le schéma global du système de management des services.

⁶⁶ <http://www.itilfrance.com/>

⁶⁷ ISO (2008)

A ce titre, les meilleures pratiques de l'ITIL sont réputées adaptées management des SI orientée services (Figure 7⁶⁸). L'ITIL donne à chaque entreprise la possibilité d'ajuster ses meilleures pratiques à ses contraintes spécifiques.

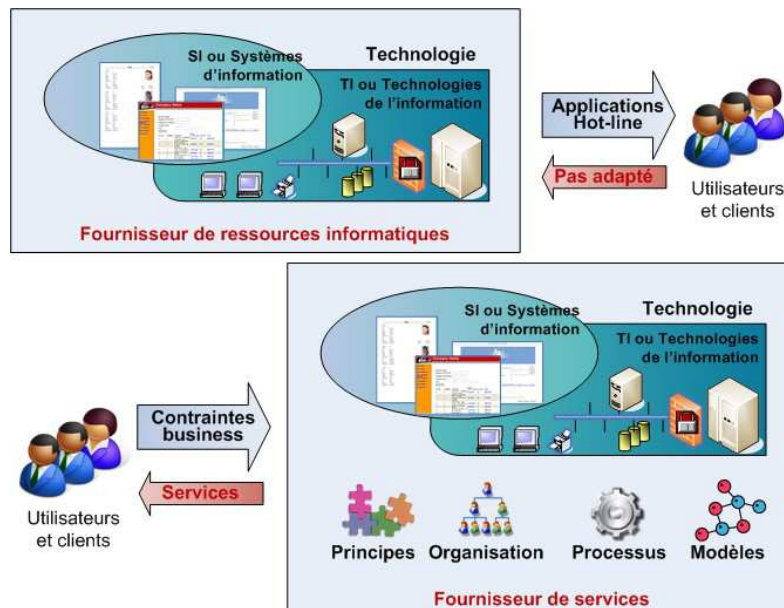


Figure 7. Le SI : de la fourniture de ressources à la fourniture de services

Une étude récente, auprès des membres du Service Management Forum (itSMF) au Etats-Unis, démontre qu'ITIL a amélioré, entre autres, de 85% la productivité des services, de 83% la qualité de service et de 41% les économies occasionnelles sur les coûts⁶⁹. De plus, l'ITIL intègre, entre autres, la gestion des connaissances et le management de la qualité de même que le management de projet. Ainsi, le facteur humain est mis en exergue avant tout, suivi de la revue de la maturation des processus et de leur amélioration continue qui est l'axe qui intéresse le présent projet car les bonnes pratiques ne peuvent avoir d'effets que si elles sont réutilisées dans une démarche d'amélioration avec évaluation de leur impact.

Cependant, il est à retenir qu'ITIL ne propose pas d'outil pratique de modélisation des savoirs nécessaires dans une capitalisation par les processus.

2. Les normes de la famille ISO9000 sur les systèmes de management de la qualité ci-après :
 - l'ISO 9000:2005 qui détaille les principes essentiels et le vocabulaire ;

⁶⁸ Reproduit de <http://www.itilfrance.com>

⁶⁹ Mann (2012)

- l'ISO 9001:2008⁷⁰ qui introduit la gestion des processus avec "*les exigences d'identifier les processus, assurer leur fonctionnement efficace, les surveiller et les analyser comme les améliorer*".
 - l'ISO 9004:2000 qui présente les lignes directrices pour l'amélioration des performances.
3. La norme française FX50-176⁷¹ vient en complément aux ISO9000-2000 pour ce qui est de la typologie, des objectifs et des indicateurs. Elle détaille également de manière pratique le pilotage et la revue du processus.

Ces recueils de bonnes pratiques ont permis de dégager les règles ci-dessous pour conduire une capitalisation éclairée dans les processus.

1. Un management par les processus nécessite l'existence d'axes stratégiques ou d'objectifs opérationnels.
2. Il y a deux phases dans la mise en œuvre de l'approche processus qui sont, d'une part, le lancement et la conception et, d'autre part, la première application et l'application récurrente (ISO/IEC 2011).

2.2.2.3 Documents de travail internes

A travers les documents internes, j'ai pu mettre à jour mes connaissances sur les activités de l'organisation, notamment celles impactant les processus. Cette classe est composée essentiellement d'actes officiels de rapports d'activités, d'études et d'analyses critiques. Les principaux documents en relation avec l'organisation, ses ressources et ses processus sont listés ci-après.

1. Plusieurs décisions portant réorganisation de ses départements, directions et services publiées en février 2013 décrivent les entités qui les composent et détaillent leurs attributions.
2. Les différentes études conduites de 2005 à 2009 sur les composants organisationnels de la Commission font un diagnostic détaillé de l'existant. Les données de ce diagnostic ont servi à l'élaboration du Plan stratégique 2011-2020 de la Commission dont l'élaboration a été encadrée par le CPS⁷². Dans ce lot, la DSI a réalisé l'analyse et

⁷⁰ ISO (2008)

⁷¹ AFNOR (2005)

⁷² Précédemment dénommé Unité de Programmation Stratégique (UPS) avant février 2013

l'étude critique du Plan Stratégique de Développement de l'Informatique⁷³ de la Commission de l'UEMOA sur la période de 2005-2007. Ce travail avait porté sur les quatre composantes principales du SI appelées sous-projets. Il s'agit des infrastructures réseau, de collaboration (groupware), des postes de travail et du génie logiciel (soft). Le niveau d'exécution de ce PSDI avait été évalué comme satisfaisant du point de vue de l'exécution de projets comme la gestion de courrier, la chaîne de gestion, l'intranet, entre autres, "*qui sont devenus opérationnels, malgré parfois leur sous emploi (Intranet).*" Mais d'autres insuffisances avaient été relevées pour lesquelles le deuxième PSDI (2010-2012) avait été élaboré par le prestataire en informatique, Philippe Danjon. Ce dernier est actuellement le document d'analyse critique le plus récent.

3. Les Manuels des procédures (2010) de la Commission, placés sous la responsabilité de la Direction de l'Audit Interne (DAI), qui recensent et décrivent les procédures de travail dans les entités de la Commission.

2.2.3 Enquêtes qualitatives et quantitatives

En complément des informations récoltées dans la phase de revue littéraire, j'ai procédé à des enquêtes pour obtenir plus de précisions.

En raison du tutorat en entreprise, mon premier interlocuteur est la DSI. Il est ressorti des premiers échanges que j'ai eus avec Monsieur Papa Mamadou Diop, la volonté de mettre à la disposition des clients du SI une solution qui permette de résoudre les dysfonctionnements de manière collaborative. Les entretiens qu'il m'a accordés ainsi que les échanges par voie de messagerie m'ont permis d'obtenir des informations précises sur l'existant à la DSI.

J'ai par la suite contacté des cadres d'autres Directions qui sont responsables des études citées dans la rubrique "Documents de travail internes". Il s'agit de :

- M. Gilles SANOU, Directeur du Centre de Programmation Stratégique, de Recherche et de Veille (CSR) ainsi que les cadres dudit Centre. Il s'agit de Messieurs Aly Djadjiry Coulibaly et François-Xavier C. DEGBEVI pour plus d'information sur le fonctionnement du CSR ainsi que sur le Plan Stratégique ;
- M. Kodjo Agbeko SEDEJI, Directeur de l'Audit Interne (DAI) qui m'a éclairé sur les Manuels des procédures de la Commission.

⁷³ Diop, (2007)

Il est ressorti, par ailleurs, de ces entretiens que les études complètes existent sur l'organisation, la stratégie, les ressources humaines et le Systèmes d'Information. De vastes enquêtes par voie de questionnaires et d'entretiens ont été réalisées par des cabinets spécialisés pour le recueil de données quantitatives et qualitatives préalables à l'élaboration des rapports d'études.

Le Plan stratégique synthétise les analyses des différentes études réalisées à partir de la méthode SWOT⁷⁴. L'analyse SWOT recense, dans une matrice divisée en quatre parties par deux droites perpendiculaires, les forces, faiblesses, opportunités et menaces concernant le dispositif organisationnel de la Commission.

2.2.4 Choix de la démarche de gestion des processus

Dans le choix de la démarche de gestion des processus, notre démarche a été guidée par les aspects de mise en œuvre pratique, de qualité dans l'application du PDCA et la prise en compte de l'aspect collaboratif pour l'implication de l'incontournable facteur humain.

Ainsi, les démarches ci-après ont été identifiées :

1. Les démarches de DMAIC⁷⁵ (Define, Measure, Analyse, Improve, Control), de Cattan, Idrissi et Knockaert, de Brandenburg et Wojtyna ont été étudiées par Santorum Gaibor mais leur applicabilité pose problème pour l'amélioration continue. "*Cependant, elles ne sont pas particulièrement collaboratives, très peu de moyens semblent être mis en œuvre pour faciliter et motiver la collaboration entre les différents acteurs d'un processus. De plus, aucune de ces démarches n'explique clairement comment est réalisé le recueil des informations auprès des acteurs fonctionnels (les différents rôles, les activités effectuées par ces rôles, les flux entre les rôles, etc.)*"⁷⁶ Cette problématique empêche l'implémentation des processus selon nos critères.
2. Selon Prax, si plusieurs modèles de capitalisation existent tels que REX, l'*incidentologie*, la *Transmission de bonnes pratiques*, le *Recueil ponctuel* et l'*Aide à la décision* seule MEREX⁷⁷ place les Ressources Humaines au cœur de la gestion des processus. Elle a été développée par la firme Renault pour corriger les erreurs à coûts exponentiels dus à la non observation d'une procédure adéquate. "*Pour un coût*

⁷⁴ Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

⁷⁵ "Définir, mesurer, analyser, améliorer, contrôler", en français" est une démarche d'application de la méthode Six Sigma de localisation et de correction des causes non qualité et de non productivité.

⁷⁶ Santorum Gaibor (2011), p. 19

⁷⁷ Mise En Règle de l'EXpérience

*préventif de 1, il faut compter 10 s'il faut refaire les dessins, 100 s'il faut refaire les outillages, 300 si l'erreur engendre un retard d'un mois du projet et 1 000 000 si le véhicule a été mis sur le marché et qu'il faut le rappeler!*⁷⁸" Ainsi, avec cette méthode de capitalisation de l'expérience, les pertes liées au retrait des produits du marché se sont considérablement résorbées. Cependant, elle n'est pas spécifique à la capitalisation par les processus.

3. Pour la cartographie des connaissances, KALAM®⁷⁹ en intervenant sur les processus opérationnels semble sortir du lot au détriment de CYGMA, Componential Framework. La méthode KALAM en neuf étapes défend une formalisation participative du processus pour décloisonner les acteurs ne dépendant pas des mêmes départements.

2.3 Synthèse de la méthodologie du projet

Cet exercice, largement tributaire de la revue littéraire, m'a permis d'une part, après définition des termes en jeu, de mettre ceux-ci en corrélation afin de délimiter les contours de la thématique du stage.

Pour élaborer une méthodologie pratique de mise en place d'un programme de KM par les procédures et processus opérationnels, il est important :

- d'une part, de connaître les disciplines abordées mais aussi les méthodes, outils et surtout les meilleures pratiques qui ont fait l'objet de "success story" ailleurs,
- d'autre part, de maîtriser les réalités de l'entreprise d'application pour proposer une solution adaptée. Sur ce point, les composants de l'entreprise ainsi que leurs interactions doivent être mis en évidence dans une approche globalisante pour que la solution à la problématique ne soit pas sectorielle.

Etant donné que les effets d'un programme de KM ne sont pas immédiats, sa mise en œuvre doit s'inscrire dans une période large subdivisée en projets de courte durée d'exécution de deux à trois ans. Le suivi de ces projets permettra aux décideurs d'ajuster les orientations futures du programme de KM.

Pour l'élaboration de la méthodologie de capitalisation, j'ai adopté une approche constructiviste parce ce qu'il m'est demandé de concevoir un outil spécifique au cas de la

⁷⁸ Prax (2012), p. 230

⁷⁹ Méthode élaborée en pour l'amélioration des processus de fabrication de véhicule chez Renault, méthode élaborée par le groupe Polia Consulting

Commission. Cet outil aura aussi la caractéristique d'être une méthodologie pratique de gestion des processus opérationnels. La "meilleure méthodologie est celle qui fonctionne. Celle qui adapte le contenu, l'ERP, au contenant, l'entreprise. Elle doit être en harmonie à la fois avec l'entreprise (son passé, sa culture et sa structure) et avec la démarche formelle imposée par l'approche ERP."⁸⁰. Ainsi, la méthodologie n'est envisagée que dans sa capacité à résoudre la problématique pour laquelle elle est élaborée. Elle est donc spécifique pour chaque cas.

Dans cette approche constructiviste, la démarche suivie est celle de la roue de Deming (Figure 8⁸¹) qui est un outil de management par la qualité totale préconisé d'ailleurs par l'ISO.

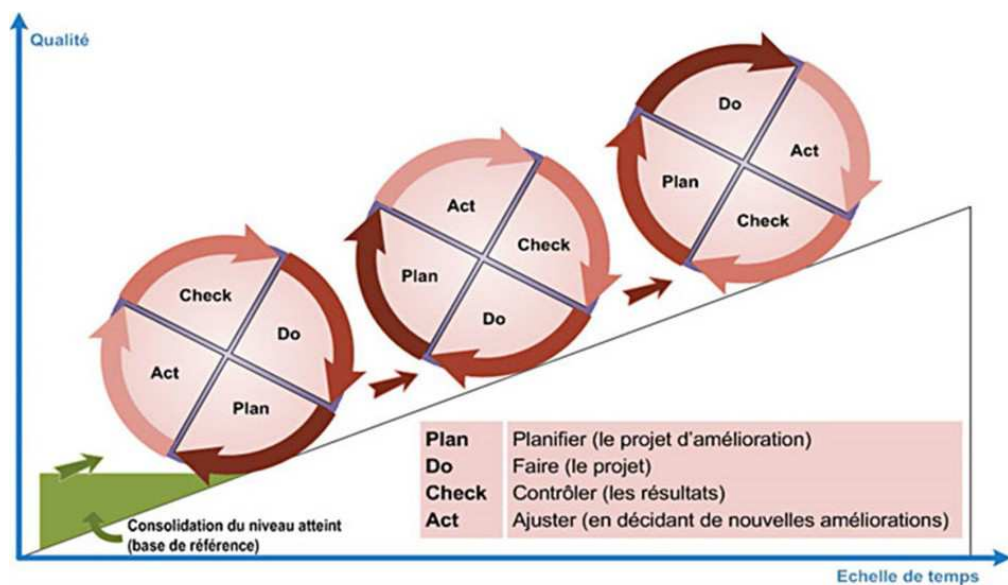


Figure 8. La roue de Deming

Cette roue appelée également PDCA⁸² permet la capitalisation en quatre phases. "L'idée sous-jacente est que le bénéfice de l'effort de capitalisation ne peut résulter que d'un effort soutenu, organisé selon une "spirale vertueuse" et pendant l'action ; il en résulte une roue de Deming de la capitalisation de l'expérience."⁸³ Le principe en est celui-ci. Tournée dans le sens des aiguilles d'une montre sur un plan incliné ascendant, la roue tourne continuellement appliquant et répétant les quatre étapes jusqu'à l'atteinte de l'objectif visé qui se situe à un

⁸⁰ Tomas et Gal, 2011, p. 162

⁸¹ Reproduit de <http://www.itilfrance.com/>

⁸² Plan-Do-Check-Act (en anglais), est traduit en Planifier-Exécuter-Vérifier-Agir

⁸³ Prax (2012), p. 138

niveau du plan incliné. A l'échelle de la présente mission, le cycle de Deming se met en œuvre à différents niveaux du projet en cours et qui sont les suivants :

1. Le niveau processus de gestion du stage :
 - *Plan* : la planification avec les observations empiriques, la formulation du sujet,
 - *Do* : la réalisation du plan de travail du stage avec le postulat et les hypothèses, les objectifs, la description méthodologique du stage, les résultats attendus,
 - *Check* : la vérification des hypothèses et leur confirmation,
 - *Act* : l'action se matérialise par la construction de la méthodologie de capitalisation des connaissances.
2. Le niveau d'élaboration du système de processus dont la revue critique est un préalable et qui suit une progression verticale. Il s'agit dans un premier temps, de procéder à la phase de planification, l'exécution du projet, suivie de celle de test de déploiement pendant laquelle des processus métiers critiques seront identifiés pour être optimisés.
3. Le niveau de déploiement de processus qui est transversal et concernera, à terme, l'ensemble des processus métiers de la Commission.

Les niveaux d'élaboration du système des processus et de déploiement correspondent à l'approche bottom-up intégrée aux bonnes pratiques ITIL. Cette approche est indiquée pour le cas où il n'y a pas encore de projet de KM ni culture du partage au sein d'une entreprise. A la suite de la troisième phase de suivi évaluation, la dernière partie sera consacré à la généralisation.

Pour l'analyse de l'existant, la méthode SWOT⁸⁴ est celle qui est en usage à la Commission. Elle recense, dans une matrice divisée en quatre parties par deux droites perpendiculaires, les forces, faibles, opportunités et menaces concernant le dispositif organisationnel de la Commission. Au fil des découvertes sur l'existant au sein de l'organisation, des ajustements ont pu se faire pour concorder au mieux avec les réalités du terrain.

⁸⁴ Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

Sachant également que la démarche doit être collaborative pour, à terme, fédérer les îlots d'initiatives éparses au sein de l'organisation, mon approche est aussi systémique pour les raisons ci-après :

- au niveau micro, le processus opérationnel étant "*un ensemble d'activités corrélées ou interactives*", l'identification de ses composants internes qui le rendent cohérent, et des interrelations entre processus pour ne laisser au hasard aucun processus qui pourrait devenir par la suite le grain de sable enrayant la mécanique ;
- au niveau macro, la prise en compte de la structure organisationnelle dans ses différents composants et leurs interactions.

L'aspect collaboratif constituera à amener les acteurs à participer à la construction et à la reconstruction des processus opérationnels en mutualisant leurs savoirs.

Après une revue approfondie de la littérature existante et des enquêtes, une analyse a priori s'est imposée pour une meilleure connaissance des supports de gestion de l'information et la revue critique des pratiques internes, pour en ressortir les avantages et inconvénients.

3 Analyse a priori

["Le Chemin ne se construit-il pas en marchant ?", Herbert Simon]

L'analyse a priori a pour but d'explorer de manière détaillée la problématique de gestion de l'information dans un contexte international. Elle vise à inventorier les meilleures pratiques de gestion des connaissances par des procédures intégrées au BPM ayant donc fait leur preuve et qui sont adaptables à n'importe quel cas métier dans une entreprise.

Dans cette partie, nous partons du postulat selon lequel l'élaboration de procédures métiers en fonction des processus rattachés et leur implémentation permettent d'avoir une cartographie complète des activités, des ressources nécessaires et des résultats pour éclairer la prise de décision. Puis, sont abordées, les étapes suivantes :

1. Description des supports actuels de gestion de l'information,
2. Définition des axes d'amélioration,
3. Modélisation des meilleures procédures de gestion de l'information,
4. Revue critique des pratiques internes actuelles de la gestion et de la diffusion de l'information.

3.1 Description des supports actuels de gestion de l'information

3.1.1 Supports d'information

Les supports d'information sont l'ensemble des documents contenant l'information nécessaire à l'exécution des tâches. Les documents de procédure qui décrivent comment se déroulent les activités font partie de ces supports.

Les procédures de la Commission, rédigées textuellement, sont publiées individuellement, selon la thématique et selon les nécessités du service, sous forme d'actes officiels. Les Manuels des procédures (MP), pourtant très peu usités, en sont le document de référence car ils dessinent une cartographie des processus appartenant à la même famille avec leurs interactions. Pour chaque processus, ils :

- reprennent la description textuelle sous forme de tableau avec le nom, la finalité, le responsable, les autres acteurs impliqués dans le processus, l'enchaînement des activités, les éléments déclencheurs, les résultats attendus, les moyens disponibles (ressources, outils). Il s'agit de huit champs devant être renseignés pour que le processus soit documenté et que les activités puissent être exécutées successivement ;

- proposent un schéma détaillant la progression du processus, avec le circuit qu'il doit prendre et les rôles qui sont responsables de l'exécution des activités ou de l'affectation des ressources nécessaires.

3.1.2 Technologies sécurisées pour les métiers et la collaboration

L'évolution des TIC depuis les années 1990 a permis l'apparition et l'évolution de différents supports d'information. Aujourd'hui, ces supports qui permettent la création, le traitement, le stockage et la diffusion de données bruts ou d'information se déclinent sous les formes suivantes :

- les supports offline comme les clés USB, les tablettes, les disques durs externes, les ordinateurs personnels pour la gestion locale de l'information par des individus...
- les supports online tels que les réseaux intranet, extranet, internet qui sont des piliers de mémoires collectives permettant, grâce à des espaces collaboratifs, de partager de l'information mais aussi de travailler en partenariat. Notons que l'extranet et l'intranet sont des réseaux sécurisés avec limitation d'accès, en général mise en place par les organisations.

A propos de l'intranet, la Commission dispose déjà d'un outil appelé "*Mon site*" dans lequel il est possible d'inventorier les compétences. Cependant, cet outil n'est pas utilisé officiellement et aucune communication ou formation n'avait été à ce jour faite à l'intention des usagers.

Au niveau de l'internet, des réseaux sociaux avec ou sans thématique sont apparus où des communautés d'intérêts se sont formées toujours pour mutualiser leurs ressources. De plus en plus d'entreprises les intègrent pour former des réseaux sociaux d'entreprise.

Au sein de l'entreprise, les informations ou les données d'origines diverses sont fédérées pour les rendre accessibles à partir d'un seul lieu. Cette fédération est rendue possible grâce aux systèmes d'information.

Les SI sont donc des dispositifs mis en place au sein des entreprises au moyen d'infrastructures technologiques qui proposent un ensemble de services aux clients de l'entreprise. Ainsi, il ne s'agit plus uniquement de fourniture de ressources et d'assistance mais de services idoines car avec l'environnement concurrentiel des entreprises associé à la crise internationale, les entreprises se veulent agiles au changement et les DSI sont chargées de concrétiser cette volonté.

Aujourd'hui, des solutions sécurisées telles que la signature, le mot de passe, le chiffrement, l'holographie électroniques, la biométrie, etc. ont été éprouvées pour permettre aux entreprises d'accorder leur confiance aux TIC. Des méthodes dites hybrides sont également utilisées. Toujours en vue de protéger les données ou les informations précieuses, les pare-feux, sont également mis à contribution pour la sécurisation des réseaux.

La gestion de l'identité numérique est également une méthode sécuritaire qui permet soit l'accès utilisateur par la connexion ou une approche service, ciblée par l'ITIL, qui permet de mettre à la disposition du client, de manière personnalisée, toutes les ressources qu'implique son profil au sein de l'entreprise. Ainsi, grâce ces différentes méthodes d'authentification, des avancées ont été réalisées dans divers secteurs.

1. Dans le domaine judiciaire, les avocats peuvent assister leurs clients dans les actions en justice en effectuant différents types de recours par voie électronique. C'est le cas du barreau français qui, depuis 2008, dispose du Réseau Privé Virtuel Avocat (RPVA). *"Le contrôle de l'accès des avocats au RPVA fait l'objet d'une procédure d'habilitation au moyen d'une application informatique hébergée par une plate-forme de services de communication électronique sécurisée dénommée "e-barreau". Cette plate-forme est opérée par un prestataire de services de confiance, agissant sous la responsabilité du Conseil national des barreaux"*, article 8⁸⁵. La technologie a permis au Ministère de la Justice, aux différentes juridictions et au barreau français de partager collaborativement des informations.
2. Avec le développement du commerce électronique⁸⁶, les établissements bancaires, centres névralgiques des mouvements monétaires, sont habitués aux technologies liées à la monétique et au paiement électroniques. L'usage de la signature numérisée y est très répandu. C'est parce que la confiance a été établie grâce à des moyens de protection sécuritaires technologiques et juridiques.
3. Dans l'enseignement, système d'acquisition des savoirs par excellence, l'e-learning est une méthode de transfert de connaissances démocratisé par les universités. Il s'agit de mettre en place des dispositifs technologiques de transmission graduelle de savoirs à des apprenants. Ce qui est, par ailleurs, d'intérêt pour une entreprise qui se veut apprenante pour la motivation des RH.

⁸⁵ Arrêté du 25 septembre 2008 portant application anticipée pour la procédure devant le tribunal de grande instance des dispositions relatives à la communication par voie électronique disponible sur <www.legifrance.fr>

⁸⁶ Source : http://www.uncitral.org/pdf/french/texts/electcom/08-55699_Ebook.pdf

4. Même dans le secteur médical où le bien-être voire le pronostic vital des patients est très souvent engagé, l'on a fini de faire confiance aux TIC. Celles spécialisées dans la télémédecine ont fait leur preuve, en Afrique comme partout ailleurs dans le monde. L'hôpital de Ninéfecha de Kédougou au sud-Est du Sénégal avait expérimenté ces technologies.

Comme on pourrait le penser, le sous-développement de l'Afrique n'a pas été un facteur freinant l'accès aux TIC. Selon Caprioli, "...les technologies de l'information et de la communication (TIC) connaissent un développement sur tous les continents et dans tous les pays quel que soit leur niveau de développement économique. Néanmoins, au regard des moyens technologiques utilisés, des spécificités locales ou régionales existent (ex : le mobile au Japon, en Afrique ou en Amérique latine)⁸⁷." Mais en dehors de ces rares spécificités, l'usage et la maîtrise des outils des TIC, notamment l'accès à l'internet, sont mondialement répandus. Avec 7% d'internautes en 2012, l'Afrique n'est pas en reste (Figure 9⁸⁸) et vu la tendance toujours à la baisse des coûts d'accès, une progression de ce pourcentage n'est pas à exclure pour les prochaines années.

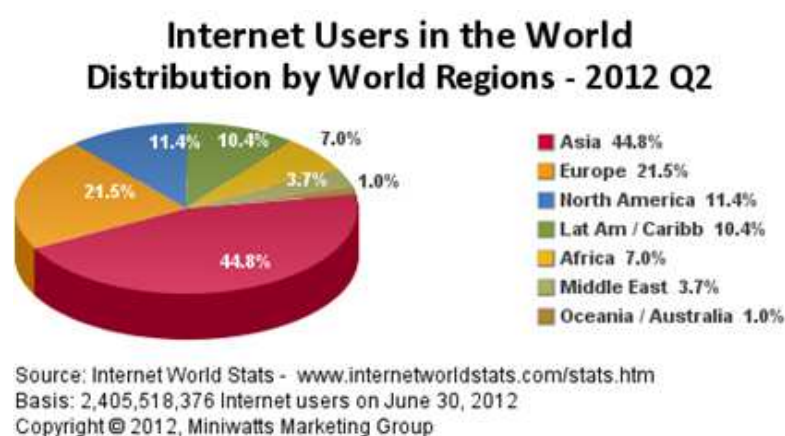


Figure 9. Répartition par région des usagers d'internet dans le monde

En somme, les connaissances économiques, juridiques, sanitaires et autres, revêtant une dimension vitale sont mutualisées dans des réseaux construits pour des usagers ciblés et rendus durablement viables grâce à l'assurance donnée par l'aspect sécuritaire et la rapidité d'accès aux ressources.

⁸⁷ Caprioli, (s.d.), p. 2

⁸⁸ Source <http://www.internetworldstats.com/>

Aujourd'hui, la Commission ayant modernisé ses outils TIC, le SI est outillé pour accompagner la réalisation des objectifs avec les garanties de sécurité. Par conséquent, les freins à l'usage des solutions TIC doivent être également recherchés ailleurs que dans les moyens de gestion de l'information.

3.2 Revue critique des pratiques internes actuelles de gestion de l'information

La revue critique permet de d'analyser les avantages et les inconvénients des pratiques internes de gestion de l'information en cours.

3.2.1 Contexte et justification

Dans sa mission d'élaboration et d'exécution de projets de développement communautaire au profit des populations, la Commission bénéficie actuellement de la confiance et du soutien de ses partenaires, notamment financiers, pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Mais l'accompagnement pérenne des partenaires passe forcément par une meilleure gouvernance des ressources qui lui sont confiées.

Pour ce faire, une inspiration sans cesse renouvelée est à rechercher dans les meilleures pratiques qui ont assuré la réussite d'organisations ayant le même type de fonctionnement. Si la Commission n'est pas une entreprise privée qui vise le profit, elle cherche néanmoins à se maintenir durablement dans ses domaines d'intervention pour le bénéfice des populations. Ceci est encore plus important quand on sait qu'elle évolue, de nos jours, au sein d'un environnement concurrentiel réel⁸⁹ sur fond de crise internationale.

Malgré l'existence de solutions TIC sur le marché international, des organisations restent prisonnières de lourdeurs administratives qui inhibent la motivation de leurs ressources humaines à donner le meilleur d'elles-mêmes pour exécuter des activités dévolues, résoudre les problèmes qui se présentent. Pourtant, ces organisations, malgré leurs contraintes, ont au cours de leur existence accumulé un actif qui leur a permis de se maintenir encore dans leur environnement concurrentiel. Mais pour combien de temps encore, quand on sait que l'évolution des outils TIC dans tous les métiers influe sur les méthodes, les normes, les connaissances liées qui s'adaptent aux changements ?

L'une des raisons pour lesquelles les organisations n'ont pas adopté cette solution est sans doute l'ignorance de l'existence d'une telle solution. En effet, aujourd'hui avec la

⁸⁹ UEMOA, 2010, p. 3

surabondance d'information disponible notamment sur internet, il est facile de passer à côté des solutions novatrices sans une veille technologique organisée et permanente sur les évolutions du domaine. La persistance de cette ignorance, n'est-elle pas préjudiciable à l'entreprise ? Au passage, une veille stratégique, plus holistique renseignerait sur toutes les facettes de l'environnement de l'entreprise.

D'autres entreprises n'ont pas pris les mesures nécessaires en prévention du risque de perte de savoirs cruciaux, faute d'avoir documenté et sécurisé les connaissances accumulées dans le cadre de l'exécution de projet. Il apparaît évident, par la même occasion, que la transmission du savoir et des compétences n'a pas été effective. Ainsi, la mémoire organisationnelle s'en trouve amputée voire désorganisée car le vide consécutif à la perte de savoir crée une incohérence de l'ensemble. Dans ce cas, la relecture des acquis et la réédition des prouesses sont-elles réellement compromises ou, dans une moindre mesure, menacées ?

Par ailleurs, les initiatives isolées et sans concertation, finissent par créer des actions redondantes au sein de l'organisation. On "*réinvente la roue*" alors que tout un parcours d'expériences, d'erreurs, de corrections, de résultats, consigné ou non, existe mais n'est pas partagé. Le déficit de communication et de mutualisation est plus criard lorsqu'il s'agit de savoirs individuels car aucun dispositif pour y pourvoir n'est mis en œuvre. En faisant le parallèle avec les résultats pléthoriques d'une recherche documentaire, j'appellerai cela les "bruits" dans l'entreprise.

Il y'a aussi, de manière générale :

- la peur du personnel de la plupart des institutions à partager certaines de leurs connaissances, qui justifient certains de leurs avantages. Ce qui conduit à la non-vulgarisation de la notion d'équipe dans la gestion des processus de production ;
- la prédisposition d'une bonne partie du personnel à privilégier leur intérêt personnel au détriment de celui de l'institution.

Ces situations sont sources de conflits qu'il est indispensable d'intégrer dans la solution managériale. Dans ce cas, quelle communication planifiée à l'intention des acteurs de l'entreprise pourrait aider à se prémunir contre ce risque ? Peut-être la formation, la promotion du personnel, entre autres, pourraient être une source de motivation et pousser à plus de partage. Un retour sur cet investissement pour l'organisation sera la meilleure connaissance de ces acteurs par leurs compétences. La gestion par les compétences peut donc être un outil à valeur ajoutée pour l'entreprise.

A l'opposé des "bruits", peut-on envisager également les "silences" dans l'entreprise comme les situations dans lesquelles une opération n'est pas réalisée sur la suite des tâches à effectuer ? S'il en est ainsi, la chaîne des activités est rompue et à son bout, les attentes ne sont pas comblées pour raison de produit, résultat ou service défectueux. Ce qui dénoterait un défaut d'attribution ou de répartition équilibrée des responsabilités, des rôles en amont du déclenchement du processus.

Les dysfonctionnements considérés dans cette problématique semblent avoir en partage une défaillance conjuguée de l'information, de la communication, de la mutualisation des savoirs entre les acteurs. Comment les procédures et les processus métiers pourraient s'allier à une démarche de gestion des connaissances pour résoudre ces problèmes ?

Aujourd'hui, la rapidité de l'évolution des TIC impose à toute organisation une réelle flexibilité lui permettant, de manière itérative, de s'adapter et d'être réactive pour répondre, dans les délais, aux attentes des clients. *"Les analystes considèrent que les technologies de Business Process Management (BPM) sont la clé de cette flexibilité. En effet, l'approche processus fait partie des meilleures pratiques organisationnelles dans la tendance actuelle : la modélisation des processus métier constitue donc un objectif complexe, mais fondamental. En sortant les processus des applications du système d'information où ils sont enfouis et en confiant leur gestion à un moteur de gestion de processus (BPMS ou BPM System), il devient possible de surveiller, d'adapter et d'optimiser ces processus. Parallèlement, le système d'information doit évoluer vers plus de souplesse et de granularité pour exposer ses services fondamentaux aux processus qui les exploitent."*⁹⁰ Ainsi, en accordant plus de visibilité aux processus, par leur identification et leur structuration, et en leur affectant un rôle mesurable, la performance organisationnelle de l'entreprise s'en trouverait améliorée car :

- les dysfonctionnements sont corrigés par la répartition des rôles au niveau individuel,
- les ressources sont affectées sur la base d'une lisibilité claire.

Comme pour tout projet, l'organisation du management est un préalable à toute activité. Par la suite, il s'agira d'organiser au niveau de granularité le plus fin, c'est-à-dire le management des processus. *"La mise en place de l'approche processus exige des ressources, une planification rigoureuse, un suivi et un recueil périodique des résultats de mesures, d'enseignements et d'informations permettant des ajustements en cours de route. Il est donc*

⁹⁰ Robbins et DeCenzo, 2006, p. 1

Commission de l'UEMOA : KM pour l'amélioration des procédures et processus métiers
judicieux de traiter cette phase comme un «projet d'entreprise» dont le responsable de projet est la direction.⁹¹ Ce "projet d'entreprise" doit néanmoins se fonder sur un état des lieux approfondi pour que sa mise en place et la répartition des ressources, en aval, puissent être proportionnelles aux besoins.

3.2.2 Etat des lieux

L'état des lieux se base sur l'analyse SWOT⁹² qui met en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités de la Commission ainsi que les menaces⁹³ liées. Les résultats ont été compilés dans le Plan stratégiques et certains intéressent la présente étude.

Mais pour ce qui est de l'aspect système d'information, l'étude critique⁹⁴ est plus spécifique et les observations relevées portent sur plusieurs points détaillés ci-après. Des constatations de terrain complètent les données.

3.2.2.1 Système d'information en mutation

Les insuffisances relevées lors de l'analyse critique du SI ont pour conséquence, entre autres, le retard de l'exécution du premier PSDI (2005-2007) dont la mise en œuvre a pris fin en 2009.

Le deuxième PSDI pour la période 2010-2012 a été élaboré par Danjon et validé en 2010. *"Comme son nom l'indique, il s'agit d'un document opérationnel de prospective sectorielle et à ce titre, il ne peut que s'inscrire dans le plan stratégique global de la Commission.⁹⁵"* Pour des raisons de calendrier d'exécution, il a été, à ce titre, validé en 2010 par le Comité de Pilotage *ad hoc*, en amont du Plan Stratégique global mais en conformité avec celui-ci, conformément d'ailleurs aux règles d'élaboration d'un plan de KM. En effet, un programme de Knowledge management ne peut se faire sans axes stratégiques ou objectifs opérationnels (Prax, 2012).

L'objectif du PSDI est de moderniser la Commission et d'augmenter la productivité en termes de gestion. Il s'agit de mettre en œuvre un Système d'Information Intégré Décisionnel (SIID) en fusionnant le SI de gestion très développé à ce stade et d'un SI communautaire à

⁹¹ AFNOR (2005), p. 13

⁹² Strengths, Weakness, Opportunity and Threat, en anglais

⁹³ UEMOA (2010), p. 38-39

⁹⁴ Diop (2007)

⁹⁵ Diop (2007), p. 5

l'état d'ébauche. A terme, le SIID devrait être accessible par tous les intervenants de l'entreprise étendue.

3.2.2.2 Pertes d'information

La Commission de l'UEMOA se doit, conformément à la réglementation en vigueur⁹⁶, de toujours mettre à la disposition des Organes, notamment la Cour des Comptes et la Cour de Justice, par ailleurs instances décisionnels, toute la documentation nécessaire à la bonne exécution de leur mission de contrôle juridique et financier. Si la Cour des Comptes reçoit régulièrement les dossiers financiers, sur supports papier de surcroît, il n'en n'est pas de même pour toutes les entités.

Les dispositions des différents textes font de la Commission, qui a hérité, de surcroît des archives de la CEAO⁹⁷ dont elle occupe les locaux, une grande productrice de documents. Ce qui induit pour chaque projet, un processus d'élaboration de pièces comptables, administratifs juridiques et/ou autres, et par conséquent différents circuits allant de l'élaboration, la validation, l'exécution, à la clôture, entre autres. La DCDA de via son Service de la Documentation et des Archives (SDA) est dépositaire des archives en ce sens qu'elle en assure "*l'organisation et la gestion des archives de la Commission*"⁹⁸. Ce processus métier transversal fait de DCDA est également un fournisseur de support.

Le premier constat concerne les études, souvent coûteuses, réalisées sous l'égide des cadres dans une direction et qui peuvent rester inexploitées par d'autres services. La seule vague de versement enregistrée a eu lieu à la suite d'une correspondance⁹⁹ du Président de la Commission demandant le versement pour numérisation et intégration dans la GED d'archives. Ceci avait permis de récupérer ponctuellement 83 études dont la plupart sont difficiles à dater, même après lecture.

A ce jour, il est encore difficile d'être précis sur l'existence et la nature d'études éventuelles antérieures ou postérieures à celles qui ont été versées. Un facteur aggravant est que la Commission a enregistré le départ de plusieurs cadres responsables de ces études sans que le versement de ces documents précieux ne soit une condition préalable à leur libération contractuelle. Dans le numéro de septembre 2012 d'Archimag, périodique spécialisé en

⁹⁶ Article 23 du Traité de l'UEMOA (UEMOA 1994) et article 83 du Règlement financier (UEMOA, 2008)

⁹⁷ Communauté des Etats d'Afrique de l'Ouest

⁹⁸ UEMOA, 2013, p. 10

⁹⁹ Lettre 00615/2010/PC/DCDA du 13 août 2010 portant archivage des études menées par les départements et services

archivistique, il est fait état dans un article des résultats d'une enquête selon laquelle un employé sur trois emporte des informations confidentielles quand il quitte l'entreprise." Pourtant, la délivrance d'un certificat de travail par exemple est une contrainte qui pourrait être conditionnée au système de délivrance de quitus bien établi dans les bibliothèques.

Si dans le meilleur des cas, l'étude est stockée dans un ordinateur personnel, il se pose souvent un grave problème de version qui empêche l'exploitation du document validé. Cette situation dénote un défaut de documentation des processus liés à la production d'études, de l'élaboration à la validation finale.

Le deuxième constat concerne les autres applications métiers comme la chaîne de gestion qui disposent de fonctionnalités GED qui ne partagent pas encore leurs ressources.

La chaîne de gestion regroupe plusieurs cœurs de métiers supports des activités de la Commission. On peut citer la gestion des fonds et du budget, de la trésorerie et de la comptabilité, du contrôle financier, des approvisionnements.

Un autre constat est lié à la procédure d'acquisition de biens et services telles lancée par appel d'offres. En effet, lors de réunions de réception de marchés auxquels j'ai participé à plusieurs reprises, il manque régulièrement des pièces à des dossiers de travail et des compléments sont souvent demandés pour mener le processus à son terme. Ce qui implique des pertes de temps de travail et surtout, les délais de rémunération des fournisseurs s'étalent. Ce problème est à relier également aux lenteurs d'exécution des procédures administratives. L'on est en droit de se demander pour combien de temps cela peut fonctionner encore ?

3.2.2.3 Lenteurs administratives

Danjon (2010) a relevé, *"la lenteur dans le traitement des dossiers administratifs et financiers (passation d'un marché, paiements, signatures des contrats). L'exemple de la mission PSDI que je réalise en est l'illustration puisque le démarrage de cette mission a été retardé de ce fait. Cela n'aura malheureusement pas permis d'intégrer le budget informatique 2010 de la Commission dans la perspective du PSDI 2010-2012, indisponible avant le premier trimestre 2010 du fait de ce démarrage retardé."* La lourdeur administrative est présente dans toutes les entités.

L'un des objectifs spécifiques du PSDI est de renforcer les capacités TIC de la Commission pour que les RH¹⁰⁰ soient au même niveau d'accès à l'information, qu'elles soient formées à

¹⁰⁰ Ressources Humaines

l'usage des outils informatiques et à l'appropriation du SI. Pour que la productivité s'accroisse, l'idée est celle-ci. "Chaque agent devra être très conscient des outils à sa disposition et surtout de ses responsabilités dans ses tâches et les incidences de ses actions en avant et en aval d'un système qui se veut intégré." La mesure des performances individuelles au moyen d'indicateurs est l'approche retenue et les recrutements de personnel supplémentaire sont à faire également pour atteindre cet objectif.

Les lenteurs s'expliquent par l'absence de synchronisation suffisante :

- entre les différentes entités exécutrices,
- la gestion prévisionnelle des différents types de ressources.

Le déficit de coordination relevé dans la gestion des 23 projets de bases de données communautaires démontre la distribution globale inachevée des tâches ou des responsabilités.

La procédure de recrutement, qui se déclenche bien avant la DRH par l'expression du besoin dans les directions, connaît également ce même problème de retard. Lors du lancement d'un programme toutes les ressources nécessaires à son bon déroulement ne suivent pas toujours automatiquement. C'est le cas du programme de modernisation de la documentation et des archives dont l'étude datant de 2005 a produit plusieurs recommandations dont le recrutement d'archivistes à suffisance ou d'un prestataire pour le traitement de la masse d'archives. La procédure de recrutement du prestataire, même pour des actions urgentes prend plusieurs mois. Or, il serait bien d'intégrer dans la procédure un contrat-cadre sur deux ou trois ans pour que le fournisseur puisse exécuter facilement ses travaux. Ainsi, la Commission aura assez de temps pour évaluer les acquis du contrat-cadre précédent et mettre en place une nouvelle stratégie.

Par ailleurs, tous les programmes, projets et activités de la Commission ont été conçus sur la base de réunions. L'organisation de ces réunions constitue la majeure partie des activités de la Commission. Ces réunions sont à la base de l'élaboration des programmes, projet activité ainsi que des résultats acquis par la Commission. Les actes officiels issus des rencontres de la Conférence des Chefs d'Etat ou du Conseil des Ministres de l'UEMOA doivent être publiés dans le Bulletin officiel trimestriel.

Il existe plusieurs types de réunions organisés par la Commission qui sont les suivant :

- la réunion des directeurs de cabinet,
- la réunion de la Commission,
- la réunion des experts et ministres sectoriels,

- la réunion des experts et ministres statutaires,
- la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement (CEG).

3.2.2.4 Procédures non totalement conformes aux bonnes pratiques

Le document d'étude et d'analyse critique du PSDI 2005-2007 relève un "fond documentaire et procédural incomplet et insuffisant («ce qui est fait doit être écrit et ce qui est écrit doit être fait» – principes de base d'une démarche qualitative de type ISO 9000. La DSI ne dispose pas de procédures écrites pour la majorité des domaines d'intervention qui sont les siens¹⁰¹"), malgré l'existence d'un Manuel des procédures (MP) de la Commission.

Les procédures internes sont des textes publiés d'abord individuellement, selon la thématique et selon les nécessités du service, sous forme d'actes officiels. Mais le MP, pourtant très peu usité, est le référentiel en matière de procédures et de processus car, à ce jour, il est l'ouvrage officiel qui les recense et cartographie les processus appartenant à la même entité sous forme de macroprocessus avec leurs interactions.

Puis, pour chaque processus, il :

- reprend la description textuelle sous forme de tableau avec le nom, la finalité, le responsable, les autres acteurs impliqués dans le processus, l'enchaînement des activités, les éléments déclencheurs, les résultats attendus, les moyens disponibles (ressources, outils). Il s'agit de huit champs devant être renseignés pour que le processus soit documenté et que les activités puissent être exécutées successivement ;
- propose un schéma détaillant la progression du processus, avec le circuit qu'il doit prendre et les rôles qui sont responsables de l'exécution des activités ou de l'affectation des ressources nécessaires.

Quelle est alors la finalité du MP s'il n'est pas utilisé ? Les procédures sont-elles décrites conformément aux exigences d'informatisation ?

Le Manuel, a eu le mérite d'améliorer la compréhension des procédures en leur adjoignant des logigrammes. De plus l'identification des processus, contextuelle à l'organisation est en adéquation avec la norme de qualité ISO.

¹⁰¹ Danjon, 2010, p. 2

Cependant, dans la classification des processus, les MP décrivent uniquement les réunions comme appartenant à la classe décisionnelle. De plus, les processus de gestion de la documentation et des archives, des voyages et déplacements, des prestations de service, des immobilisations, du parc de matériel roulant, du téléphone, de la sécurité sont classés dans le macroprocessus "gérer l'administration".

Le classement fait en macroprocessus subdivisés en processus ne permet pas d'avoir une lecture de l'ensemble des processus selon leur typologie. Les processus appartenant aux catégories supports et opérationnels n'apparaissent pas dans le document conformément aux exigences de qualité. Au regard de cette structuration, on peut donc dire que les MP ne sont pas totalement conformes aux bonnes pratiques (Tableau 1).

Tableau 1: Liste des macroprocessus et processus de la CUEMOA¹⁰² reproduits des Manuels de procédures

Macroprocessus	Processus
1. PROCESSUS DECISIONNELS	Gérer la réunion des directeurs de cabinet Gérer la réunion de la Commission Gérer la réunion des experts et ministres sectoriels Gérer la réunion des experts et ministres statutaires Gérer la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement (CEEG)
2. GERER LA COMMUNICATION	Définir la stratégie de communication Gérer l'élaboration du plan de communication Gérer les publications Gérer les événements Organiser et gérer une visite de presse Faire un communiqué de presse Gérer un événement impliquant tous les états membres de l'Union Réaliser une production audiovisuelle Mise en ligne de documents sur le site web et sur intranet Mise en ligne de documents sur le site web Mise en ligne de documents sur l'intranet
3. DEFINIR LA STRATEGIE ET PILOTER LES ACTIVITES	Définir la stratégie de l'UEMOA
4. PROGRAMMER LES ACTIVITES (ANNUEL ET PLURIANNUEL)	Programmer les activités (annuel et pluriannuel)
5. EVALUER LA PERFORMANCE/ CONTROLE DE GESTION	Evaluer la performance/ contrôle de gestion
6. GERER L'AUDIT ET LE CONTROLE INTERNE	Procédure d'audit interne Procédure de contrôle interne
7. GERER L'ADMINISTRATION	Gérer la documentation et les archives – Gérer la documentation – Gérer les archives Gérer les voyages et déplacements Etablir un ordre de mission Liquider la mission au retour de l'agent Gérer les relations avec les prestataires

¹⁰² Commission de l'UEMOA

Macroprocessus	Processus
	<p>Payer les factures de billets d'avion Réserver et payer des chambres d'hôtels à Ouagadougou Réserver des chambres d'hôtels hors de Ouagadougou Réserver un véhicule pour une réunion à Ouagadougou Modifier une mission en cours</p> <p>Gérer les prestations de service Gérer les baux Gérer les contrats d'assurance relatifs aux immobilisations</p> <p>Gérer les immobilisations Réception des matériels Suivi de l'exécution des travaux de construction Réception des constructions et travaux Maintenance et entretien des immobilisations (Immobiliers et mobiliers) Réforme des immobilisations</p> <p>Gérer le parc de matériel roulant Gérer les navettes et les véhicules de mission Gérer les réparations du parc de matériels roulants Gérer le carburant</p> <p>Gérer le téléphone Gérer les demandes d'installations de lignes et de postes téléphoniques Gérer les consommations téléphoniques</p> <p>Gérer la sécurité</p>
<p>8. GERER LES RESSOURCES HUMAINES</p>	<p>Recrutement (interne et externe) et accueil/ immersion du nouvel arrivant Gérer le recrutement externe Gérer la mobilité / recrutement interne Gérer l'accueil et l'immersion</p> <p>Evaluation et reconnaissance de la performance Gérer l'évaluation Gérer l'avancement et la promotion</p> <p>Développement des compétences : Gérer la formation</p> <p>Gestion administrative du dossier de l'agent Gérer les nominations Gérer les congés et les absences Gérer les disponibilités, détachements, démissions Gérer les retraites Gérer les sanctions Gestion stratégique des RH</p> <p>Démarche GPEC GPEC Pilotage des activités</p> <p>Gestion administrative des personnels Gérer les affaires sociales Gérer la paie</p>
<p>9. GERER LE SYSTEME D'INFORMATION</p>	<p>Exploiter les infrastructures informatiques Sauvegarder les données serveur Acquérir de nouveaux équipements Affecter un équipement à un utilisateur Créer un utilisateur dans le système Supprimer un utilisateur dans le système</p> <p>Assister les utilisateurs Assister un utilisateur sans l'aide de prestataire Assister un utilisateur avec l'aide de prestataire</p>

Macroprocessus	Processus
	Gérer les projets Acquérir un nouveau logiciel Développer une nouvelle application spécifique Administrer une application : création des droits d'accès
10. GERER LES ACHATS	Recenser les besoins et structurer les marchés Gestion des fournisseurs Centralisation et traitement des demandes de fournitures et de services Lancer les procédures de consultation, analyser les offres et sélectionner les candidats Acheter des fournitures ou des prestations d'un montant inférieur à 1,5 Millions de FCFA Acheter des fournitures ou des prestations d'un montant compris entre 1 500 000 FCFA et 20 000 000 FCFA Acheter des fournitures ou des prestations d'un montant supérieur à 20 millions FCFA Acheter des travaux d'un montant inférieur à 1 500 000 FCFA Acheter des travaux d'un montant compris entre 1 500 000 FCFA et 30 Millions FCFA Acheter de travaux supérieurs à 30 millions FCFA Acheter des prestations intellectuelles auprès d'un cabinet de consultants Acheter des prestations intellectuelles auprès d'un consultant individuel Contractualiser par entente directe Achats internationaux
11. BUDGET	Elaborer le CBMT et l'avant projet du budget Adopter le budget Exécuter le budget Exécuter les recettes Exécuter les dépenses Gérer les caisses et régies Mettre en place de la caisse spéciale d'avances Créer la régie centrale d'avance et fonctionnement Mettre en place des régies hors siège et fonctionnement (Représentations à l'étranger, CCR et CIP) Contrôler l'exécution du budget Contrôler l'exécution budgétaire par les services gestionnaires Contrôle de l'exécution budgétaire par les services de vérification
12. SYSTEME COMPTABLE DE L'UNION	Comptabilité administrative Elaborer le compte administratif Comptabilité matière Gérer les stocks Gérer les mouvements des biens immobiliers et mobiliers Procédure d'inventaire physique des immobilisations Procédure d'inventaire physique des stocks

Macroprocessus	Processus
	Comptabilité de gestion Recouvrement des créances liquidées et l'encaissement des recettes Liquidation, recouvrement, reversement et comptabilisation du prélèvement communautaire de solidarité (PCS) Recouvrement des subventions et dons Suivre la régie des recettes Prise en charge des autres recettes diverses Gérer le portefeuille des Organes de l'Union Gérer la trésorerie Elaborer le plan de trésorerie mensuel Gérer le paiement des dépenses Contrôle avant paiement Règlement des dépenses ordonnancées Règlement des dépenses non ordonnancées Suivre les régies d'avance Tenir la comptabilité Tenir et apurer les comptes Elaborer les situations périodiques Opérations de clôture des comptes Elaborer le compte de gestion Conserver les pièces justificatives et les documents comptables
13. GESTION DES FONDS CONFIES	Cartographie des macros processus Procédure de paiement direct pour les projets Décaissements au titre des projets du PER et du FAIR Gérer les fonds confiés (IZF, COSCAP, HUB AND SPOKES)
14. PROJETS	Identifier et définir les projets Préparer les projets Evaluer les projets Rechercher et obtenir les financements Procéder au lancement de l'exécution du projet Gérer l'exécution et le suivi des projets Clôturer les projets Evaluation finale

L'autre problème est que la que complétude des processus, pour lesquels les procédures sont décrites, n'est pas assurée. On peut noter à titre d'exemple l'absence des processus à incidence sous-régionale tels que "gérer la mise en œuvre politique agricole", "gérer la mise en œuvre politique environnementale", etc. Le déroulement de ces processus implique des acteurs au-delà de ceux de l'organisation et montre donc le caractère "étendu" de la Commission.

Par ailleurs, les processus ne sont pas informatisés pour que l'application des procédures soit rapide et optimisée pour une bonne réalisation des tâches.

3.2.2.5 Déficit communicationnel et informationnel

3.2.2.5.1 En interne

Ce manque de visibilité s'explique par la communication jugée "très insuffisante" car d'après Danjon, "*[les] projets et ce qui est fait ne sont pas expliqués comme il faut ni suffisamment en amont de leur mise en œuvre d'où une mauvaise compréhension des agents sur la finalité du SI mis en place, aggravée par une trop faible culture informatique des agents.*" Cette faible culture informatique explique certainement la sous utilisation des outils collaboratifs pourtant disponibles. La conséquence en découlant est l'absence d'un panorama des projets et de leurs outputs. En premier lieu, la visibilité de la production de toutes les chaînes métier n'est pas effective pour l'archiviste que je suis.

En effet, je ne reçois pas automatiquement de versement de leur production après clôture des activités, projets ou programmes. Ce qui fait que ces contenus ne sont pas restitués dans la GED d'archives pour une restitution transversale à l'interne. Il y a donc une distorsion entre l'existant réel et l'existant que détient officiellement la Commission. Cette distorsion se reflète également entre l'existant matériel et numérique. Ainsi, l'ensemble des connaissances consignées ne sont pas automatiquement accessibles aux intéressés.

A titre d'exemple, les pièces justificatives générées par la chaîne de gestion dans le cadre de l'exécution du budget annuel sont versées à la Cour des Comptes. La Commission, ne dispose pas aujourd'hui d'un circuit huilé lui permettant d'avoir une mémoire numérique de ces connaissances sur support qu'elle transmet accompagné de toutes les informations de leur initiation à leur validation finale.

Pourtant, IRISNEXT, application en charge de la GED d'archives permet entre autres d'économiser du temps et du papier par la mise à disposition en temps réel des documents administratifs sous forme numérique tout en appliquant strictement les autorisations d'accès signées par le Président de la Commission et paramétrées par la DSI.

Pour la GED globale, les solutions suivantes ont été aussi développées :

- l'accès à l'intranet par une page d'accueil personnalisée qui permet d'accéder également aux informations génériques ou transversales. Cependant, dans l'esprit de management des services d'ITIL, le SI doit enrichir les informations de cœurs de métier sur les pages d'accueil personnelles ;

- la création dans l'intranet d'espaces collaboratifs dédiés pour la mise en partage d'un fichier de l'initiation à la validation à effet d'éviter les doublons et les problèmes de version ;
- l'interconnexion des applications productrices de documents. C'est ainsi que le logiciel de courrier, d'une part, et l'intranet d'autre part, sont chacun connectés à Irisnext, en phase test, pour faire des versements automatiques d'archives numériques ;
- la possibilité de stockage d'un fichier une et une seule fois quelle que soit l'application dans laquelle il a été créé, validé et/ou sauvegardé définitivement pour optimiser la capacité de stockage ;
- pour accompagner l'appropriation technologies mises en œuvre dans ce cadre, un réseau chargé de la conduite du changement¹⁰³ avait été également mis en place. Les membres de ce réseau ont bénéficié en 2010 d'une formation à la conduite du changement dans l'utilisation de plateforme collaborative dans l'intranet (SharePoint).

Aujourd'hui, trois ans après l'acquisition et le déploiement de la GED des archives, le système peine à être alimenté par les autres GED des Directions métiers. Les workflows ne sont pas mis à contribution pour automatiser différentes tâches comme le versement d'archives à partir de toutes les directions et unités de la Commission. Pourtant, le versement entre le logiciel de courrier Elise et la GED d'archives (IRISNext), avait été configuré en test mais la mise en production n'est pas encore effective. Dans cette phase test, un moteur permettant de faire des recherches, à la fois, dans Elise, IRISNext et l'intranet, avec répartition des résultats et taux de pertinence, avait également été expérimenté.

3.2.2.5.2 Vers l'extérieur

La Commission a mis en ligne depuis 2010, un site web institutionnel¹⁰⁴ sur lequel elle publie les informations sur ses chantiers. Le site est réputé riche en informations de natures et de typologies diverses et est bien référencé par les moteurs de recherche. Mais il souffre de plusieurs insuffisances dont une absence des réseaux sociaux qui réduit sa visibilité, une mise à jour irrégulière faute de personnel dédié, qualifié et suffisant qui en réduit l'intérêt. Le site n'alimente pas non plus ses centres d'intérêt par une veille de nature quelconque.

¹⁰³ Danjon, (2010)

¹⁰⁴ www.uemoa.int

Cependant, un groupe de travail *ad hoc* est en train d'étudier sa réédition pour une mise en ligne attendue courant janvier 2014.

Néanmoins, de manière non officielle, on retrouve sur les réseaux sociaux la présence de plusieurs membres du personnel inscrits avec leur adresse professionnelle. Une recherche à la date du 19 août 2013 donne 167 membres du personnel inscrits sur le RSE le plus connu LinkedIn et 62 sur Viadéo. Les raisons de cette présence sur les réseaux sociaux d'entreprise ni les usages n'ont pas pu être établis durant ce projet mais cette présence dénote une tendance à ne pas rester confiné dans l'isolement.

3.2.2.6 Baisse de motivation des RH

Danjon observe que "*[la] motivation des agents est parfois défaillante.*"¹⁰⁵. Une explication de cette baisse de motivation est le déficit de responsabilisation pour lequel je cite le cas la GED à titre d'exemple. Pour accompagner la mise en œuvre de la GED, la gestion du changement a été introduite de mars à juin 2011 avec la mise en place d'un réseau du changement et la formation des agents en vue d'amener le personnel à l'appropriation des outils de GED. Cependant, le responsable en charge de l'animation de l'équipe du changement n'a pas été désigné.

La GED est en elle-même une solution de gestion innovante des ressources dès lors qu'elle permet, entre autres, un changement qualitatif par l'allègement du travail, l'automatisation des workflows et la réduction des espaces de stockage physique. Mais les solutions de GED des différents métiers (gestion budgétaire, des approvisionnements, cartographie, etc.) de la Commission sont des segments sans interconnexion entre elles.

Mais d'autres facteurs de motivation des acteurs devraient être intégrés. "*Toutes les études démontrent que la rémunération n'est pas le seul critère de fidélité d'un salarié à son entreprise : le caractère apprenant, et la culture d'entreprise sont deux critères également très importants*"¹⁰⁶ Sur ce plan, le BPM, en donnant une visibilité globale des compétences, permettra de gérer les parcours de professionnalisation des salariés qui sur la base de leurs aptitudes pourront participer à différents projets, confronter et mutualiser leurs savoirs avec ceux des autres intervenants.

Ceci permettra dans le même temps de combler le déficit de formation noté par Danjon qui préconise l'élaboration et la mise en œuvre d'un "plan annuel de formation informatique" qui

¹⁰⁵ Danjon, 2010, p. 2

¹⁰⁶ Prax, 2012, p. 156

permettra de résoudre à la fois deux problèmes : l'appui aux usagers et leur formation. Son analyse révèle que "...l'assistance aux utilisateurs est mal formalisée et la formation informatique n'est pas assez organisée et elle n'est pas systématique".

L'intérêt pour l'entreprise est de disposer d'une typologie des compétences selon qu'elles sont rares ou facilement accessibles pour planifier ses actions. L'avantage est donc partagé pour l'entreprise et les ressources humaines pris individuellement.¹⁰⁷

Cependant, il faut garder en vue que si les ressources humaines peuvent être d'accord sur les problèmes rencontrés, il n'est pas sûr qu'elles soient toutes disponibles ou disposées à être, elles-mêmes, les acteurs du changement. La résistance au changement est un problème connu dès qu'il est question de bouleverser les habitudes de travail établis pour en établir de nouvelles.

Au regard de la problématique relevée lors de l'état des lieux, est-il possible d'améliorer la situation interne actuelle ? Si oui, quelles sont les solutions disponibles sur le marché ?

3.2.3 Synthèse de la revue critique

A la lumière de l'analyse critique, je note que la Commission dispose des principaux composants nécessaires à une organisation. Il s'agit de l'organisation interne, du SI et des différents types de ressources. Les études en vue de la modernisation de la Commission s'y sont appuyées pour analyser ses forces et faiblesses et pour la suite construire sa stratégie d'entreprise.

L'état des lieux démontre que l'orchestration organisationnelle, malgré le chemin de profond changement structurel et fonctionnel pris par la Commission, reste encore à parfaire. Il existe des obstacles à la gestion de la chaîne de valeur qui sont les résistances organisationnelles, la culture d'entreprise, l'absence d'aptitudes requises pour certains rôles.

A l'instar, de l'international, les administrations de la sous-région, notamment la Commission de l'UEMOA ont la possibilité d'améliorer encore plus leur niveau technologique, en utilisant, dans leur management des opérations, ces solutions et meilleures pratiques pour améliorer la chaîne logistique, alléger le travail, partager l'information décisionnelle aux intéressés et réduire les délais d'exécution. Ces services seront assurés par leurs DSI donnant aux autres acteurs de l'organisation, la latitude de se concentrer sur la production de résultats de plus en plus améliorés.

¹⁰⁷ Idem

Cependant, la stratégie d'entreprise doit être soutenue par la stratégie des services de la DSI. Pour une démarche efficace, il est donc important d'établir une corrélation entre la gouvernance d'entreprise et celle spécifique du Système d'Information. Ainsi, l'ISO/CEI 20000 :2011, nous donne une orientation plus spécifique du système de management des services¹⁰⁸.

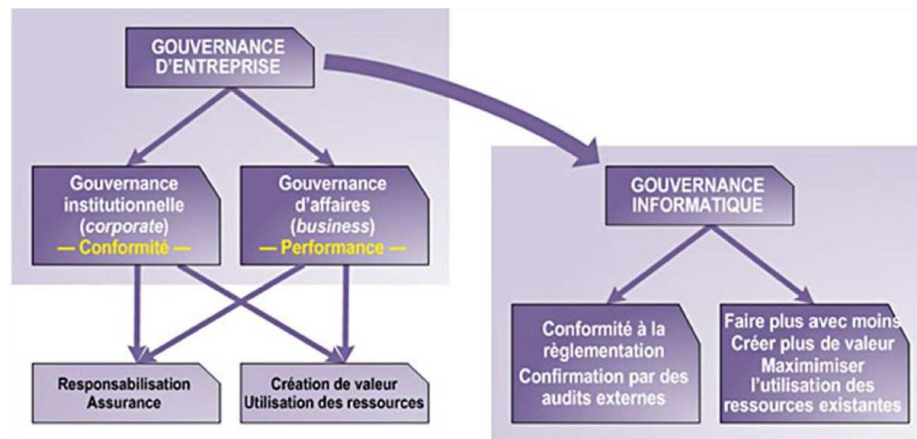


Figure 10. Gouvernance d'entreprise et gouvernance informatique

Par conséquent, la stratégie du programme de KM doit être définie et alignée sur les axes stratégiques de l'entreprise mais aussi sur la stratégie informatique. Cela doit conduire à la définition d'amélioration avec des procédures concises, pratiques et spécifiques pour chacun des axes prioritaires.

3.3 Définition des axes d'amélioration

L'objectif de l'amélioration est de corriger les erreurs dans le circuit de production afin de minimiser les défauts de fabrication du produit fini ou du service. La stratégie des services doit être suivie par la stratégie d'implantation, qui couvre la conception, la transition et l'exploitation des services, avant l'amélioration continue.

3.3.1 Stratégie de gestion des connaissances

La planification d'un programme de KM obéit à des impératifs de qualité pour garantir des résultats satisfaisants. Le programme est compris dans ce cadre comme l'intégration de plusieurs projets ou initiatives afin de créer une démarche cohérente et d'obtenir de meilleurs résultats. Il est inscrit dans une période plus large que les projets qu'il regroupe afin de

¹⁰⁸ Delbrayel, 2013, p. 7

permettre une vision panoramique des activités, ressources, dysfonctionnements pour permettre ultérieurement la réutilisation adaptée des résultats et expériences.

La stratégie de KM permet d'inscrire toutes les initiatives d'un programme qui précisera l'alignement stratégique, les objectifs, la structure du projet.

3.3.1.1 Alignement stratégique

A l'instar de l'alignement stratégique des activités et des objectifs de la Commission sur le management stratégique, le système d'information nécessite selon l'ITIL le même processus de mise en cohérence.

La cartographie des risques en gestion de l'information et de la connaissance est un préalable qui vise à mettre en évidence toutes les entraves réelles ou potentielles à la réalisation du présent projet avant d'en fixer les objectifs spécifiques. Une mise en ordre selon les priorités du management de la connaissance, basée sur l'analyse des risques a été nécessaire pour ensuite déterminer les axes prioritaires d'amélioration (Annexe 4).

3.3.1.2 Objectif principal

Pour rappel, l'objectif principal du présent projet est de proposer une méthodologie de capitalisation des connaissances permettant l'inventaire, la représentation, la formalisation et l'amélioration continue des processus métiers au sein de la Commission. Cette méthodologie sera un cadre pratique de gestion collaborative des processus opérationnels qui en décrit de manière précise et complète les procédures et en planifie l'exécution.

3.3.1.3 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques du projet sont détaillés ci-après.

1. Proposer l'introduction du KM par les processus métier pour :
 - mettre en place un système capitalisation des connaissances par le transfert,
 - aligner les rôles sur les acteurs pour minimiser les incidents dans la succession des tâches / activités et pour éviter les répétitions,
 - assurer la qualité des processus métier par l'amélioration continue,
 - minimiser les risques de perte d'information, de connaissances cruciales.
2. Placer les RH au centre du programme de KM par la motivation qui se fait simultanément par :
 - l'amélioration de la communication interne à adapter à la cible,

- la formation à l'usage des espaces collaboratifs et de la GED d'archives et de bibliothèques,
- la mutualisation des connaissances.

A ce propos, des sources complémentaires de motivation sont à rechercher par les décideurs.

3. Conduire une veille stratégique sur tous les domaines cités pour assurer la disponibilité des informations nécessaires pour soutenir le fonctionnement et la surveillance du programme de KM en général.
4. Intégrer l'agilité dans la méthodologie pour une réactivité aux changements environnementaux liés au KM en général et au processus métiers en particulier.
5. Identifier les ressources nécessaires à l'exécution d'un programme de gestion des connaissances, dont l'organisation, les outils, les ressources, entre autres. humaines. Sur ce plan, la DSI doit adapter l'offre des services aux besoins du client pour lui permettre de se concentrer sur la production de valeur.

3.3.2 Organisation du programme de Knowledge Management (KM)

La bonne exécution d'un programme, projet ou d'une activité dépend de la répartition de l'ensemble des ressources. Parmi celles-ci, les rôles sont primordiaux car il s'agit de la responsabilisation des personnes au sein de l'entreprise. Ainsi, aligner les rôles sur les acteurs revient à désigner les responsables et à organiser la structure du programme de KM et des projets qui le composent pour garder la cohérence de l'ensemble.

La budgétisation du programme est également à prendre en compte par ces instances.

3.3.2.1 Instances du programme de KM

Comme pour tout projet, il existe des instances décisionnelles chargées de définir la politique du projet ainsi que les orientations. Ces instances sont les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre et l'équipe d'exécution du projet. Les limites de leurs responsabilités sont les suivantes :

- la maîtrise d'ouvrage (MOA) appartient à la Commission qui détient l'autorité suprême du projet ;
- la maîtrise d'œuvre (MOE) est à la DSI qui est l'entité détenant les compétences en matière de Système d'information et d'automatisation des processus ;

- Le chef de projet qui coordonne le bon déroulement du projet et assure la synchronisation entre la MOA, la MOE et les équipes de réalisation du projet de KM.

Ces trois instances devront être réunies dans le cadre d'un Comité de pilotage chargé de contrôler la cohérence des actions. Les membres des instances doivent être motivés pour donner toutes les chances de viabilité et d'efficacité au projet. Par ailleurs, la Commission est en train de se doter de groupes de travail thématiques sur les Axes du Plan stratégique sur lesquels le programme de KM gagnerait à s'appuyer.

La Commission ayant fait appel à plusieurs reprises à des consultants externes pour des études, analyses critiques et élaborations de plans stratégiques d'envergure, le recours à cette catégorie professionnelle n'est pas à exclure au cas où il n'a y aurait pas de recrutement de nouvelles compétences en gestion de projet de KM. Pour l'efficacité de leur implication, il est nécessaire de cibler les résultats qu'ils ont obtenus sur la base de leur expertise dans les différents types d'entreprises, leur méthodologie ainsi que la durée de leur expérience¹⁰⁹ Les investissements des projets de KM ne sont pas à effets immédiats.

3.3.2.2 Gestion des propriétaires et des cadres d'action

Les propriétaires sont les entités internes et les fournisseurs à qui appartiennent les processus, les clients et la documentation. Leur cadre d'action permet d'identifier les ressources financières allouées.

3.3.2.3 Gestion des compétences

3.3.2.3.1 Cibles concernées

La cible du projet est composée des ressources humaines dont dispose la Commission qui sont les clients internes et les prestataires de services. En qualité de chargés de l'exécution des processus, leur rôle est prépondérant dans la mise en place de la capitalisation par les processus. Il est donc indispensable, d'intégrer cette dimension humaine dans le Knowledge management d'autant plus que la Commission est un milieu multiculturel. La mise en pratique devra alors observer les exigences suivantes :

¹⁰⁹ Prax, 2012

- les acteurs doivent être impliqués dans la gestion par les processus quelle que soit leur niveau dans la hiérarchie de la Commission, de compétences également. Ce qui contribuera à l'atteinte du résultat intermédiaire R.5.2. du Plan stratégique.
- la communication en vue de créer un climat de confiance pour amorcer le changement qui est un macroprocessus indissociable de la bonne marche du programme de KM. Cette communication est à planifier clairement et doit être soutenue dans sa mise en œuvre pour maintenir le climat de confiance, mais aussi aligner les intéressés sur l'information adéquate.

En cas de crise, une médiation systémique est possible selon que le problème se présente entre deux personnes, un groupe et une personne, entre deux instances de même que pour faciliter le transfert des connaissances¹¹⁰.

Le multiculturalisme africain présente des atouts que sont la solidarité, la notion de famille et d'esprit de groupe, le sens de l'honneur et le contrat de confiance qu'il est possible d'impliquer dans la stratégie de communication, si l'on prend soin de se départir des travers¹¹¹.

- le recueil de données et les changements à effectuer doivent être validés collaborativement.

3.3.2.3.2 Métiers et équipes nécessaires

Introduire un programme de KM revient également à adapter les profils de compétences soit par la formation et la réaffectation de ressources humaines ou, à défaut, par le recrutement de nouveaux profils de cogniticiens. Une personne peut réunir plusieurs des compétences décrites ci-après.

1. Le Chef de projet KM qui dispose d'une expertise dans le domaine lui permettant de manager des équipes de spécialistes, des groupes de travail, des communautés de pratiques. Selon l'étendue de ses tâches, il peut être secondé par un ou des gestionnaires des connaissances.
2. L'analyste de processus identifie et recense les processus en cours d'exécution, détecte les problèmes et les besoins et propose collaborativement des solutions d'optimisation.

¹¹⁰ Malarewicz (2008), pp. 37-47

¹¹¹ Traoré (2005)

3. L'expert en conduite du changement pour dispenser les formations nécessaires aux acteurs concernés et veiller à la progression vers le changement par des mesures d'impacts et des actions correctives. Il s'appuiera sur le réseau du changement, à réorganiser, pour déployer ses activités.
4. L'ingénieur des SI est chargé de l'informatisation du modèle de processus.
5. Le veilleur est chargé de mettre en place un dispositif d'alerte et d'information sur l'environnement du KM et des processus métiers pour les équipes intervenant dans le domaine. Il doit assurer également une analyse des réseaux pour ciblage de compétences dans le domaine du KM.
6. Le chargé de communication pour assurer une compréhension auprès des acteurs du programme de KM et lever toute ambiguïté.
7. L'archiviste veillera à l'adaptation et à la mise en œuvre de la charte d'archivage au regard du nouveau programme de KM. L'appui d'un réseau des correspondants d'archives à créer et d'aides archivistes à recruter est nécessaire.

En ayant à cœur de travailler collaborativement avec les acteurs de la Commission, ces cognitiens devront en dehors de leurs compétences respectives maîtriser les techniques de communication.

3.3.2.3.3 Outils et fonctionnalités à impliquer

L'outil "*Mon site*" de l'intranet permet aux acteurs de :

- d'enregistrer les informations permettant de les identifier et de savoir ce qu'ils font et de quoi ils sont capables,
- de signaler leurs centres d'intérêt,
- de paramétrer le partage leurs données.

Les usagers doivent être encouragés à utiliser cet outil pour mieux se faire connaître des instances décisionnels et de leurs collègues. L'employé gagnerait à y faire figurer ses autres compétences non liées à son poste actuel mais qui, si elles sont connues de tous, pourraient lui donner l'occasion d'évoluer ultérieurement, si une opportunité se présentait.

Pour l'alimentation de la future application de BMP, les données nécessaires à l'identification de la personne sont les suivantes :

1. Annuaire : le nom, le prénom, le poste occupé, le numéro de téléphone, l'adresse de messagerie, le matricule.
2. Activité : les fonctions assurées.

3. Expériences et compétences liées au poste actuel
4. Autres expériences et compétences
5. Personnes utiles, collaborateurs internes et externes avec lesquels l'intéressé travaille ou a travaillé.
6. Liens internes et externes d'accès aux informations nécessaires à la réalisation des tâches de l'intéressé.
7. Loisirs, lui permettent de savoir avec quelles personnes sont partagés les mêmes hobbies, d'avoir des partenaires dans ses loisirs (facteur de motivation).

Dans un souci de cohérence, l'uniformisation doit être faite entre le formulaire de saisie de l'outil "Mon site" et celui en cours d'utilisation par la DRH appelé "Fiche de poste" qui recense à peu près les mêmes données d'identification. La solution est que la DRH gère avec ses applications une source unique de données :

- dans laquelle toutes les saisies et corrections sont faites, notamment l'enregistrement, la documentation et les mises à jour de compétences,
- à partir de laquelle toutes les extractions pour différents usages sont opérées. Les données, organisées par grains de contenu, pourront être insérées par transclusion dans le métamodèle¹¹² du processus métier au niveau des acteurs pour relier chaque processus à ses acteurs réels. Ainsi, les compétences seront alignées sur les tâches.

Ainsi, les compétences existant au sein de la Commission doivent être mises à jour et visualisables en temps réel. Pour ce faire, les formulaires d'identification des acteurs doivent être renseignés et mis en ligne.

3.3.2.4 Gestion des événements

Les événements sont enregistrés par date et heure de leur survenue. Ainsi, lors d'un incident, l'analyse chronologique permettra de remonter la frise de temps pour localiser le moment de la survenue et l'activité dans le processus qui est liée au blocage. L'incident doit faire l'objet d'une déclaration et de mesures correctives (Tableau 2).

Tableau 2: Fiche de déclaration d'incident

FICHE DE DECLARATION D'INCIDENT	
Description de l'incident	
Arbre des causes	Succession des causes ayant produit l'incident
Arbre des recommandations	Chaîne de solutions à exécuter pour résorber l'incident
Résultats	Résultats obtenus après application des solutions

¹¹² Modèle de formulaire de métadonnées

3.3.2.5 Gestion de la documentation interne

La documentation permet d'avoir toutes les informations techniques, procédurales, etc. pour l'exécution d'une activité accessible depuis la page d'accueil personnalisée de l'intranet. Il s'agit désormais d'automatiser la mutualisation de cette documentation. C'est le moment de mettre à jour la Charte d'archivage qui sera un document de procédures. A ce propos, la création et l'exécution obligatoire d'un processus "Gérer la rédaction collaborative des documents dans l'intranet" pour réduire les risques de perte et de doublon avec de multiples versions. Ce processus doit être déclenché par la création d'un nouveau document et avoir comme sortie la validation. A ce niveau, le versement de dossier et sous-dossier devra être étudié.

Cette validation doit déclencher concomitamment le processus "Gérer le versement des documents", dans son segment électronique.

Etant donné la difficulté d'obtenir des dossiers complets indispensables, les informations de propriété et de cadre d'action doivent être visibles sur la documentation pour faciliter la réconciliation des pièces d'un même dossier à effet de conservation.

De plus, les formulaires de données accompagnant les documents en provenance d'Elise, de l'intranet et de toutes les applications métiers de la Commission doivent être harmonisés avec celui d'IRISNext. Ainsi, il sera possible d'automatiser les versements électroniques.

Pour la visualisation, il est possible d'interroger IRISNext. De plus, les liens d'accès aux outils de GED IRISNext pour les archives et PMB, pour la bibliothèque sont disponibles à partir des pages d'accueil personnalisées de l'intranet.

3.3.2.6 Gestion des sources d'information

Pour permettre à la Commission de se tenir continuellement informée de son contexte externe dont elle dépend, les sources d'information doivent être ciblées et leur contenu mis à disposition.

La conduite de la veille stratégique et l'accès aux Réseaux sociaux d'entreprise (RSE) sont des mesures permettant d'assurer la disponibilité continue des informations fraîches. Il faudra alors repenser la communication et les pratiques établies à l'interne en se fondant sur les outils et bonnes pratiques liés au web 2.0. A ce titre, "Mon site" peut également servir de RSE interne.

A la suite de la planification globale du programme, l'optimisation du processus doit se faire pour disposer d'outils de gestion adapté au cas de la Commission.

3.3.2.7 Gestion des changements

La gestion par les processus métiers doit être intégrée à la charte du changement de la Commission qui avait été élaborée en 2010 et pour laquelle une mise à jour est nécessaire. Cette charte a pour objectif de protéger le patrimoine documentaire de la Commission. Désormais, elle doit être articulée autour des savoirs qu'ils soient documentaires ou non.

Les rôles, ci-après, seront prépondérants :

- le spécialiste du changement pour l'adaptabilité des personnes aux contenus et aux outils,
- la DSI pour l'adaptabilité et la pérennité des outils face aux évolutions.

Chacun des axes de gestion susvisés est un projet à part entière qui nécessite une organisation et des ressources. Cependant les mêmes personnes peuvent se retrouver dans différentes équipes.

3.4 Modélisation des meilleures procédures de gestion de l'information

3.4.1 Optimisation du processus métier

3.4.1.1 Typologie des processus

Avec les décisions de réorganisation internes, les départements, directions et services se sont restructurés et les activités ont évolué. Le Tableau 3 propose de classer les macroprocessus de la Commission dans l'un des trois types de processus en tenant compte des attributions des nouveaux textes. La réécriture intégrale des procédures de la Commission doit être alignée sur les nouveaux objectifs dans les meilleurs délais pour que les processus du SI puissent être documentés avec précision et pertinence.

Il serait indiqué également de corriger l'appellation "réunion", qui peut être ambiguë quand on sait que des réunions internes se font également. Elle pourrait être remplacée par "conférence", "congrès" ou "rencontre" qui sont des termes plus génériques.

Tableau 3 : Typologie des processus de la CUEMOA

PROCESSUS DECISIONNELS		
Gérer les rencontres (PCOM)		
Gérer la veille stratégique		
Définir la stratégie et piloter les activités (PCOM)		
Gérer les activités annuelles et pluriannuelles (PCOM)		
Gérer les projets (PCOM)		
Gérer le système comptable de l'Union		
Gérer l'audit et le contrôle interne		
Gérer l'évaluation de la performance et le contrôle de gestion		
PROCESSUS METIERS		

	Gérer la mise en œuvre de la Politique Industrielle Commune (DDET) ¹¹³ Gérer la mise en œuvre de la Politique Energétique Commune (DDET) Gérer la mise en œuvre de la Politique des Télécommunications et des TIC (DDET) Gérer la mise en œuvre de la Politique Commune de l'Artisanat et du Tourisme (DDET)	
Fournisseurs Personnel de la Commission (siège, bureaux de Représentation) Prestataires	Gérer la mise en œuvre de la Politique Commerciale Commune (DMRC)	Clients externes Etats membres Populations Partenaires financiers Organes de l'UEMOA
	Gérer la mise en œuvre de la Politique Commune d'Aménagement du Territoire Communautaire et des Infrastructures Terrestres (DATC) Gérer la mise en œuvre de la Politique Commune des Transports Aériens (DATC) Gérer la mise en œuvre de la Politique Commune des Transports Terrestres et Maritimes (DATC)	
	Gérer la mise en œuvre de la Politique de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (DDH) Gérer la mise en œuvre de la Politique de la Santé, de la Protection Sociale et de la Mutualité (DDH) Gérer la mise en œuvre de la Politique du Genre (DDH) Gérer la mise en œuvre de la Politique du Patrimoine Culturel et des Arts (DDH) Gérer le Laboratoire de Langues (DDH)	
	Gérer la mise en œuvre de la Surveillance Multilatérale (DPE) Gérer la mise en œuvre de la Prévision et des Etudes Economiques (DPE) Gérer la mise en œuvre de la Politique Commune des Finances Publiques et de la Fiscalité Intérieure (DPE)	
	PROCESSUS SUPPORTS	
Gérer budget	Gérer les fonds confiés	Gérer les achats
Gérer les immobilisations	Gérer les ressources humaines	Gérer les Affaires Juridiques
Gérer la veille métier	Gérer la communication	Gérer la documentation et les archives
Gérer le système d'information		Gérer les connaissances et les compétences
Gérer le parc de matériel roulant		Gérer les voyages et déplacements
Gérer le téléphone		Gérer la sécurité
Gérer les prestations de service et les relations avec les prestataires		
Gérer l'audit Interne	Gérer les affaires diplomatiques et protocolaires	
Gérer le Programme Economique Régional		Gérer les études statistiques

3.4.1.2 Composantes clés du processus

Le modèle de processus de la Commission doit obéir aux réalités de l'organisation. Pour le former, nous avons comparé les différentes caractéristiques de la norme française FD X 50-176 et d'ISEA¹¹⁴. A partir de là, nous avons modélisé le processus pour la Commission de l'UEMOA (Tableau 4).

¹¹³ Les politiques sectorielles doivent être mises à jour

¹¹⁴ SANTORUM GAIBOR (2011)

Tableau 4 : Comparaison des caractéristiques du processus et règles

Nom du champ			
FD X50- 176	ISEA	CUEMOA	Règles CUEMOA
Intitulé		Titre du processus	Un processus : – a un seul titre qui débute avec les verbes d'action comme "gérer", "définir" – est complet avec tous les composants nécessaires, – a une entrée et une sortie uniques, autrement dit, il ne doit pas contenir d'impasse, – a une typologie – a une nature (macro /micro) – peut être itératif – est bien synchronisé pour qu'il n'y ait pas de conflit ou d'incident bloquant la progression du processus.
Début		Déclencheur	– a un seul début
		Cadre d'exécution	Un cadre d'exécution – se déroule dans le cadre d'une politique, sous-politique, d'un programme ou d'un projet
Sortie = produit(s)		Sortie	– a une seule sortie
	Entité	Propriétaire	– est la propriété d'un Département, d'une Direction, d'un Service
	Animateur	Responsable de l'activité	– assure la responsabilité de l'activité au sein de l'entité propriétaire
Activités	Participation	Activité	Une activité : – a un nom – est la propriété d'un Politique, Sous-politique, Programme, d'un projet – a 1 ou N (plusieurs) acteurs – appartient à 1 plusieurs Propriétaires – n'est pas une fonction hiérarchique
Acteurs	Participant (rôle interne)	Acteur	Un acteur : – a un nom et un prénom – une ou des compétences – a 1 ou N activités – est interne ou externe – peut affecter 1 ou N ressources Un acteur interne appartient soit à : – un Département, – une Direction – un Service Un acteur externe appartient à un fournisseur Un fournisseur : – a un nom (raison sociale), des coordonnées, une adresse, une messagerie – est lié par un contrat 1 ou N acteurs peuvent avoir la même activité
	Collaboration (rôle externe)		
Ressources		Ressources	Une ressource : – est composée une documentation, un financement et/ou un matériel – est affectée par un acteur
		Sous-processus	Un sous-processus : – est un processus – est nécessaire à l'exécution d'un autre processus – appartient à un macroprocessus.
		Evénements	Un événement : – est notifié par une alerte. – imprévu survenu lors du déroulement du

Nom du champ			
FD X50- 176	ISEA	CUEMOA	Règles CUEMOA
			processus et constituant un risque pour sa progression est un incident est un événement. –
Représentation graphique	Trait	Logigramme	Les composantes du processus sont représentées par des signes de notation. Chaque signe représente une seule composante.
	classe Partie		
	classe Post-it		

Sur la base du Tableau 4, je relève les observations ci-après.






1. Les composants proposés par la norme FD X50- 176 constituent une bonne base de démarrage de la construction du modèle de processus UEMOA mais ne sont pas exhaustifs au regard des réalités de la Commission.
2. Les inadéquations notées sur le métamodèle ISEA, sont les suivantes :
 - le champ "Trait" représente un seul signe de notation,
 - Les classes "Partie" et "Post-it" entrent dans la composition du simulateur de jeu sérieux qui ne concerne pas le présent projet.












3.4.1.3 Langage de représentation

Puis, la représentation permet d'appliquer une méthode de notation qui permet de décrire le processus métier. Il s'agit d'une modélisation aboutit à la production d'un logigramme. La qualité du processus dépend de sa bonne structuration, et pour cela, le processus doit obéir à des règles.

Pour la représentation graphique des processus, il existe deux sortes de langages : UML et BPMN. Cependant, pour des raisons de convivialité et de facilitation de la compréhension des usagers, nous avons opté pour des pictogrammes qui expriment ce qu'ils représentent (Tableau 5).

Tableau 5 : Eléments de notation graphique du logigramme de processus CUEMOA

Processus CUEMOA	
Eléments	Signe de notation
Titre du processus	
Sous-processus	
Evénements	
Déclencheur de processus	
Incidents	
Sortie de processus	
Cadre d'exécution	

Processus CUEMOA	
Eléments	Signe de notation
Programme	
Politique	
Sous-politique	
Projet	
Propriétaires	
Département	Sigle du département
Direction	Sigle de la direction
Service	Sigle du service
Fournisseur (externe)	Sigle / Code interne affecté au fournisseur
Acteurs	
Clients internes	
Clients externes	
Activités	Nom de l'activité
Déclencheur d'activité	
Ressources	
Documentation	
Financement	
Matériel	
Flux de progression	

3.4.1.4 Modèle de métadonnées UEMOA

En se basant sur les composants et règles de gestion des processus du Tableau 4, l'on peut structurer les données du modèle de processus sous forme de tables interconnectées en vue d'informatisation. Chaque table est créée avec ses attributs et ses relations pour gérer des données à occurrences. Ainsi, la même donnée est enregistrée une seule fois pour éviter les redondances mais elle peut être affichée plusieurs fois, à chaque fois qu'elle est utilisée (Tableau 6).

Tableau 6: Modèle de métadonnées CUEMOA

PROCESSUS			
Titre du processus			
Type de processus		Décisionnel	
		Opérationnel	
		Support	
Nature du processus		Macro	
		Micro	
Entrée (Evénement déclencheur)			
CADRE D'EXECUTION			
Programme		Code du Programme	
		Nom du Programme	
Politique		Code de la Politique	
		Nom de la Politique	
Sous-politique		Code de la Sous-politique	
		Nom de la Sous-politique	
Projet		Code du projet	
		Code du projet	
Département		Sigle du département	
		Nom du département	
Direction		Sigle de la direction	
		Nom de la direction	
Service		Nom du service	
PROPRIETAIRE			
PARTICIPATION			
ACTIVITE	ACTEURS		RESSOURCES
Nom activité	Nom, Prénom, Rôle		Type de ressource, description de la ressource
INCIDENTS (EVENEMENT)			
Description	Causes	Solutions	Résultats
SORTIE (EVENEMENT)			
Date de sortie	Description du produit		

La fonctionnalité "Mon profil" de l'outil "Mon site" permet d'ajouter un grand nombre d'information et de paramétrer les accès (Figure 11). Elle est accessible directement à partir de la page d'accueil personnalisée de l'intranet SharePoint au moyen d'un lien (1). La fonctionnalité permet de d'accéder aux informations sur les principaux collaborateurs de l'intéressé avec le répertoire "Mes collègues" (3), de décrire ses centres d'intérêt et de paramétrer l'échange de news (2). En cliquant sur son nom, on accède aux détails de son propre profil qu'il est possible de modifier et de rendre public ou non au sein de l'entreprise (4).

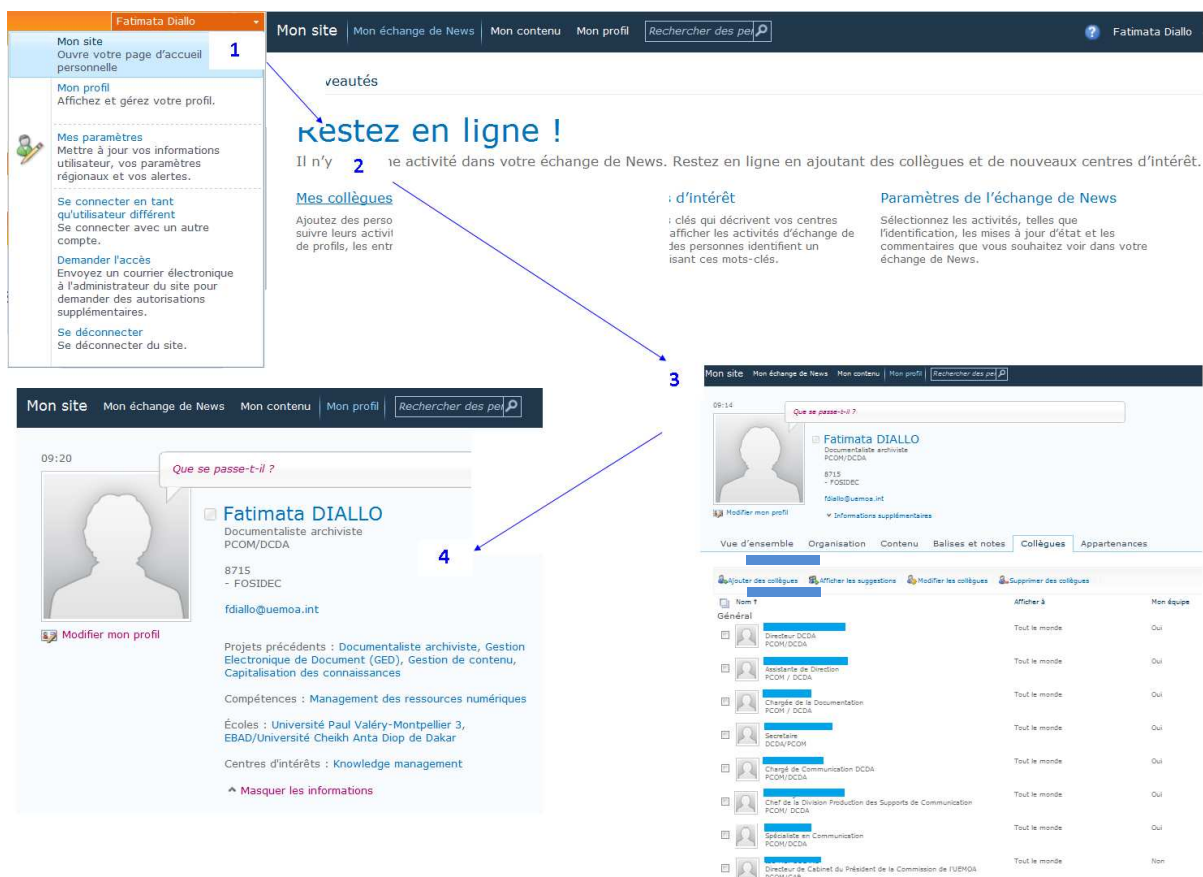


Figure 11. "Mon site" : fonctionnalité de visualisation des compétences de la CUEMOA

3.4.1.5 Informatisation

Une application dédiée doit être acquise pour l'informatisation des processus. Son choix doit se baser sur les besoins fonctionnels de la Commission. En prenant en charge tous les processus de la Commission, elle doit permettre dorénavant de faire le lien d'une part, entre les différents types de savoirs et d'autres part, entre les savoirs et les compétences. Ainsi, l'outil de BPM permettra de regrouper et d'afficher dans un seul formulaire, les grains de

contenus composés d'information d'identification des compétences (RH), du cadre d'action, des différents types ressources, des activités, des événements et des interactions pour chaque processus.

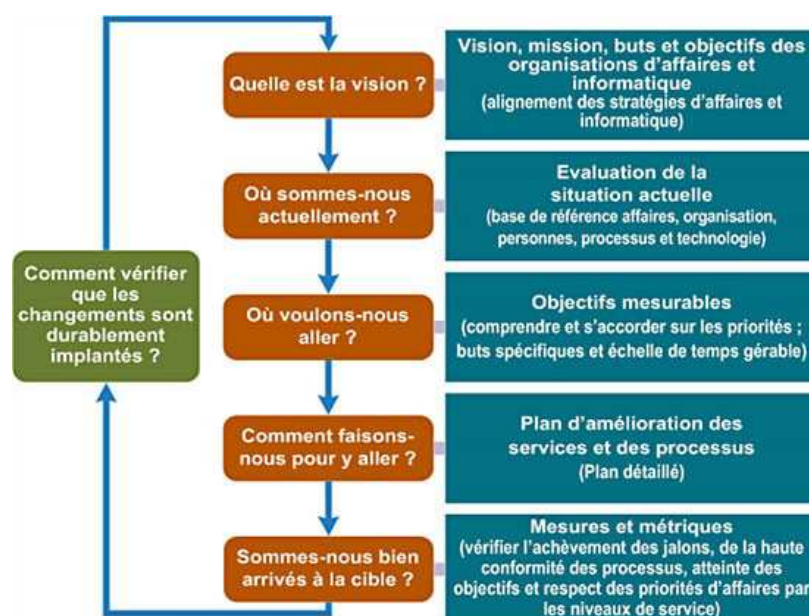
L'application s'adaptera aux contraintes techniques liées à l'environnement informatique en général et s'intégrera plus spécifiquement aux dispositifs collaboratifs et de GED en place.

Suite à l'optimisation des processus, le macroprocessus d'amélioration continue pourra se déployer.

3.4.2 Amélioration continue

L'amélioration continue doit viser la satisfaction des usagers et être placée dans un cadre itératif. *"Orienté vers le client, le concept d'amélioration continue... vise à assurer une progression permanente de la qualité des processus, des produits et des services de l'entreprise¹¹⁵".* Il s'agit d'un macroprocessus décisionnel dont le déclenchement est conditionné par l'expression du besoin par les utilisateurs motivée par les changements environnementaux, de niveau de service et la survenue de problèmes.

La définition d'un plan d'amélioration continue des procédures et processus métiers est donc un préalable pour une démarche cohérente car il permet de *"réaligner en permanence les services informatiques sur les besoins d'affaires en perpétuelle évolution"* (Figure 12¹¹⁶).



¹¹⁵ Robbins et DeCenzo (2006), p. 463

¹¹⁶ Delbrayel (2013), p. 11

Ainsi, une bonne définition des cibles à améliorer permet de mesurer et de contrôler la progression vers leur maturation. C'est pourquoi, il faudra observer les trois règles ITIL de base qui sont les suivantes :

1. "Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne pouvez pas contrôler."
2. "Vous ne pouvez pas contrôler ce que vous ne pouvez pas mesurer."
3. "Vous ne pouvez pas mesurer ce que vous n'avez pas défini."

3.4.2.1 Outils et techniques

Les quatre démarches d'amélioration des processus recensées par Santorum Gaibor (2011) sont très peu collaboratives. Il s'agit de celles de DMAIC, de Cattan, Idrissi et Knockaert, de Brandenburg et Wojtyna et de Démarche de Noyé. Or il s'agit pour la Commission d'adopter une démarche impliquant fortement les acteurs. Cependant, seuls Cattan (2006) et (Noyé 1997) ont développé des outils et techniques pour le travail en groupe, les démarches de résolution de problèmes, le brainstorming et la gestion de la qualité. Ces outils correspondent à la Démarche Ainsi, le Tableau 7¹¹⁷ nous donne les méthodes et techniques d'amélioration des processus liées en regard de la démarche PDCA adoptée durant ce projet.

Tableau 7 : Exemples d'utilisation des outils de gestion de la qualité

PDCA	Méthode de résolution de problèmes	Techniques d'amélioration des processus
Préparer	Identifier et formuler le problème, Identifier les actions immédiates	Remue-méninges, QQQQCP, Diagramme des affinités
	Analyser le problème, Rechercher les causes	Focus Group, Diagramme de Pareto, Diagramme causes-effets, Diagramme de relations, Diagramme en arbre, Diagramme Matriciel
Développer	Rechercher et choisir des solutions Présenter la ou des solutions en vue de la prise de décisions	Carte de contrôle, Diagramme en flèche
	Planifier et implémenter les solutions	Gantt, Pert
Comprendre	Évaluer les résultats	Carte de contrôle, Diagramme de Pareto, QQQQCP, Diagramme de décision
Agir	Assurer le suivi	Focus Group, QQQQCP, Diagramme en arbre
	Recommencer	Catégorisation, Diagramme des affinités

Il s'agira, pour la future équipe, de procéder collaborativement au choix d'outils à partir de la gamme listée dans le tableau.

¹¹⁷ Reproduit de Santorum Gaibor (2011), p. 43

3.4.2.2 Que faut-il mesurer ?

Mesurer le système des processus revient à mettre en place des indicateurs et des tableaux de bords pour évaluer :

- la progression du processus,
- l'atteinte des objectifs,
- la satisfaction des clients.

L'ISO NF X50-176 distingue quatre catégories d'indicateurs qui sont détaillés dans le Tableau 8.

Tableau 8 : Typologie des indicateurs

Types d'indicateurs	Quoi ?	Pourquoi ?
indicateurs d'activité ¹¹⁸	– quantités réalisées, quantités consommées, activité générée	créer un tableau de bord à partir d'une sélection d'indicateurs pour : – surveiller – décider
indicateurs de résultat ¹¹⁹	– coût du produit ou du processus à garantir – conformité du produit ou du service – qu'est-ce que je veux garantir en termes de respect des délais et de réactivité ?	
indicateurs de perception	– perception des clients du processus	
indicateurs internes du processus	– progression et le fonctionnement du processus – Règles : – suivre au moins un indicateur pour chaque objectif du processus ; – disposer d'au moins un indicateur de résultats, un indicateur de perception et des indicateurs internes de pilotage nécessaires pour réagir si le processus dévie. – valeur mesurée sur le processus ou apparition d'un évènement.	

L'utilisation des outils d'amélioration combinée aux données à mesurer permettra de:

- collecter des données de base,
- ajuster et analyser des données de base,
- présenter et exploiter les informations,
- lancer les actions correctives.

¹¹⁸ Liés aux moyens mis en œuvre les acteurs du processus

¹¹⁹ Liés à la finalité du processus et aux objectifs de l'organisme

A terme, l'amélioration continue permettra de connaître l'impact du KM sur la performance collective de la Commission.

4 Analyse a posteriori : application des nouveaux processus et procédures basés sur les meilleures pratiques étudiées, dans trois domaines spécifiques

Après la planification et au vu de l'urgence de proposer des améliorations sur certains axes, il est nécessaire de répartir le déroulement du programme en trois phases :

1. La phase pilote qui permet de faire un premier déploiement sur les axes critiques.
2. La phase-test qui permet de déceler les problèmes et d'apporter les correctifs nécessaires.
3. La phase de mise en production globale qui suite aux améliorations de la phase-test sera le moment de déployer la gestion par les processus sur l'ensemble de la Commission.

4.1 Elaboration des procédures métiers prioritaires

Les procédures prioritaires ciblées sont les suivantes :

- l'organisation d'une réunion,
- le recrutement de personnel,
- l'acquisition de biens et services par appel à la concurrence.

La décision de travailler sur ces trois procédures est motivée par deux raisons. La première est que les processus supports viennent en appui à tous les autres processus et que leur mauvais fonctionnement est par conséquent préjudiciable au reste de l'entreprise. La deuxième raison est que l'organisation des réunions, que j'appelle "conférences", représente 80%¹²⁰, des activités de la Commission en ce sens que ces rencontres sont les instances décisionnelles d'élaboration des politiques, programmes et projets à partir desquelles la Commission doit organiser sa stratégie et baser l'ensemble de ses activités.

Des problèmes liés à ces procédures ont été, par ailleurs, relevés dans l'observation empirique et l'étude critique. Il s'agit donc d'intervenir sur les causes de la problématique plutôt que d'agir sur les symptômes.

Les Manuels de procédures sont en cours de révision et il est à espérer une prise en compte des critiques et propositions exprimées dans ce rapport pour son amélioration et son adaptabilité aux outils informatiques.

¹²⁰ Source DSI

La modélisation de chacune de ces procédures susvisées et leur informatisation dans la future application de BPM sont les prochaines étapes de la phase-test qui n'ont pu se faire durant ce projet faute de logiciel approprié.

Après évaluation de la phase-test, la dernière étape sera la généralisation à tous les processus de la Commission.

4.2 Résultats attendus

En réponse à la problématique, les résultats attendus pour la Commission sont détaillés ci-après.

Au plan humain, l'adhésion des acteurs est obtenue et leur motivation accrue par la responsabilisation, la communication plus fluide, la coopération et l'apprentissage collaborative. Cette responsabilisation a permis par la même occasion de limiter la duplication de certaines tâches. Les RH en étant impliquées par les décideurs, se sentent concernées s'approprient les programmes avec plus de confiance car les retombées sont partagées entre elles et l'entreprise.

Au plan informationnel et communicationnel, l'interconnexion des workflows du circuit d'élaboration, de validation, de versement des documents internes dans l'espace collaboratif est mise en production. Les communautés de pratiques, d'intérêt, de projet sont créées et structurées et la présence de la Commission sur les principaux réseaux sociaux est effective. La veille stratégique du SI est organisée pour informer les entités concernées sur les changements environnementaux intéressant les chantiers internes et externes de la Commission. Par ailleurs, cette veille, en renouvelant les connaissances, contribuera pour beaucoup à la motivation individuelle également.

Au plan managérial des services, l'utilisation des outils et des ressources est améliorée, notamment la définition ou l'adaptation des procédures des cœurs de métiers, en commençant par ceux identifiés comme critiques.

Au plan des connaissances, la mémoire collective homogène et centralisée est construite progressivement grâce à l'enregistrement, à la documentation et à l'automatisation des processus-clés. De cette mémoire collective il sera possible de dresser les profils des compétences existant aussi bien au plan interne qu'au niveau des acteurs externes.

Au plan financier, les coûts des services de support et d'assistance aux utilisateurs sont réduits et partant, le travail des effectifs, de la DSI notamment, est allégé pour plus d'efficacité et de motivation.

Au plan décisionnel, les instances peuvent opérer en temps réel des choix tactiques basés sur des renseignements concrets et à jour. Ainsi l'organisation est flexible face aux changements.

Au plan réglementaire, de nouvelles procédures allégées, efficaces et sécurisantes contribuant à la réduction des conflits intra et inter processus sont adoptées.

Conclusion

["Quand on vous demande si vous êtes capable de faire un travail répondez : "bien sûr, je peux !" Puis débrouillez-vous pour y arriver." Theodore Roosevelt]

Cette citation illustre plus, la motivation personnelle qu'a éveillée en moi le défi de ce projet plutôt qu'une quelconque expertise détenue et encore moins la certitude de réussir.

En effet, mon adhésion à la thématique été plus motivée par la volonté de trouver une solution à la problématique qui m'interpelle allée à la curiosité d'en apprendre davantage que par la maîtrise des domaines impliqués. Ce qui constituait la première difficulté rencontrée.

La deuxième a été que plusieurs textes réglementaires ont été remaniés ou publiés durant la période du stage. Ce qui fait que les certitudes tirées des actes officiels précédemment en vigueur ont dû être revues à la lumière de la nouvelle réglementation. Celle-ci a concerné surtout les décisions d'organisation des services de la Commission¹²¹ de l'UEMOA. Par ailleurs, le Plan stratégique n'a été officiellement adopté qu'en juillet 2013 avec, cependant, effet rétroactif à partir du 1^{er} janvier 2011¹²².

La Commission ayant réglementé l'usage des outils informatiques¹²³, le téléchargement et l'installation de logiciels sont soumis à l'approbation de la DSI et les délais de réaction peuvent être longs. Ce qui fait que je n'ai pu tester et comparer des solutions libres et gratuites de BPM telles que BonitaSoft ou Process Maker¹²⁴. Il s'agit là, de la troisième difficulté rencontrée.

Etant donné que le stage se déroulait sur mon lieu de travail, une période de six mois a été nécessaire pour, d'une part, me permettre de rattraper les incidences du temps de travail ordinaire sur le temps du stage et, d'autre part, mieux explorer les aspects jusque-là inconnus ou non approfondis de la thématique abordée.

Ainsi, si le stage m'a permis de mettre en pratique plusieurs facettes des enseignements dispensés en Sciences de l'Information et de la Communication, il n'en demeure pas moins que l'expérience était inédite. Et de celle-ci, je retiens plusieurs enseignements.

¹²¹ Décisions de réorganisation de janvier 2013 dont trois en été modifiées en août de la même année.

¹²² Décision n° 007/2013/COM/UEMOA du 16 juillet 2013 portant adoption du Plan Stratégique 2011-2020 de la Commission de l'UEMOA

¹²³ Décision n° 022/2013/PCOM/UEMOA du 1^{er} février 2013 portant adoption de la Charte régissant l'utilisation des outils informatiques et de communication électronique de la Commission de l'UEMOA.

¹²⁴ Il existe des solutions propriétaires telles qu'Arise Express, BizAgi Process Modeler, entre autres.

Le premier me fait constater que la gestion des connaissances appliquée au management des systèmes d'information est la conjonction de deux disciplines transverses. Si à l'orée du stage, mes connaissances en gestion des connaissances étaient globalement théoriques, le management des Systèmes d'Information par contre était, jusque-là pour moi une réalité imprécise de même que la gestion des processus opérationnels. Ces deux disciplines transverses ont pour dénominateur commun le management, lui-même. Il m'a fallu donc partir des généralités rudimentaires de chaque discipline pour ensuite affiner mes connaissances sur les applications, les méthodes et les normes existantes.

L'application du KM à la gestion des processus opérationnels m'a fait découvrir comment fonctionnent globalement les SI et surtout quel est l'apport des fournisseurs en amont pour qu'en aval, des clients, dont les fournisseurs eux-mêmes font partie, puissent bénéficier de services optimisés.

Le deuxième enseignement est que même si l'exécution d'un projet de KM peut se faire sur la base d'une approche bottom-up qui permet de cibler les volets critiques, il ne peut s'envisager que dans une démarche de solution structurelle *ad hoc* avec des objectifs stratégiques clairement identifiés. Il est à retenir que les effets d'un tel projet qui est d'envergure ne sont pas immédiats. Les ressources qu'il nécessite doivent être articulées autour du principal actif de l'entreprise : le facteur humain qui réalise. Agir sans tenir compte de cette intégrité factorielle, c'est vouer tout projet de gestion des connaissances à l'échec.

Plus globalement, l'orchestration organisationnelle demeurera une symphonie inachevée du fait des évolutions environnementales des entreprises et du besoin vital de celles-ci de s'adapter pour garantir leur propre durabilité. Il appartiendra à chacune d'elles d'adapter continuellement sa stratégie pour s'assurer la rentabilité et son corollaire, la pérennité. Quand on sait l'ampleur des lenteurs dans les services, il est à espérer, à terme, un glissement du niveau organisationnel interne vers le niveau des administrations sous-régionales, pour une harmonisation communautaire.

Pour cela, il ne s'agit pas de simple prise de décision mais de celle de la bonne décision. Les processus opérationnels implémentés dans le système d'information selon les normes et les meilleures pratiques sont un outil d'aide à forte valeur ajoutée qui renseignent le décideur à tout moment sur l'intégralité de son organisation. Il s'agit là, du troisième enseignement.

Par ailleurs, le master 2 est une formation de niveau 3 "Manager en information-documentation"¹²⁵, qui nécessite l'appropriation des théories et techniques managériales. Robbins et DeCenzo¹²⁶, abondent dans le même sens. "*En tant que manager, et quel que soit le domaine dans lequel vous exercez, vous devrez vous familiariser avec les concepts du management des opérations, qui vous permettront d'atteindre vos objectifs d'une manière plus efficace, plus efficiente.*" Il s'agissait dès lors, pour moi, d'associer au profil purement "Information et Documentation" des compétences managériales pour pouvoir répondre à des problématiques organisationnelles de plus en plus complexes.

Pour autant, l'entreprise ne peut se dispenser d'une communication socialisante qui devra rester active pour pallier les résistances. "*La rétention de l'information est une forme de constipation du savoir*", (Théophraste Renaudot). Le management par les processus ouvre une perspective de résolution de cette rétention qui n'est pas forcément voulue mais peut résulter, comme nous l'avons constaté, d'une gestion non ou mal planifiée au niveau organisationnel. Ce qui ne dédouane en rien la rétention volontaire qui peut être l'expression d'une crainte, d'un manque de confiance. Cette communication aura, entre autre, pour ambition d'écarter toute équivoque, d'éclairer les intelligences humaines créatrices de savoirs qui font partie des actifs de l'entreprise sans en être la propriété.

A ce titre, l'introduction des "serious games"¹²⁷ mérite d'être examinée avec intérêt par la Commission. La finalité de ces jeux, applicables dans divers domaines de la connaissance est de faciliter l'appropriation des savoirs tout en divertissant le joueur. Pour ce qui est, justement, de la gestion des processus opérationnels, Santorum Gaibor (2011) propose une solution collaborative par un jeu sérieux pour faciliter l'adhésion des acteurs qui se divertissent tout en travaillant. Quand on sait les oppositions au changement développées dans les entreprises, il s'agit d'une piste à explorer qui pourrait contribuer à réduire les résistances auxquelles, comme toute organisation, la Commission n'échappe pas. L'usage de ces jeux pourrait être élargi, par exemple, à la gestion des contenus à destination de différentes cibles dans l'Union.

Ce document se veut comme une modeste contribution à la gestion des connaissances au sein de la Commission de l'UEMOA. L'adoption de la méthodologie proposée reste liée à son acceptation, à son enrichissement participatif et à sa validation par les instances décisionnelles internes.

¹²⁵ ECIA (2004)

¹²⁶ Robbins et DeCenzo (2006), p. 446

¹²⁷ Jeux sérieux

Bibliographie

A. Ouvrages

Documents internes

- [1] DIOP, P. M. (2007). Etude critique du PSDI 2005-2007 [document électronique]. - Ouagadougou : Commission de l'UEMOA, 2010. -2 p.
- [2] UEMOA (1994). Traité de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) [document imprimé]. -Ouagadougou : Commission de l'UEMOA. -67 p.
- [3] UEMOA (2008). Règlement N° 01/2008/CM/UEMOA du 28 mars 2008 portant Règlement financier des Organes de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine [document imprimé]. -Dakar : Conseil des Ministres de l'UEMOA, 2008. -56 p.
- [4] DANJON, P. (2010). Plan stratégique de Développement des Systèmes d'Information (PSDSI) de la Commission de l'UEMOA 2011-2013 [document électronique]. - Ouagadougou : Commission de l'UEMOA, 2010. -78 p.
- [5] DELOITTE, Cabinet (2010). Manuels des procédures intégrées des Organes de l'UEMOA [document électronique]. Ouagadougou : Commission de l'UEMOA, 2010
- T.1. Processus décisionnels. -19 p.
 - T. 2. Gérer la communication. -32 p.
 - T. 3. Définir la stratégie et piloter les activités. -9 p.
 - T. 4. Programmer les activités (annuel et pluriannuel). -6 p.
 - T. 5. Evaluer la performance/ contrôle de gestion. -6 p.
 - T. 6. Gérer l'audit et le contrôle interne. -31 p.
 - T. 7. Gérer l'administration. -59 p.
 - T. 8. Gérer les ressources humaines. -60 p.
 - T. 9. Gérer le système d'information. -27 p.
 - T. 10. Gérer les achats. -43 p.
 - T. 11. Budget. -31 p.
 - T. 12. Système comptable de l'Union. -78 p.
 - T. 13. Gestion des fonds confiés. -13 p.
 - T. 14. Projets. -36 p.
- [6] UEMOA (2010). Plan stratégique de l'UEMOA 2011-2020 [document électronique]. - Ouagadougou : Commission de l'UEMOA, 2010.-49 p.

- [7] UEMOA (2012). Rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale [document imprimé]. Ouagadougou : UEMOA, 2012. -104 p. Disponible aussi sur <www.uemoa.int>
- [8] UEMOA (2013a). Décision n° 024/2013/PCOM/UEMOA du 15 février 2013 portant organisation des directions et services rattachés à la Présidence de la Commission de l'UEMOA. -29 p.
- [9] UEMOA (2013b). Rapport 2012 de la Commission sur le fonctionnement et l'évolution de l'Union / Commission de l'UEMOA [document papier]. Ouagadougou : Commission de l'UEMOA, 2013. -128 p.
- [10] UEMOA (2013c). Union Economique et Monétaire Ouest Africaine [document papier] : organes, chantiers et réformes / Commission de l'UEMOA. Ouagadougou : Commission de l'UEMOA, 2013. -62 p.

Documents externes

- [11] AFNOR (2005). Outils de management : Management des processus [document papier]. Normalisation française FD X 50-176 / AFNOR. -Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 2005. – 32 p.
- [12] BOUDIA, D. ; NADJI, F. (2012). Rédiger et citer des références bibliographiques [document électronique]/ D. Boudia ; F. Nadji. -Lyon : INSA, 2012. -23 p. Disponible sur <docinsa.insa-lyon.fr/refbibli/contenus/doc/guide_ref_bib_2004.pdf> (consulté le 20.08.2013)
- [13] CALLEJAS, Y. *et al.* (2004). Modélisation et optimisation des processus de production [en ligne]. Rapport de recherche. - Université Sophia Antipolis ; CNRS ; Laboratoire Informatique, Signaux et Systèmes, 2004. -6 p. Disponible sur www.i3s.unice.fr/~mh/RR/2004/RR-04.28-M.COLLARD.pdf (consulté le 04.04.2013)
- [14] CAPRIOLI, E. A. (s.d.). De l'authentification à la signature électronique [document électronique] : quel cadre juridique pour la confiance dans les communications électroniques internationales ? -47 p. Disponible sur www.uncitral.org/pdf/english/colloquia/EC/Caprioli_Article.pdf (consulté le 15.08.2013)
- [15] DELBRAYELLE, P. (2013). ITIL V3 Amélioration continue des services [document électronique] / Pascal Delbrayelle. -ITIL France, 2013. -15p.

- [16] DEEB, S. M. (2008). Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité. -213 p. Disponible sur : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/32/50/10/PDF/Salah_DEEB_These.pdf> (consulté le 20.06.2013)
- [17] ECIA (2004). Euroréférentiel I&D [en ligne]. Guide n° 9, 2004. -Paris : Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS), 2004. Disponible sur : <www.adbs.fr> (consulté le 29.05.2013)
- Vol. 1. Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation. -107 p. -ISBN 2-84365-067-4.
- Vol. 2. Niveaux de qualification des professionnels européens de l'information-documentation. -11 p. -ISBN 2-84365-069-0.
- [18] FAKHFAKH, N. (2012). Une approche orientée utilisateur pour la supervision des orchestrations de services [en ligne]. Thèse STIC Informatique. Grenoble : Université de Grenoble, 2012. -xi, 187 p. Disponible sur : <tel.archives-ouvertes.fr/tel-00740715/> (consulté le 19.06.2013)
- [19] HAMMER, M. ; CHAMPY, J. (2003). Le reengineering [document imprimé] : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances / Michael Hammer ; James Champy ; trad. de l'américain par Michel le SEAC'H. Paris : Dunod, 2003. -247 p. ISBN 2-10-007991-3
- [20] ISO/IEC (2011) Technologies de l'information. Gestion des services [document imprimé] : partie 1: Exigences du système de management des services. -28 p.
- [21] ISO (2008). ISO 9001. Système de management de la qualité [document imprimé] : exigences. -29 p.
- [22] ITIL France (2011). Glossaire des termes ITIL 2011 [en ligne] / trad. de l'anglais par Vincent Douhairie ; Richard Christen ; Robert Falkowitz *et al.*-ITIL France, 2011. -171 p. Disponible sur : www.itilfrance.fr (consulté le 15. 05.2013)
- [23] KEFI, H. ; KALIKA, M. (2003). Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique [document électronique] : alignement et performance. Communication. 10 p. -In Actes du 8^e colloque de l'Association Information et Management (AIM), Grenoble, 21-23 mai 2003. Disponible sur : <<http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/programme.htm>> (consulté le 29. 07.2013)
- [24] MANIEZ, J.; EL HADI, W. M. (1999) .Organisation des connaissances en vue de leur intégration dans les systèmes de représentation et de recherche d'information [document

- électronique] / Jacques Maniez, Widad Mustafa el Hadi. –Lille : Université Charles de Gaulle-Lille 3, 1999. – 403 p. Disponible sur <http://books.google.bf/books/about/Organisation_des_connaissances_en_vue_de.html?hl=fr&id=o2QVAQAIAAJ> (consulté le 15.06.2013)
- [25] MANN, S. (2012). 5 steps to successful ITIL adoption [en ligne] / Stephen Mann. Disponible sur : <<http://www.cio.com/>> (consulté le 15. 05.2013)
- [26] MALAREWICZ, J.C. (2008). Gérer les conflits au travail [document imprimé] : la médiation systémique en entreprise. -2^e éd. - Paris : Pearson Village Mondiale, 169 p.
- [27] MATERNE, R. ; DESUENNE, D. (2006). Guide pour entamer une démarche d'optimisation. -Région Wallonne [en ligne]. Commissariat wallon E-Administration et Simplification (EASI-WAL), 2006. -27 p. Disponible sur : <<http://easi.wallonie.be/servlet/Repository/?IDR=8631>> (consulté le 15.06.2013)
- [28] MAUTRE, L. (2006). Guide de présentation des notes et références bibliographiques [en ligne] : d'après les normes AFNOR Z 44-005, les normes ISO 690-1 et ISO 690-2. – Angoulême : IFSI-CRF, 2006. -15 p. Disponible sur : <irfss-poitou-charentes.croix-rouge.fr/content/download/6376/92422> (consulté le 15.07.2003)
- [29] NONAKA, I. ; Takeuchi, H (1995). The knowledge-creating company [document imprimé]: how japanese companies create the dynamics of Innovation. - Oxford University Press. -298 pages. -ISBN-10: 0195092694
- [30] PRAX, J.Y. (2012). Le manuel du knowledge management [document imprimé] : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. -3^e éd.-Paris : Dunod, 2012.-xii, 514 p. -ISBN 978-2-10-057558-9
- [31] RIETSCH, J.M. *et al.* (2010). Mise en œuvre de la dématérialisation [document imprimé] : cas pratiques pour l'archivage électronique. - Paris : Dunod ; 2010.-xiii-299p. -ISBN 978-2-10-054533-9
- [32] ROBBINS, S. ; DECENSO, D. (2006). Management [document imprimé] : l'essentiel des concepts et des pratiques / Stephen Robbins ; David Decenso ; trad. Valérie Lavoyer ; Sébastien Marty ; sous la dir. de Philippe Gabilliet. -4^e ed. -Upper Saddle River (New Jersey : Pearson Education, 2006. -xviii, 523 p. -ISBN 2-915236-26-7
- [33] ROCHET, S. (2007). Formalisation des processus de l'Ingénierie Système : Proposition d'une méthode d'adaptation des processus génériques à différents contextes d'application [en ligne]. Thèse Systèmes automatiques. Toulouse : INSA. Laboratoire

Toulousain de technologie et d'ingénierie des systèmes (LATTIS), 2007. -viii, 256 p. Disponible sur : <<http://eprint.insa-toulouse.fr/archive/00000162/>> (consultée le 19.07.2013)

[34] SANTORUM GAIBOR, M. O. (2011). ISEA : Une méthode ludique et participative pour la représentation et l'amélioration des processus métier [en ligne]. Thèse Informatique. Grenoble : Université de Grenoble, 2011. -xiv, 193 p. Disponible sur : <www.theses.fr/2011GRENM054> (consultée le 20.05.2013)

[35] STAL-LE CARDINAL, J. (2009). Approche systémique de la prise de décision en entreprise [en ligne]. Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) Mécanique.- Paris : Ecole Centrale Paris. Laboratoire Génie Industriel ; 2009. -158 p. Disponible sur : <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/78/62/03/PDF/HDRV_LECARDINAL.pdf> (consultée le 20.06.2013)

[36] TOMAS, J.L.; GAL, Y. (2011). ERP et conduite des changements [document imprimé] : alignement, sélection et déploiement.-6^e éd. / Jean-Louis Tomas ; Yossi Gal ; préf. de Christophe Legrenzi. –Paris : Dunod, 2011. –xix, 356 p. -ISBN 978-2-10-055748-6

[37] TRAORE, V. (2006). Communication d'entreprise en Afrique [document imprimé] : quels enjeux ? –Paris : L'harmattan, 2005. -150 p. –ISBN 2-7475-7733-3

[38] VAISMAN, O. (2006). La gestion des connaissances au service de l'organisation [en ligne]. Version 1.7. -2006. -71p. disponible sur <<http://ovaisman.online.fr>> (consultée le 27.07.2013)

B. Articles de périodiques et revues

[39] BRUN-PICARD, C. (2010). Les instruments d'organisation des connaissances à l'ère du web sémantique [en ligne]. -In BBF, 2010, n° 6, p. 72-73. Disponible sur <<http://bbf.enssib.fr/>> (consulté le 05.12.2012)

[40] EYNARD, Benoît *et al.* (2001). Construction d'une mémoire de projet en ingénierie mécanique utilisant les technologies web [en ligne]. In Document numérique, 2001, vol. 5, p. 155-171. Disponible sur <<http://bbf.enssib.fr/>> (consulté le 05.12.2012)

C. Conférence, congrès, et communications

[41] AFIA (2005). Une étude approfondie pour le choix des connaissances à capitaliser en amont de la construction d'une mémoire d'entreprise [en ligne]. In Actes de la

Conférence IC 2005, 16^{es} Journées francophones d'Ingénierie des Connaissances. Nice, 1-3 juin 2005. -p. 205-216. - Association Française pour l'Intelligence Artificielle (AFIA). Disponible sur <http://www-sop.inria.fr/acacia/afia2005/welcome.html> (consulté le 15.06.2013)

D. Webographie

- [42] <http://www.alexandreperin.com> (consulté le 15.08.2013)
- [43] <http://www.baselinemag.com/>
- [44] <http://www.cnrtl.fr>
- [45] Conseil National des Barreaux <http://cnb.avocat.fr/> (consulté le 15 août 2013)
- [46] <http://www.creativitequebec.ca/>
- [47] <http://www.ingenieriedesprocessus.net/> (consulté le 01 juillet 2013)
- [48] <http://www.internetworldstats.com/> (consulté le 15.08.2013)
- [49] <http://www.itilfrance.com/> (consulté le 15. 05.2013)
- [50] <http://www.itu.int/pub/D-LDC-WRKSP-2006/fr>
- [51] <http://www.kmafrica.com/node/215>
- [52] <http://www.pqb.fr/>
- [53] www.uemoa.int
- [54] http://www.uncitral.org/pdf/french/texts/electcom/08-55699_Ebook.pdf (consulté le 15.08.2013)
- [55] <http://www.w3.org/2009/07/skos-pr.html.fr>
- [56] www.zacklad.org

Liste des figures

Figure 1. Carte de la zone UEMOA	7
Figure 2. Evolution du taux de croissance de 2009 à 2013	12
Figure 3. Les fonctions informatiques de la DSI réparties en domaines et sous-domaines ..	16
Figure 4. Le cycle de vie des connaissances	19
Figure 5. Le cycle de vie du processus métiers	22
Figure 6. Le couches d'un SI avec les trois types de processus	25
Figure 7. Le SI : de la fourniture de ressources à la fournitures de services	31
Figure 8. La roue de Deming	36
Figure 9. Répartition par région des usagers d'internet dans le monde	42
Figure 10. Gouvernance d'entreprise et gouvernance informatique	59
Figure 11. "Mon site" : fonctionnalité de visualisation des compétences de la CUEMOA ..	73
Figure 12. Le macro-processus d'amélioration continue des services	75

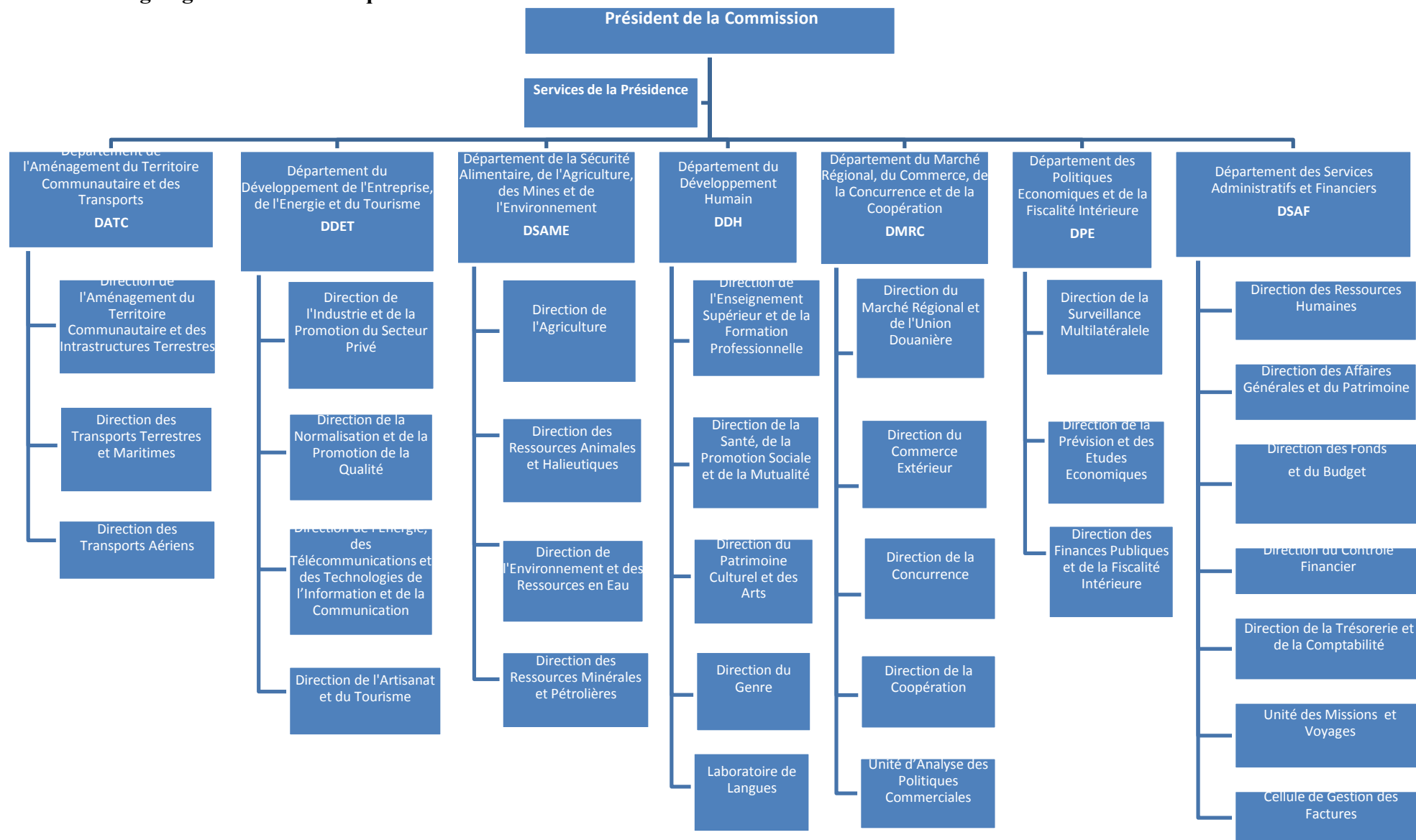
Liste des tableaux

Tableau 1: Liste des macroprocessus et processus de la CUEMOA reproduits des Manuels de procédures	51
Tableau 2: Fiche de déclaration d'incident	65
Tableau 3 : Typologie des processus de la CUEMOA	67
Tableau 4 : Comparaison des caractéristiques du processus et règles	69
Tableau 5 : Eléments de notation graphique du logigramme de processus CUEMOA	70
Tableau 6: Modèle de métadonnées CUEMOA	72
Tableau 7 : Exemples d'utilisation des outils de gestion de la qualité	75
Tableau 8 : Typologie des indicateurs	76

Annexes

Annexe 1 Organigramme hiérarchique de la Commission de l'UEMOA	91
Annexe 2 Architecture des résultats stratégiques de la Commission	92
Annexe 3 Analyse SWOT du Système d'information	93
Annexe 4 Cartographie des risques en gestion de l'information et de la connaissance et alignement des objectifs	94

Annexe 1 Organigramme hiérarchique de la Commission de l'UEMOA



Annexe 2 Architecture des résultats stratégiques de la Commission

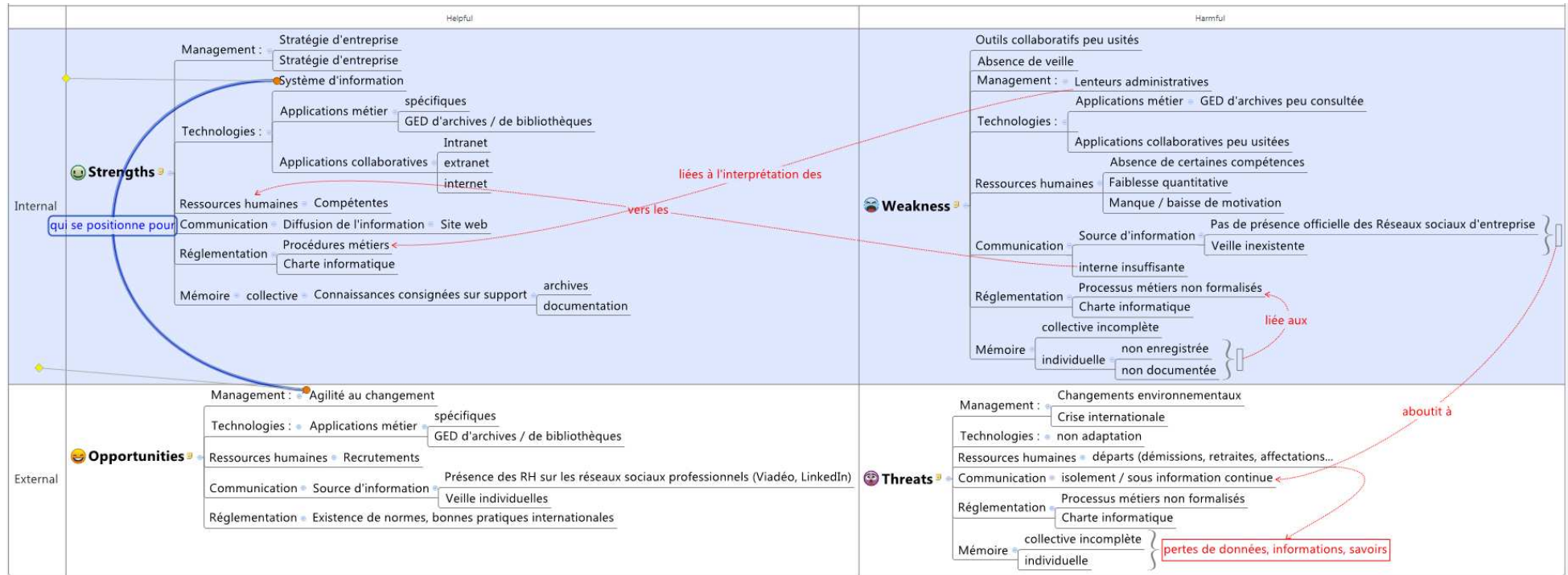
Source¹²⁸

2

Mission, vision et valeurs	Mission				
	Impulser et coordonner l'intégration des économies des États membres en vue de créer un environnement favorable à la création de richesses pour un mieux-être des populations de l'espace UEMOA.				
Axe	Vision				Valeurs
	La Commission de l'UEMOA, référence en matière d'intégration économique en Afrique de l'Ouest, est reconnue pour sa capacité de mobilisation, pour sa crédibilité et son sens de l'innovation. Elle offre un milieu de travail stimulant, valorisant l'expertise et la compétence de ses ressources humaines.				Culture de l'excellence Transparence Innovation Esprit d'équipe Professionalisme
Résultats stratégiques	Axe 1 Marché commun et prospérité	Axe 2 Performance des États membres	Axe 3 Synergies et partenariats	Axe 4 Rayonnement et communications	Axe 5 Performance organisationnelle
	R.1. Un marché régional profitable aux entreprises et aux populations des États membre de l'UEMOA	R.2. Une gouvernance économique régionale consolidée et des États performants dans la mise en œuvre de réformes et des politiques communautaires	R.3. Des partenariats et synergies constructifs, complémentaires et avantageux pour les bénéficiaires	R.4. Les attraits de la zone UEMOA sont connus et les performances des États et de la Commission sont communiquées aux populations	R.5. Une culture axées sur l'innovation, la performance et la capitalisation des connaissances est en place à la Commission de l'UEMOA
Résultats intermédiaires	R.1.1. Des infrastructures économiques (transport, énergie, télécommunication, etc.) disponibles et fonctionnelles	R.2.1. La coordination, le suivi et l'évaluation des réformes et des politiques sont renforcés	R.3.1. La Commission de l'UEMOA a accru sa mobilisation de fonds dans la sous-région	R.4.1. Une stratégie de communication externe faisant valoir les attraits de la zone UEMOA est en place	R.5.1. Les cadres ont accru leurs capacités à gérer le changement
	R.1.2. Des facteurs de production disponibles et concurrentiels	R.2.2. Les acteurs se sont appropriés les réformes et politiques communautaires	R.3.2. La stratégie régionale d'intervention des PTF s'appuie sur la Commission de l'UEMOA	R.4.2. Les interventions/frôles de la Commission sont pris en compte par les administrations des États membres	R.5.2. Les responsabilités sont clairement définies et pleinement assumées
	R.1.3. Une circulation des personnes et des biens et du droit d'établissement aisés et rapides	R.2.3. La totalité des réformes et politiques sont mises en œuvre par les États, conformément aux prescriptions communautaires	R.3.3. Les OIG de la sous-région ayant une expertise technique ont contribué de manière significative aux chantiers de la Commission de l'UEMOA	R.4.3. Les actions de la Commission sont mieux connues et appréciées par les parties prenantes et les populations	R.5.3. La connaissance est valorisée
	R.1.4. Des entreprises compétitives, diversifiées et créatrices d'emplois	R.2.4. La performance des États membres s'est améliorée	R.3.4. Le mécanisme de coordination entre l'UEMOA et la CEDEAO est renforcé	R.4.4. La crédibilité de la Commission est accrue	R.5.4. La Commission est un milieu de travail dynamique et stimulant qui favorise l'expertise et la compétence
	R.1.5. Un environnement des affaires attractif		R.3.5. La coordination des politiques macro-économiques avec la BCEAO est renforcée		R.5.5. La culture de la gestion axée sur les résultats est effective
	R.1.6. Des ressources naturelles préservées et valorisées		R.3.6. Le financement UEMOA / BOAD des programmes et projets régionaux est optimisé		R.5.6. La Commission est modernisée et efficiente
	R.1.7. Des échanges intra-communautaires en augmentation				

¹²⁸ UEMOA (2010), p. 22

Annexe 3 Analyse SWOT du Système d'information



Annexe 4 Cartographie des risques en gestion de l'information et de la connaissance et alignement des objectifs

Domaines	Facteurs de risque (Majeur-- / Mineur -)		Objectifs spécifiques	Objectifs intermédiaires	Objectifs stratégiques
Management	Changements environnementaux	--	Veille	Conduire une veille stratégique sur tous les domaines cités pour assurer la disponibilité des informations nécessaires pour soutenir le fonctionnement et la surveillance du programme de KM en général	Conduire une veille stratégique sur tous les domaines cités pour assurer la disponibilité des informations nécessaires pour soutenir le fonctionnement et la surveillance du programme de KM en général
	Inadaptation aux changements	--	Mettre en place un mécanisme d'adaptation rapide au changement	Intégrer l'agilité dans la méthodologie pour une réactivité aux changements environnementaux liés au KM en général et au processus métiers en particulier.	Intégrer l'agilité dans la méthodologie pour une réactivité aux changements environnementaux liés au KM en général et au processus métiers en particulier.
			Veille		
	Crise internationale	-	Veille		
	Acquisition de biens et services	--	Adapter la procédure	Modéliser les processus liés aux axes d'amélioration prioritaires	Proposer l'introduction du management des KM par les processus métier pour : – mettre en place un système capitalisation des connaissances par le transfert, – aligner les rôles sur les acteurs pour minimiser les incidents dans la succession des tâches / activités et pour éviter les répétitions, – assurer la qualité des processus métier par l'amélioration continue, – minimiser les risques de perte d'information, de connaissances cruciales.
Décrire le processus métier			Mettre en place une capitalisation des connaissances par les processus métier avec l'amélioration continue de ceux-ci.		

			Affecter le rôle	Aligner les rôles sur les acteurs pour minimiser les incidents dans la succession des tâches / activités et pour éviter les répétitions.	
	Organisation de réunions	--	Adapter la procédure		
			Décrire le processus métier		
			Affecter le rôle		
	Tâches/activités non exécutées "silences"	--	Adapter la procédure		
			Décrire le processus métier		
			Affecter le rôle		
	Tâches/activités répétées "bruits"	--	Adapter la procédure		
			Décrire le processus		
			Affecter le rôle		
	Lenteurs administratives	--	Adapter les procédures		
			Décrire le processus métier		
			Affecter les rôles		
Technologies	Applications métier GED d'archives et de documentation peu utilisées par le personnel	-	Améliorer la communication interne	Lancer le programme en cours d'élaboration "Objectif zéro papier" (slogan)	Placer les RH au centre du KM par la motivation qui se fait par la formation à l'usage des espaces collaboratifs et de la GED d'archives et de bibliothèques, la mutualisation des connaissances. A ce propos, des sources complémentaires de motivation sont à rechercher par les décideurs.
			Former les RH	Planifier la formation à l'usage de la GED d'archives et de bibliothèques	
	Applications collaboratives peu usitées	-	Améliorer la communication interne	Planifier la formation à l'usage des espaces collaboratifs	
			Former les RH		

	Non adaptation aux changements		--	Veille (technologique)		
	Processus métiers non formalisés (avec procédures intégrées)		--	Décrire le processus métier	Introduction du management par les processus métier	
Ressources humaines	Absence de compétences spécifiques		--	Recrutement qualitatif	Recrutement urgent des compétences nécessaires à l'exécution du programme de KM	Identifier les ressources nécessaires à l'exécution d'un programme de gestion des connaissances, dont l'organisation, les outils, les ressources, entre autres. humaines. Sur ce plan, la DSI doit adapter l'offre des services aux besoins du client pour lui permettre de se concentrer sur la production de valeur.
	Faiblesse quantitative		--	Recrutement quantitatif		
	Manque / baisse de motivation		--	Accroître / maintenir la motivation	Recherche de sources de motivation du personnel	
	Lenteur du processus de recrutement		--	Adapter la procédure		
				Décrire le processus métier		
				Affecter le rôle		
	Départs (démissions, retraites, affectations...)		--	Recrutement qualitatif		
Recrutement quantitatif						
Rejoindre les RSE						
Veille						
Information / Communication	Sources	Veille inexistante	--	Officialiser la veille		
	Diffusion	Pas de présence officielle UEMOA dans les Réseaux sociaux d'entreprise	--	Rejoindre les RSE		
		Communication interne insuffisante : isolement, sous information continue	--	Améliorer la communication interne		

Réglementation	Charte informatique trop contraignante et limitative (certains métiers ont besoin d'une grande flexibilité)	--	Difficulté à tester des solutions TIC métier	Adapter l'offre des services aux besoins du client par la DSI	
	Charte d'archivage non validée	-	Procédure à adapter et faire valider		
			Décrire le processus métier		
Mémoire (connaissance, compétence)	Pertes de données, informations, savoirs	--	Documenter et enregistrer la mémoire par les processus métier	Mettre en place un système de transfert de la connaissance par le compagnonnage pour minimiser les risques de perte d'information, de connaissances cruciales	
	Mémoire d'entreprise incomplète	--	Documenter et enregistrer la mémoire par les processus métier		
	Mémoire individuelle, non enregistrée, non documentée	--	Documenter et enregistrer la mémoire par les processus métier		

Résumé

A l'instar de la plupart des grandes entreprises et institutions internationales, la culture du partage en temps réel des informations stratégiques, pour le pilotage éclairé des activités n'est pas encore un acquis à la Commission. Il s'agit entre autres de l'accessibilité des données sur l'état et le niveau d'exploitation des ressources humaines (statistiques, masses salariales, marché interne de l'emploi, mobilité, etc. et financières (recettes, budgets, engagements, réalisés, etc.) et l'état et le niveau et d'avancement des travaux (études et mise en œuvre des politiques, des programmes, des activités et des projets).

La gestion quasi-manuelle des activités et donc de l'information a également pour conséquence désavantageuse, une interprétation non uniforme car non partagée en ligne, des textes administratifs et juridiques qui doivent régir les attributions de l'institution et le cadre de travail des personnels.

Pourtant, l'utilisation des outils informatiques et de télécommunication déjà fonctionnels dans l'institution ou plus généralement, les remarquables possibilités offertes par les TIC, aurait certainement permis de mieux gérer le partage en temps réel de la connaissance, pour le traitement efficient et le suivi des dossiers. En effet, la Commission dispose d'outils métiers et d'un environnement de collaboration performants.

Elle a certainement et simplement besoin d'un véritable programme de conduite du changement, qui emmènerait le personnel à partager la bonne information au format numérique pour la rendre accessible de partout, sans délais et à moindre coût, afin de faciliter les décisions éclairées.

L'approche top down qui fonctionne en général, est d'abord d'aider les décideurs à aller chercher l'information de manière naturelle vers une base de connaissance partagée et ensuite améliorer et accélérer la mise à jour automatique via les données produites par le personnel, dans le cadre des activités quotidiennes.

La présente étude propose une méthodologie de capitalisation des connaissances pour optimiser les procédures et les processus dans une institution quelconque, avec une application à la Commission de l'UEMOA.

Mots-clés : Capitalisation des connaissances ; processus opérationnel ; méthodologie ; structuration des contenus ; système d'information intégré ; mémoire d'entreprise ; information décisionnelle ; performance organisationnelle