

**Haute École  
« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Comment améliorer la gestion des connaissances du logiciel de  
comptabilité de l'État fédéral tout en répondant aux besoins des  
utilisateurs ?**

**Étude de cas : SPF Stratégie et Appui**

Mémoire présenté par :  
**Hajar JABOUR**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master - Ingénieur commercial**  
Année académique 2021-2022

Promoteur :  
**Jacques FOLON**



*Je soussignée, JABOUR, Hajar, master 2, déclare par la présente que le travail ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.*

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée dans la rédaction de ce mémoire...

À mon maître de stage, *Sylvester Beauprez*, et au sponsor du projet, *Annemie Willemoens* pour le suivi, le soutien et l'accueil dans leur équipe.

À mon promoteur, *Jacques Folon*, pour sa disponibilité, ses conseils, son suivi et son esprit critique qui m'ont été d'une grande aide. Ainsi, qu'à mon accompagnateur, *Thierry Van den Berghe* pour son assistance.

À ma belle-mère, *Miriam Sahrari*, pour son soutien et sa relecture.

À ma famille qui m'a soutenue et encouragée durant toutes ces années d'études.

À mon amie, *Anissa Aalhoul*, de m'avoir encouragée et partagée ces cinq années d'étude à mes côtés.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION DU PROJET .....</b>                 | <b>12</b> |
| 1)    Environnement global : SPF BOSA.....                            | 12        |
| 2)    Environnement interne du projet .....                           | 18        |
| <b>CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DU PROJET .....</b>                       | <b>20</b> |
| 1)    Problématique.....  | 20        |
| 2)    Solution et objectifs.....                                      | 20        |
| 3)    Contraintes du projet.....                                      | 21        |
| 4)    Acteurs .....   | 22        |
| 5)    Risques .....   | 23        |
| <b>CHAPITRE 3 : APPROCHE THÉORIQUE.....</b>                           | <b>26</b> |
| 1)    Contexte et définition d'une connaissance .....                 | 26        |
| 2)    Gestion des connaissances.....                                  | 29        |
| 3)    Méthodes de gestion de projet en Knowledge Management .....     | 33        |
| 4)    Conduite du changement.....                                     | 41        |
| 5)    Gérer les connaissances à l'aide d'un processus.....            | 43        |
| 6)    e-learning .....  | 46        |
| <b>CHAPITRE 4 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>                     | <b>50</b> |
| 1)    Type de projet au sein de l'organisation fédérale SPF BOSA..... | 50        |
| 2)    Logiciel de gestion de projet .....                             | 50        |
| 3)    Méthodologie de projet.....                                     | 51        |
| 4)    Planification .....   | 55        |
| <b>CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....</b>                     | <b>57</b> |
| 1)    MS Project Online.....  | 57        |
| 2)    Collecte des besoins .....                                      | 58        |
| 3)    Analyse des feedbacks.....                                      | 60        |
| 4)    Classification des données .....                                | 71        |
| 5)    Méthode de priorisation.....                                    | 75        |
| 6)    Analyses des documents.....                                     | 78        |
| 7)    Conduite du changement.....                                     | 79        |
| 8)    Processus de gestion des connaissances .....                    | 79        |

|   |            |
|---|------------|
| 9) Apprentissage du logiciel <i>SAP Enable Now</i> .....                  | 85         |
| 10) Création du contenu <i>e-learning</i> sur <i>SAP Enable Now</i> ..... | 92         |
| <b>CHAPITRE 6 : BILAN ET PERSPECTIVE DU PROJET .....</b>                  | <b>96</b>  |
| 1) Bilan du projet .....  | 96         |
| 2) Limite du projet .....   | 98         |
| 3) Portée du projet .....   | 98         |
| 4) Perspectives d'avenir.....   | 98         |
| <b>CONCLUSION .....</b>   | <b>99</b>  |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>   | <b>101</b> |

## LISTE DES FIGURES

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 : Évolution du nombre de collaborateurs de 2018 à 2020 au sein du SPF BOSA .....   | 14 |
| Figure 2 : Pyramide des âges répartis par genre en 2020 au sein de BOSA.....                | 15 |
| Figure 3 : Organigramme de l'ensemble des DG .....  | 16 |
| Figure 4 : Thèmes du projet "One BOSA".....   | 17 |
| Figure 5 : Structure de la Direction Générale Comptable Fédéral et Procurement en 2022..... | 19 |
| Figure 6 : Organigramme des risques.....  | 25 |
| Figure 7 : Représentation d'une connaissance .....  | 27 |
| Figure 8 : Processus de gestion des connaissances .....                                     | 31 |
| Figure 9 : Processus du Design Thinking.....  | 34 |
| Figure 10 : Représentation du cycle de vie d'un logiciel .....                              | 36 |
| Figure 11 : illustration du management par percée .....                                     | 40 |
| Figure 12 : Schéma de la compétence .....   | 45 |
| Figure 13 : Planification Gantt .....   | 56 |
| Figure 14 : Focus du projet issus de MS Project Online .....                                | 57 |
| Figure 15 : Taux de participation par institution .....                                     | 61 |
| Figure 16 : Taux de participants par département .....                                      | 62 |
| Figure 17 : Rôle des participants à l'enquête.....  | 62 |
| Figure 18 : Proportion du type d'utilisateurs .....   | 63 |
| Figure 19 : Proportion de l'ancienneté des participants .....                               | 63 |
| Figure 20 : Proportion d'utilisation de FedCOM .....  | 64 |
| Figure 21 : Taux d'utilisation de processus .....   | 64 |
| Figure 22 : Taux de modules utilisés.....   | 65 |
| Figure 23 : Proportion du manque de connaissance .....                                      | 65 |
| Figure 24 : Proportion de difficulté d'utilisation de FedCOM.....                           | 66 |
| Figure 25 : Canal de soutien le plus utilisé.....   | 66 |
| Figure 26 : Connaissance des documents de soutien de FedCOM .....                           | 67 |
| Figure 27 : Proportion d'utilisation des documents de soutien de FedCOM.....                | 67 |
| Figure 28 : Nuage de mot sur l'utilisation des documents de soutien .....                   | 68 |
| Figure 29 : Proportion du degré de satisfaction des documents de soutien de FedCOM .....    | 68 |
| Figure 30 : Critère d'évaluation sur les documents de soutien .....                         | 69 |
| Figure 31 : WBS - Répertoire de données .....   | 72 |
| Figure 32 : Visualisation de processus, module, transaction.....                            | 72 |
| Figure 33 : Nombre de documents par processus.....  | 73 |
| Figure 34 : Nombre de documents par module et par langue.....                               | 74 |
| Figure 35 : Échantillon du nombre de documents par code de transaction .....                | 74 |
| Figure 36 : Proportion des rôles dans FedCOM .....  | 75 |
| Figure 37 : Échantillon du nombre de rôles par code de transaction .....                    | 75 |
| Figure 38 : Échantillon du nombre de documents par code de transaction .....                | 76 |
| Figure 39 : Échantillon du score par code de transaction .....                              | 77 |
| Figure 40 : Nombre de documents par catégorie et par langue.....                            | 78 |
| Figure 41 : Vue d'ensemble des documents sans propriétaire .....                            | 79 |
| Figure 42 : Processus de création et de modification de document .....                      | 80 |
| Figure 43 : Sous-processus de création et de modification de document.....                  | 81 |
| Figure 44 : Installation du logiciel SAP Enable Now .....                                   | 85 |
| Figure 45 : La connexion sur SAP Enable Now.....  | 86 |
| Figure 46 : Téléchargement du mode "Producer" sur SAP Enable Now .....                      | 87 |
| Figure 47 : Création d'un nouvel enregistrement sur SAP Enable Now .....                    | 87 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Figure 48 : Insertion d'un nom, d'un modèle de document et du choix de langue pour un enregistrement sur SAP Enable Now .....</i> | 88 |
| <i>Figure 49 : Page d'accueil du logiciel comptable FedCOM .....</i>   | 88 |
| <i>Figure 50 : Description du contenu de la page de traitement de document sur SAP Enable Now .....</i>                              | 89 |
| <i>Figure 51 : Démarrage d'un enregistrement sur SAP Enable Now .....</i>  | 89 |
| <i>Figure 52 : Onglets pour le démarrage d'un enregistrement sur SAP Enable Now .....</i>  | 90 |
| <i>Figure 53 : Enregistrement du code de transaction "MIGO" de FedCOM sur SAP Enable Now.....</i>                                    | 90 |
| <i>Figure 54 : Traitement de l'enregistrement du code de transaction "MIGO" de FedCOM sur SAP Enable Now ...</i>                     | 91 |
| <i>Figure 55 : Démonstration pour la réalisation d'un rerecording sur SAP Enable Now .....</i>                                       | 91 |
| <i>Figure 56 : Procédure de création de contenu e-learning.....</i>  | 92 |
| <i>Figure 57 : Capture d'écran d'une page du e-book.....</i>   | 94 |
| <i>Figure 58 : Capture d'écran du début de la démonstration du code SU3 .....</i>  | 95 |
| <i>Figure 59 : Capture d'écran de la première action de la démonstration du code SU3 .....</i>                                       | 95 |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| <i>Tableau 1 : Acteurs du projet .....</i>   | 22 |
| <i>Tableau 2 : Risques et actions préventives .....</i>                                | 25 |
| <i>Tableau 3 : Exemple de matrice des compétences .....</i>                            | 46 |
| <i>Tableau 4 : Tableau récapitulatif des objectifs.....</i>                            | 55 |
| <i>Tableau 5 : Liste des institutions utilisant FedCOM.....</i>                        | 59 |
| <i>Tableau 6 : Catégorie de documents par priorité .....</i>                           | 77 |
| <i>Tableau 7 : Statuts du processus .....</i>  | 83 |
| <i>Tableau 8 : Analyse des risques du processus de gestion des connaissances .....</i> | 84 |

## INTRODUCTION

Au regard de l'évolution économique contemporaine, la valeur d'une entreprise n'est plus directement associée aux ressources financières. Il va sans dire qu'un ensemble de biens matériels et immatériels participent activement à la stratégie de l'organisation. C'est le cas du patrimoine des connaissances. La gestion de celles-ci permet de les capitaliser, de les partager et de les développer, ce qui peut se traduire par un avantage concurrentiel et une stabilité de l'entreprise.

Un nombre conséquent d'institutions publiques fédérales font usage de la gestion des connaissances (BOSA, 2019). Caractérisé par le soutien et le contrôle du gouvernement et d'autres organisations fédérales, le SPF BOSA<sup>1</sup> pratique également ce type de gestion (BOSA, 2017).

Depuis 2012, le principal défi du service Comptable Fédéral du SPF Stratégie et Appui est d'optimiser le fonctionnement de *FedCOM*<sup>2</sup>(cf. infra p.17). Dès lors, il vise à répondre de manière optimale à l'évolution des besoins en matière de formation et de documentation. L'une des missions de ce service est d'assurer la formation et l'éducation constante des collaborateurs des organisations fédérales (BOSA, 2015). À propos des connaissances reliées à *FedCOM*, le service Comptable Fédéral offre du soutien documentaire sur la plateforme *Find it !* (cf. infra p.19). Cependant, si cet outil informe les utilisateurs, il ne favorise guère l'acquisition des connaissances. Plus concrètement, sur un échantillon d'environ 100 utilisateurs (cf. infra p.58) de *FedCOM*, près de 40% sont insatisfaits de la plateforme d'aide proposée par ce service.

En conséquence, avec l'intégration d'une nouvelle plateforme LMS<sup>3</sup> nommée *SAP Enable Now*, la gestion des connaissances entend être réalisée de manière optimale. Les utilisateurs de *FedCOM* se verront offrir la possibilité de s'informer et de se former par le biais de l'auto-apprentissage numérique.

Le présent mémoire a pour projet de répondre à la problématique suivante : comment améliorer la gestion des connaissances du logiciel de comptabilité de l'État fédéral, nommé *FedCOM*, tout en répondant aux besoins des utilisateurs ?

Ce travail est divisé en six chapitres distincts :

Premièrement, **l'environnement** du projet sera exposé pour permettre une contextualisation et une meilleure appréhension de l'organisation. Cette thématique sera divisée

---

<sup>1</sup> BOSA est l'acronyme de « Beleid Ondersteuning” et de “Stratégie et Appui”

<sup>2</sup> Logiciel regroupant les trois comptabilités en une seule entité pour les organismes fédéraux

<sup>3</sup> Learning management system

en deux volets, j'aborderai d'abord l'environnement global, ensuite celui plus spécifique au projet.

Deuxièmement, la **description du projet** comprenant la problématique, les objectifs, les contraintes, les opportunités et les acteurs du projet.

Troisièmement, l'approche **théorique** sera exposée. Afin de démontrer ma maîtrise sur les thèmes de ma gestion de projet, je développerai mes recherches en réalisant un état des lieux des ouvrages et articles de référence. Les différentes thématiques abordées concernent la gestion des connaissances, le *Design Thinking*, la méthodologie d'un projet KM<sup>4</sup>, la conduite du changement, les processus, les compétences et l'*e-learning*.

Quatrièmement, l'approche **méthodologique** adoptée lors de ma gestion de projet sera abordée sous divers angles. D'abord par une étude des types de projets présents au sein des organismes fédéraux, puis par l'outil utilisé en matière de gestion de projet, ensuite par la définition de mes objectifs ainsi que des livrables. Pour finir, par la planification du projet à l'aide du diagramme de Gantt.

Cinquièmement, consacrée à la **mise en œuvre du projet**, cette partie exposera toutes mes analyses et réalisations.

Au terme de ce travail, un **bilan** ainsi que les **perspectives** d'avenir du projet seront développés.

---

<sup>4</sup> Knowledge Management

# CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION DU PROJET

L'étude de l'environnement de l'organisation est essentielle afin de situer le projet dans son contexte. En effet, le secteur public est un secteur complexe. Par conséquent, j'ai réalisé une recherche approfondie sur le SPF Stratégie et Appui. Dans ce premier chapitre, vous trouverez tout d'abord, son historique. Par la suite, ses responsabilités et missions, vision et valeurs seront présentées. Ensuite, je porterai à votre connaissance les clients actuels de ce SPF, des indices de performances clés et des moyens mis à disposition. Enfin, l'organigramme de l'ensemble de l'institution, une description du projet *ONE BOSA* et du projet *FedCOM* seront exposés.

## 1) Environnement global : SPF BOSA

### 1.1) Historique

D'après l'article 7 de l'Arrêté Royal publié le 28 février 2017, « *le Service public fédéral Stratégie et Appui reprend les services du service public fédéral Budget et Contrôle de la gestion, du service public fédéral Personnel et Organisation et du service public fédéral Technologie de l'Information et de la Communication, ainsi que les services qui en dépendent.* » (Moniteur Belge, 2017). Le gouvernement a donné son accord pour la restructuration du SPF B&CG<sup>5</sup>, du SPF P&O<sup>6</sup>, d'Empreva<sup>7</sup> et du Fedict<sup>8</sup> en une seule entité. Le 1<sup>er</sup> mars 2017, l'entité SPF BOSA fut créée (Moniteur Belge, 2017). La raison de la restructuration des cinq institutions fédérales fut d'éviter de multiplier le même travail en regroupant les activités identiques (Belga, 2017). BOSA est l'acronyme de deux mots en néerlandais suivi par deux en français : B.O. signifie Beleid Ondersteuning et S.A. indique Stratégie et Appui (BOSA, 2017).

### 1.2) Responsabilités et missions

Son rôle est de contrôler et de soutenir le gouvernement fédéral et les autres institutions fédérales. Ce soutien et cette assistance sont axés sur différents domaines : Technologie de l'information, ressources humaines, budget, comptabilité, gestion de l'organisation et politique d'intégrité, et marchés publics (BOSA, 2017).

Le SPF Stratégie et Appui a pour but de satisfaire au mieux sa clientèle dans plusieurs domaines tels que l'innovation, la transparence et les méthodologies proposées aux clients (BOSA, 2017).

---

<sup>5</sup> SPF Budget et Contrôle de la Gestion

<sup>6</sup> SPF Personnel et Organisation

<sup>7</sup> « *Il s'agit du service de prévention et de protection au travail de l'Administration publique fédérale belge* » (Empreva, 2022).

<sup>8</sup> SPF Technologie de l'Information et de la Communication

### 1.3) Vision

Le SPF BOSA entend être un centre d'expertise, où les collaborateurs apportent une valeur ajoutée à la société, sont fiables, travaillent de manière innovante, fournissent des services pertinents, le tout en partenariat avec les clients et en soutien de la politique (BOSA, 2017).

### 1.4) Valeurs

BOSA oriente sa culture vers ses clients, vers le gouvernement et vers ses collaborateurs internes afin d'instaurer une flexibilité structurelle et relationnelle.

« *Les valeurs représentant les fondements de cette culture sont : l'orientation client, la collaboration, le respect et la responsabilité* » (BOSA, 2017).

### 1.5) Clients

Les clients du SPF Stratégie et Appui sont : Le gouvernement, les organisations de la fonction publique fédérale (Services Publics Fédéraux, ministère de la Défense, Services Publics de Programmation, Organismes d'Intérêt Public, IPSS<sup>9</sup>, établissements scientifiques), les membres du personnel de ces organisations publiques fédérales, les citoyens belges, les entreprises, les différents niveaux de pouvoir (région, communauté...) (BOSA, 2017).

### 1.6) Satisfaction des clients par rapport aux services du SPF BOSA

D'après l'enquête des besoins des utilisateurs de *FedCOM* (cf.infra p.58), sur un échantillon d'environ 100 personnes interrogées, près de 50% des utilisateurs préfèrent demander de l'aide à leur collègue plutôt qu'au SPF BOSA. Les motivations de cette préférence sont que les temps de réponses sont relativement longs, qu'ils n'obtiennent pas toujours réponse à leurs questions, que la documentation de soutien proposée ne répond pas à leurs besoins. Ils estiment que l'aide et le soutien pourraient être plus performants.

### 1.7) Indices de performance clés

Les indicateurs de performance de BOSA identifiés ne concernent ni le profit, ni la marge bénéficiaire, mais plutôt d'autres aspects de performance. En effet, étant donné qu'il s'agit d'un organisme public, l'accent est mis sur le budget, les provisions, le capital humain, le délai de paiement des factures et la performance des plateformes.

#### 1.7.1) Budget de fonctionnement

Le **budget de fonctionnement**, utilisé en 2020, est de **152.885.000€**. Comparé à celui de 2019 qui était de **138.668.000€**.

---

<sup>9</sup> institutions publiques de sécurité sociale comme par exemple ONEM, SFP, ONSS...

Soit une évolution de **10,25%** en une seule année d'intervalle. (Smeets, 2021).

### 1.7.2) Provisions

Afin de faire face à la crise sanitaire, le SPF BOSA a libéré près de **3,6 milliards d'euros** de **provisions**. Ce montant a permis de soutenir les collaborateurs en 2020 dans l'achat de matériels informatiques et de bureau afin de renforcer le confort du travail à domicile. L'organisation a également pu couvrir les dépenses nécessaires très rapidement. Plusieurs offres ont vu le jour comme les tests de sélection en ligne, les formations en ligne... (Smeets, 2021).

### 1.7.3) Capital humain de 2018 à 2020

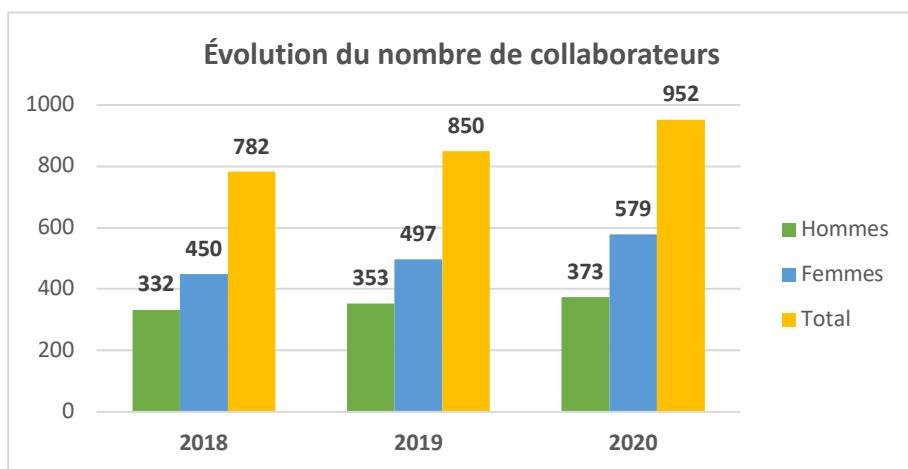


Figure 1 : Évolution du nombre de collaborateurs de 2018 à 2020 au sein du SPF BOSA

Source : Infocenter. (2021). Emploi et force de travail. Récupéré sur Infocenter:

<https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/spf-strategie-et-appui/emploi/effectifs>

On observe, à la figure 1, une nette augmentation du nombre total de collaborateurs depuis ces trois dernières années. Près de 170 personnes supplémentaires ont été engagées dont la majorité sont des femmes (Infocenter, 2021).

### 1.7.4) Délai de paiement des factures

Le SPF BOSA se classe en dessous de la moyenne des services publics fédéraux en termes de délai de paiement. En effet, l'échéance moyenne de paiement fédéral est de 34 jours tandis que pour BOSA, elle est de **11 jours** (Smeets, 2021).

### 1.7.5) Pyramide des âges répartis par genre en 2020

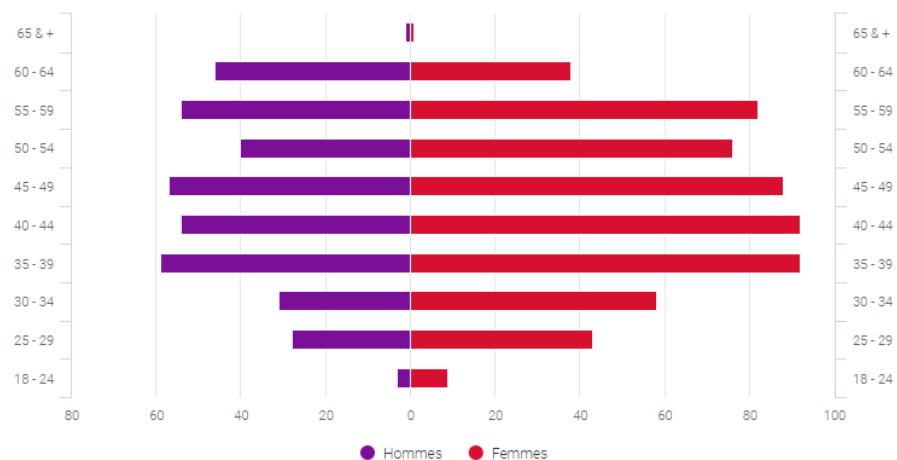


Figure 2 : Pyramide des âges répartis par genre en 2020 au sein de BOSA

Source : Infocenter. (2021). Emploi et force de travail. Récupéré sur Infocenter:

<https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/spf-strategie-et-appui/emploi/effectifs>

La majorité des collaborateurs se situent entre 35 et 59 ans. En effet, ces tranches d'âges englobent **83%** du nombre total. Le SPF BOSA s'engage à recruter davantage de personnes se situant entre 18 et 34 ans afin d'insuffler un nouveau regard à l'organisation (Infocenter, 2021).

### 1.7.6) Performance des plateformes

#### 1) *FedCOM*

*FedCOM* (cf. infra p.17) est une plateforme ERP<sup>10</sup> créée par le SPF BOSA permettant de regrouper les trois comptabilités (générale, budgétaire et analytique) en une seule entité. Ainsi, elle offre le soutien des processus logistiques et comptables de ses utilisateurs et des organisations fédérales. En 2021, l'application enregistre 3.958 utilisateurs. Environ 50 personnes supplémentaires ont été ajoutées depuis l'année précédente (Smeets, 2021).

#### 2) *e-Procurement*

La plateforme *e-Procurement* octroie aux organismes publics, régionaux et locaux et entreprises privées la possibilité de consulter et de suivre l'évolution des marchés publics.

« *En 2019, 15.806 marchés via e-Procurement dont 94% avec des documents mis à disposition par voie électronique* » (Smeets, 2020). « *En 2020, 18.751 marchés via e-Procurement, dont 96.1% avec des documents électroniques* » (Smeets, 2021). Soit une **évolution de 2,1%** pour les documents électroniques et près de **3.000** nouveaux marchés en seulement un an d'intervalle.

<sup>10</sup> “Entreprise Resource Planning”. En français, il s'agit du progiciel de gestion intégré.

## 1.8) Moyens mis à disposition

Le SPF BOSA possède toute une série de ressources qui favorisent l'optimisation de l'organisation.

Tout d'abord, la présence des ressources humaines avec de nombreuses variétés de profils et de spécialisations prône la richesse de la diversité et stimule l'entraide dans différents domaines. Ensuite, les ressources matérielles sont accessibles à tous les membres du SPF BOSA. Dès l'entrée en service, un prêt de matériel informatique est octroyé aux collaborateurs.

L'organisme public perçoit des ressources financières de l'État, *a posteriori*.

Enfin, BOSA possède un grand nombre de ressources intellectuelles telles que la marque BOSA, les logiciels développés (*e-Procurement, FedCOM*), le patrimoine des connaissances et bien d'autres.

## 1.9) Organigramme

L'organigramme du SPF BOSA se compose de six directions générales : « *Budget et Évaluation de la politique; Transformation Digitale; Recrutement et Développement; Secrétariat social PersoPoint; Comptable fédéral et Procurement; Service d'appui interne* » (Moniteur Belge, 2017). Il est également composé d'autres services : le « *service interne de prévention et de protection au travail* », une « *cellule de coordination stratégique et d'appui au management* » et une « *cellule NWOW<sup>11</sup>* » (BOSA, 2017). Ce Service Public Fédéral est dirigé par un comité de direction chargé de le coordonner, et de le diriger (BOSA, 2017). D'après l'article 5 de l'Arrêté Royal du 28 février 2017, il existe également un « *groupe de pilotage client* » composé de différents représentants, élus annuellement. Leur rôle est d'informer les avis des missions de BOSA au Comité de direction (Moniteur Belge, 2017).

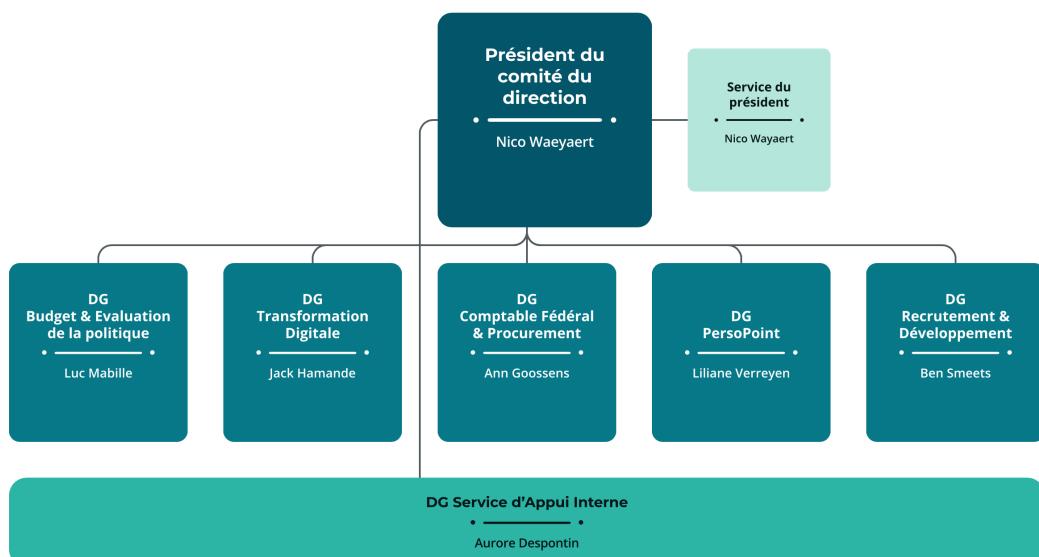


Figure 3 : Organigramme de l'ensemble des DG

Source : BOSA. (2022). À propos du SPF Stratégie et Appui. Récupéré sur BOSA: <https://bosa.belgium.be/fr/propos-du-spf-strategie-et-appui>

<sup>11</sup> New Ways of Working

## 1.10) Projet *ONE BOSA*

BOSA souhaite s'ouvrir au monde extérieur en tant qu'institution unique. Le SPF souligne son unicité à travers le déploiement d'une stratégie de marque. L'ensemble des produits et services issus du BOSA sont identifiés comme appartenant à ce SPF par les biais de diverses directives. Toutes les anciennes dénominations ne doivent plus y figurer (Service Communication, 2021). Cette stratégie comprend :

### 1) La charte graphique

Toutes les configurations visuelles y sont incluses telles que le logo, les modèles de documents Word et PowerPoint, les couleurs de BOSA, la police de caractère, la mise en page des signatures en fin de courrier électronique... (Service Communication, 2021)

### 2) La charte visuelle

La culture visuelle de BOSA s'inscrit dans l'utilisation de même type d'images, de photos, de dessin, de film, etc. (Service Communication, 2021)

### 3) Le guide rédactionnel

Les directives en matière de communication sont explicitement reprises dans ce document. À titre d'exemple, elles sont composées de recommandations au niveau linguistique, de rédactions et de tons à respecter (Service Communication, 2021).

Il existe cinq thèmes regroupant l'ensemble des produits et services de BOSA :



Figure 4 : Thèmes du projet "One BOSA"

Afin de contribuer au développement de *ONE BOSA*, ma gestion de projet adhère au thème de soutien stratégique étroitement lié au budget et à la comptabilité. En effet, je me suis engagée à améliorer la gestion des connaissances des documents de soutien de *FedCOM*. Le soutien concerne les utilisateurs de ce logiciel de comptabilité fédéral. Ceux-ci représentent les clients de BOSA. Le projet fournit un service sous-jacent puisqu'il engendrera l'utilisation optimale de *FedCOM*. Ce logiciel de comptabilité est commun à toutes les organisations fédérales. Le projet nous permettra de nous présenter auprès des différentes institutions comme appartenant à une seule entité, le SPF BOSA, et pas uniquement à la DG Comptable Fédéral.

## 1.11) Projet *FedCOM*

À l'initiative des Services publics fédéraux, plusieurs missions ont été lancées pour instituer une meilleure communication et une clarté de l'information. En effet, depuis 2002, l'organisation fédérale, SPF Stratégie et Appui, met en place toute une série de changements afin de perfectionner le système et d'atteindre ses objectifs. En 2013, le projet *FedCOM* a vu le jour. Il

s'agit de l'établissement d'un système intégré de comptabilité et de suivi budgétaire destiné aux différentes institutions fédérales (services publics fédéraux, service public de programmation, ministère de la Défense, police fédérale) (Dollé, 2013).

Les objectifs de cette nouvelle solution sont, dans un premier temps, d'obtenir un système unique pour les différentes institutions qui partageraient des processus similaires. Les données seront standardisées et harmonisées. Ce logiciel regroupe les trois comptabilités en une seule entité (générale, analytique et budgétaire) (Dollé, 2013).

En second lieu, le système intégré permettra la prise en charge de l'ensemble du processus opérationnel sans double encodage et les données ne seront saisies qu'une seule fois. Celles-ci pourront être réutilisées tout au long du processus.

Enfin, l'information sera disponible en permanence avec une image des comptes fidèle, ce qui se traduira par une clarté des rapports. Les paiements respecteront les délais prévus puisque le logiciel y intègre une gestion proactive des paiements, rappels, etc. (Dollé, 2013)

*FedCOM* est soutenu, géré et maintenu par le Centre des services comptables fédéraux implémenté dans le SPF Stratégie et Appui (Goossens, 2021).

## 2) Environnement interne du projet

### 2.1) Description des activités de DG Comptable fédéral et Procurement

La Direction Générale Comptabilité fédérale et Procurement aspire à soutenir et à conseiller les organisations fédérales et clientes concernant la comptabilité (générale, budgétaire et analytique) et les marchés publics. Elle suit l'intégralité du cycle comptable de l'État fédéral et s'occupe du dépôt de ses comptes annuels consolidés. Elle assure et déploie des outils permettant de contrôler la gestion financière. Cette direction générale garantit la longévité du système ERP<sup>12</sup> comptable et financier, appelé *FedCOM*, en se chargeant de sa gestion, de son suivi, de son déploiement, de son amélioration continue et de sa maintenance. Elle gère également la plateforme des marchés publics digitaux, nommés *e-Procurement* (Goossens, 2021) (BOSA, 2022).

### 2.2) Structure de la DG

Les différentes équipes issues de la DG Comptable Fédéral et Procurement sont illustrées à la figure 5. Le centre de service concerné par ma gestion de projet est le « Business Integration, gestion de projet et PMO » (Goossens, 2021) (BOSA, 2022). Il s'enregistre dans la partie « Services Federal Accountant » au sein duquel plusieurs profils sont présents :

- Annemie Willemoens : Chef de projets

---

<sup>12</sup> “Entreprise Resource Planning”. En français, il s'agit du progiciel de gestion intégré.

- Sylvester Beauprez : PMO<sup>13</sup>
- Akara Chy : Collaborateur de projet
- Jeroen Pacolet : Collaborateur de projet
- Hajar Jabour : Stagiaire

Afin de favoriser la distinction entre les équipes, nous préférons considérer que nous appartenons à l'équipe d'Annemie, à contrario des équipes de Sandra, Anja et Dries.

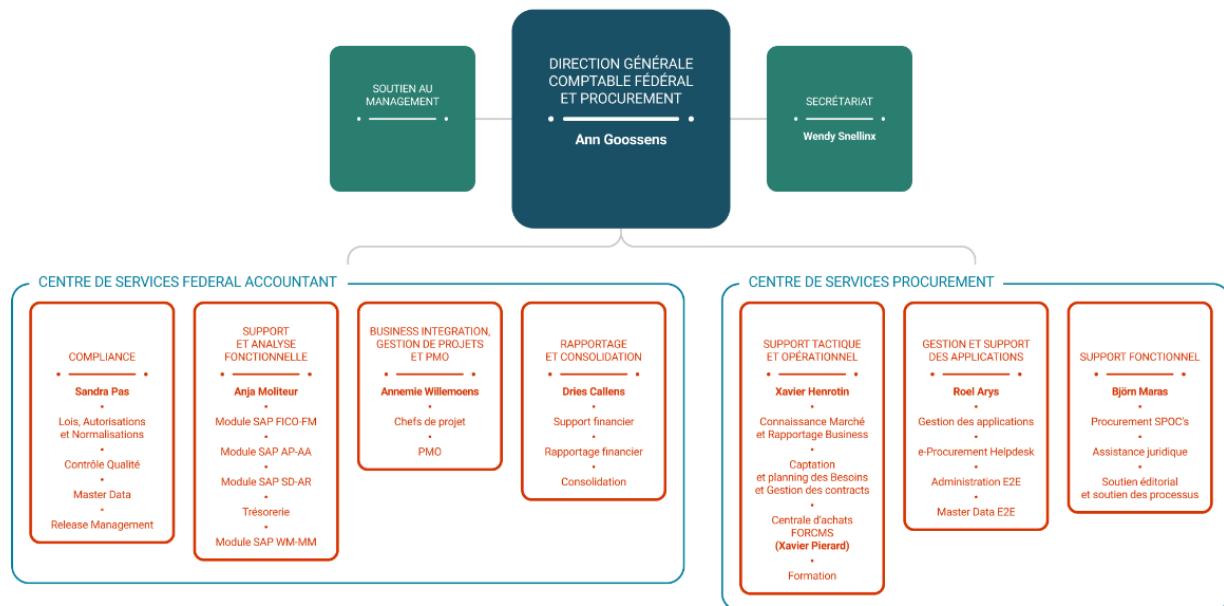


Figure 5 : Structure de la Direction Générale Comptable Fédéral et Procurement en 2022

Source : BOSA. (2022). DG Comptable fédéral et Procurement. Récupéré sur BOSA Belgium: <https://bosa.belgium.be/fr/dg-comptable-federal-et-procurement>

## 2.3 Historique des logiciels de documentations et d'aide en ligne

La Direction Générale Comptabilité fédérale garantit la longévité du système ERP<sup>14</sup> comptable et financier, appelé *FedCOM*, en se chargeant de sa gestion, de son suivi et de sa maintenance. La disponibilité des informations pour les équipes et pour les utilisateurs de la plateforme demeure fondamentale, et ce, afin de les soutenir dans leurs requêtes. Pour cela, plusieurs logiciels de documentations et d'aide en ligne ont été mis en place depuis le début de l'instauration de *FedCOM* pour soutenir les utilisateurs (Beauprez, 2022) :

1. SAP Productivity Pak (*SPP*)
2. RWD uPerform (*RWD*)
3. Ancile uPerform (*Find it !*)
4. SAP Enable Now (*Enable Now*)

<sup>13</sup> Project management officer

<sup>14</sup> Entreprise Resource Planning". En français, il s'agit du progiciel de gestion intégré.

## CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DU PROJET

Il convient de prime abord de décrire le projet. Ce deuxième chapitre se compose de la problématique, de la solution, des objectifs, des contraintes, des acteurs et des risques du projet.

### 1) Problématique

L'ancien logiciel de documentation et d'aide en ligne, nommé *Ancile uPerform*, avait pour vocation de soutenir les utilisateurs de *FedCOM*. Celui-ci a été migré vers *SAP Enable Now* (cf. infra p.32). Cette décision avait été prise par l'ancien Directeur Général du département, Marc De Spiegeleire, lors d'une gestion de changement (Beauprez, 2021). Depuis, aucune démarche n'a été entreprise pour migrer vers ce nouveau logiciel. *Ancile uPerform*, communément appelé *Find it !*, ne constitue pas une plateforme performante et ne permet pas de répondre rapidement aux besoins des utilisateurs. Assurément, près de 40% des utilisateurs de *FedCOM* sont insatisfaits de la plateforme d'aide proposée par le centre de service Comptable Fédéral (cf. infra p.58).

Il s'avère qu'on retrouve sur *Find it !* énormément de documents où la lecture de plusieurs pages s'impose afin de comprendre comment naviguer sur *FedCOM*. L'utilisateur devra s'atteler à chercher l'information dans des milliers de sources avant de résoudre son problème. Le classement des documents n'est pas optimal et ne favorise pas l'identification rapide des besoins des utilisateurs. Cette démarche demeure, hélas, non-intuitive et ne promeut pas l'acquisition des connaissances (cf. infra p.27). Les utilisateurs disposent alors d'un soutien défaillant.

La problématique posée est de déterminer comment améliorer la gestion des connaissances du système *FedCOM* tout en répondant aux besoins des utilisateurs.

### 2) Solution et objectifs

La solution est de mettre en place un système permettant de migrer les documents de l'ancien logiciel de soutien (*Find it !*) vers le nouveau (*SAP Enable Now*). L'aide proposée aux utilisateurs devra répondre à leurs besoins.

*SAP Enable Now* (cf. infra p.32) leur proposera un système d'*e-learning* interactif afin de faciliter la disponibilité de l'information et surtout de favoriser l'auto-apprentissage. Les utilisateurs auront la possibilité de s'informer, d'apprendre, de s'exercer et de s'évaluer. Néanmoins, cela semblera insuffisant, une stratégie de maintenance de la documentation s'imposera afin qu'elle puisse rester à jour. La création d'un processus de gestion des connaissances soutiendra les équipes et leur permettront d'optimaliser la création et la mise à jour de documents de soutien après mon départ. Les membres de ces équipes fonctionnelle seront choisis en fonction de leurs compétences.

Les objectifs du projet sont au nombre de trois :

**Premièrement**, en améliorant la gestion des connaissances, le soutien répondra aux besoins des utilisateurs. Ils se sentiront beaucoup plus soutenus par l'organisation. Il est fondamental qu'ils disposent de toutes les aides pour accéder à une navigation optimale sur *FedCOM*.

**Deuxièmement**, en instaurant une communication transparente avec ses utilisateurs par la disponibilité des informations, le SPF BOSA jouira d'une meilleure image et d'une consolidation de la relation entretenue avec ses clients.

**Troisièmement**, la mise en place d'un processus de maintenance de la documentation se traduira par une actualisation continue de celle-ci.

### 3) Contraintes du projet

Tout d'abord, la **première contrainte** identifiée concerne les ressources humaines disponibles. En égard à la quantité de documents à traiter, il conviendrait qu'une équipe entière travaillant à temps plein se consacre à la tâche, afin de fournir aux utilisateurs une documentation claire et actualisée dans les meilleurs délais.

La **seconde contrainte** est liée à la charge de travail supplémentaire. Les équipes du service Comptable Fédéral se verront attribuer de nouvelles tâches liées à la mise à jour continue de toute la documentation de soutien. Le temps dont elles disposeront pour cela serait potentiellement insuffisant ce qui pourrait engendrer une incapacité d'assumer toutes les tâches ajoutées.

La **troisième contrainte** se situe au niveau du temps. La plateforme *FedCOM*, qui a vu le jour en 2013, deviendra obsolète en 2027 avec l'arrivée d'un nouveau système de comptabilité. Le temps d'exécution de la mise à jour complète de la documentation prendra un temps indéfini car le service Comptable Fédéral ne dispose pas d'une équipe désignée exclusivement pour la plateforme de soutien. La mise à jour de la documentation le plus rapidement possible reste indispensable pour que les utilisateurs de *FedCOM* puissent bénéficier du soutien.

La **quatrième contrainte** concerne les réticences des équipes du Service Comptable Fédéral face au changement. L'introduction d'une nouvelle méthode de traitement de la documentation entraîne un rejet de la part des membres des équipes qui n'y adhèrent pas.

Enfin, la **cinquième contrainte** est le manque de compétences pour l'utilisation de la plateforme *SAP Enable Now* par les équipes. S'agissant d'une nouvelle plateforme qui a vu le jour au sein du service, plusieurs formations pour son utilisation ainsi qu'un temps d'adaptation sont requis.

## 4) Acteurs

| Rôle                                       | Description du rôle  | Personne désignée         |
|--|--|---------------------------|
| <b>Sponsor</b>                             | <u>Responsabilités</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Validation du projet, du mandat...</li> <li>-Contrôle des rapports hebdomadaires et du rapport final</li> </ul> <u>Compétences</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Connaissance large du SPF BOSA</li> <li>-Expérience en gestion de projet</li> <li>-Utilisation et navigation optimale sur FEDCOM</li> </ul>  | Annemie Willemoens (BOSA) |
| <b>PMO</b><br><b>Maître du stage</b>       | <u>Responsabilités</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Définition du projet</li> <li>-Gestion du bon déroulement du projet</li> <li>-Supervision</li> <li>-Encadrement</li> <li>-Appui</li> </ul> <u>Compétences</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Connaissance large du milieu du projet</li> <li>-Utilisation et navigation sur FEDCOM optimale</li> <li>-Bonne connaissance de la plateforme <i>SAP Enable Now</i></li> <li>-Expérience en gestion de projet</li> </ul> | Sylvester Beauprez (BOSA) |
| <b>Project manager</b><br><b>Étudiante</b> | <u>Responsabilités</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pilotage du projet</li> <li>-Réalisation des objectifs</li> <li>-Planification et exécution</li> <li>-Rédaction du mémoire</li> </ul> <u>Compétences</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Connaissance en gestion de projet</li> <li>-Connaissance de la méthode Prince 2</li> <li>-Connaissance des outils Microsoft Office 365</li> <li>-Rédaction</li> <li>-Curiosité et intérêt pour l'apprentissage</li> </ul>    | Hajar Jabour (ICHEC)      |
| <b>Promoteur</b>                           | <u>Responsabilités</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Appui</li> <li>-Soutien</li> <li>-Encadrement</li> </ul> <u>Compétences</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bonne connaissance du SPF BOSA</li> <li>-Expertise dans le domaine de l'ICT</li> <li>-Méthodologie de travail et rédaction de mémoire</li> </ul>  | Jacques Folon (ICHEC)     |
| <b>Accompagnateur</b>                      | <u>Responsabilités</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Appui</li> <li>-Soutien</li> </ul> <u>Compétences</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Méthodologie de travail et rédaction de mémoire</li> </ul>  | Thierry Van den Berghe    |

Tableau 1 : Acteurs du projet

## 4.1) Équipe projet

Le projet de l'amélioration de la gestion des connaissances a été géré par une équipe composée de deux membres :

- Hajar Jabour (étudiante-stagiaire)
- Sylvester Beauprez (Maître de stage-PMO)

L'étudiante fournit la majeure partie des livrables. Le maître de stage se charge de l'épauler et de réaliser les formations.

## 4.2) Parties prenantes

Plusieurs parties prenantes sont concernées par le projet :

### 1) Externes

Pour ce qui est des *stakeholders* externes, nous avons les institutions fédérales telles que les SPF, les SPP, la Défense, la Police, la Cour des comptes, le Cabinet, etc. Ils sont clients du SPF Stratégie et Appui. En tant qu'utilisateurs de la plateforme *FedCOM*, ils requièrent du soutien et de l'appui pour sa navigation et son utilisation optimale (BOSA, 2022).

### 2) Internes

En ce qui concerne les *stakeholders* internes, nous retrouvons tous les collaborateurs de la DG Comptable fédérale et Procurement. En effet, en tant qu'utilisateurs, ils sont eux aussi friands du nouveau soutien proposé pour l'utilisation de *FedCOM*.

## 5) Risques

Les risques ont été identifiés à l'aide d'une réunion de brainstorming en présence de mon maître de stage. Ils concernent la gestion de projet en général (les risques sont liés à l'organisation et à moi-même).

### 5.1) Technique

#### (R1) Risque 1 : Cyberattaque

Personne/groupe de personnes malveillantes qui attaquerait le système *FedCOM* ou *SAP Enable Now*. Ce qui mettrait en pause l'avancement du projet (impact sur le délai). Ce risque est probable, car il est déjà survenu auparavant. Afin de l'éviter au maximum, le respect des recommandations du service *Desk de IOD IT* (Direction Général au sein du SPF BOSA) est de mise.

#### (R2) Risque 2 : Maintenance des systèmes

Dans le cas où une suspension temporaire des systèmes surviendrait pour la maintenance de ceux-ci, les plateformes *FedCOM* ou *SAP Enable Now* seraient hors d'usage. Ce qui ralentirait le projet et impacterait le délai.

### **5.2) Organisationnel**

#### (R3) Risque 3 : Résistance face au changement

Les équipes qui se chargeront de la maintenance de la documentation pourraient être en situation de surcharge, ce qui les rendraient incapables de mettre à jour la documentation correspondante à leurs compétences. Les raisons de cette incapacité résideraient dans :

- Le manque de temps,
- Le manque de compétences pour la réalisation de documents de soutien sur *SAP Enable Now*,
- L'aversion au risque.

Ce risque impactera la qualité du service de soutien proposé aux utilisateurs, car ils seraient en présence d'un soutien défaillant.

### **5.3) Externe**

#### (R4) Risque 4 : Protection des données

Travailler avec les données personnelles des collaborateurs impose de les protéger et de ne pas les divulguer, ce qui pourrait impacter la qualité.

### **5.4) Gestion de projet**

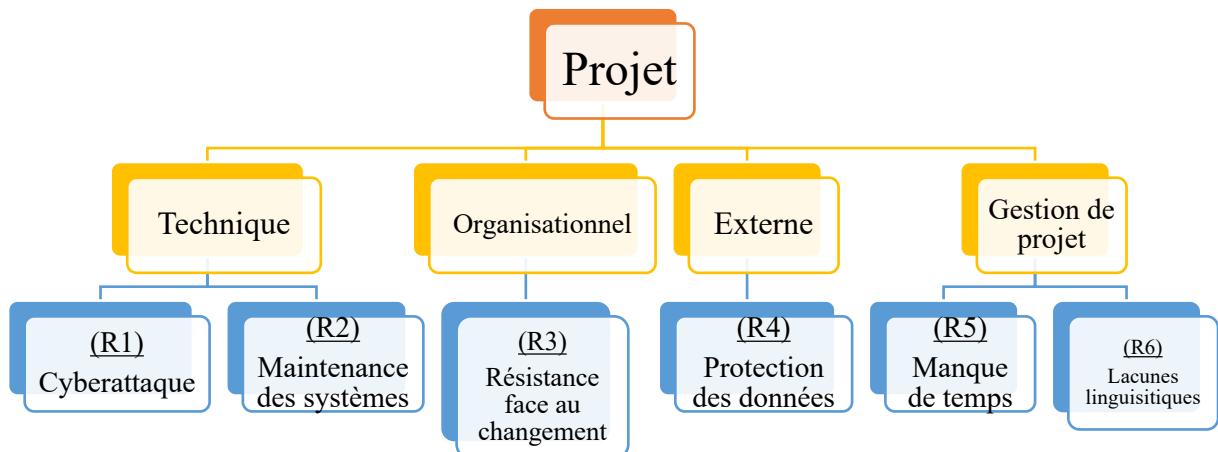
#### (R5) Risque 5 : Manque de temps

Comme énoncé précédemment dans la partie contrainte, la réalisation du projet en seulement 90 jours reste très ambitieuse. Certains sous-objectifs ne pourront pas être réalisés.

#### (R6) Risque 6 : Lacunes linguistiques

En dépit de mon niveau assez bon en néerlandais, il sera difficile pour moi de comprendre tous les termes spécifiques liés à la comptabilité de l'organisation fédérale. De plus, plus de la moitié des documents à traiter sont en néerlandais, ce qui renforce considérablement le risque.

## 5.5) Organigramme des risques



### 5.5.1) Actions préventives

| Facteurs de risques   | Probabilité d'apparition <sup>15</sup> | Actions préventives à mettre en œuvre   |
|---|--|---|
| <b>(R1) Cyberattaque</b>                                      | +++                                    | <b>Éviter</b> le risque : Suivre les recommandations du service <i>Desk</i> de <i>IOD IT</i> .  |
| <b>(R2) Maintenance des systèmes</b>                          | ++                                     | <b>Accepter</b> le risque et demander conseil à mon maître de stage.  |
| <b>(R3) Lacunes linguistiques</b>                             | ++                                     | <b>Éviter</b> le risque : Renforcer mon vocabulaire en néerlandais en lisant les documentations disponibles.  |
| <b>(R4) Surcharge de travail pour l'équipe de maintenance</b> | ++                                     | <b>Transférer</b> le risque : Fixer une date chaque mois afin que les collaborateurs puissent s'organiser en avance. Prévoir la possibilité de reporter la date de la mise à jour à une période plus calme. |
| <b>(R5) Protection des données</b>                            | +                                      | <b>Éviter</b> le risque : Vérifier les règles en matière de RGPD <sup>16</sup> au sein de l'organisation.   |
| <b>(R6) Manque de temps</b>                                   | ++                                     | <b>Accepter</b> le risque : M'organiser du mieux que je peux et ne pas hésiter à demander de l'aide à mon maître de stage pour ne pas perdre trop de temps.   |

Tableau 2 : Risques et actions préventives

<sup>15</sup> +++ probabilité importante, + probabilité faible

<sup>16</sup> Règlement général sur la protection des données

## CHAPITRE 3 : APPROCHE THÉORIQUE

Réaliser une étude de la littérature autour du projet est essentiel pour mener à bien sa gestion. Le contexte théorique qui l'entoure sera présenté comme suit : tout d'abord, les différentes thématiques liées à la gestion des connaissances seront exposées. Ensuite, les différentes méthodologies existantes dans le cadre du pilotage d'une gestion de projet KM<sup>17</sup> seront abordées. Nous verrons, par la suite, le processus et les compétences en détail. Enfin, une explication de la conduite du changement et de l'*e-learning* suivront.

### 1) Contexte et définition d'une connaissance

Afin de pouvoir appréhender ma gestion de projet, il est crucial de délimiter concrètement la signification et les caractéristiques d'une connaissance et ce qui la différencie d'une donnée ou d'une information.

#### 1.1) Donnée

Une donnée est un élément à l'état brut. Elle représente un fait qui s'est déroulé (Laudon, Laudon, & Costa, 2017). Il s'agit d'une valeur décrivant la réalité, ni plus ni moins. Il n'y a pas de mise en contexte, d'intention ou d'interprétation. Elle est objective. La donnée peut être le résultat d'une mesure (quantitative) ou une observation (qualitative)(Prax, 2019). En entreprise, elle peut être conservée sous forme numérique ou papier (Lungu, 2019).

#### 1.2) Information

L'information est la précision ou le renseignement rattaché à une donnée ou à un ensemble de données (Prax, 2019). Son usage est fructueux quand elle permet de comprendre les données et de les utiliser (Laudon, Laudon, & Costa, 2017). Constituant le résultat d'une interprétation par l'émetteur, l'information est subjective. Elle se présente de manière écrite, visuelle ou orale. Pour que l'échange d'information en entreprise ait lieu, il faut que deux unités soient respectées : l'unité linguistique et l'unité de sens. La langue choisie pour la transmission doit être connue par le récepteur. Mais bien que la langue soit adéquate, il faut également que le sens soit connu par les deux interlocuteurs. Par exemple, vous pouvez demander de l'aide au service IT de votre organisation. Si le collaborateur de ce service utilise des termes scientifiques reliés à sa spécialisation, vous n'allez certainement pas comprendre. Pourtant, vous avez la même unité linguistique. L'unité sémantique conçoit que les deux interlocuteurs attribuent le même sens aux termes. Les deux unités sont cruciales pour le partage des informations (Prax, 2019).

---

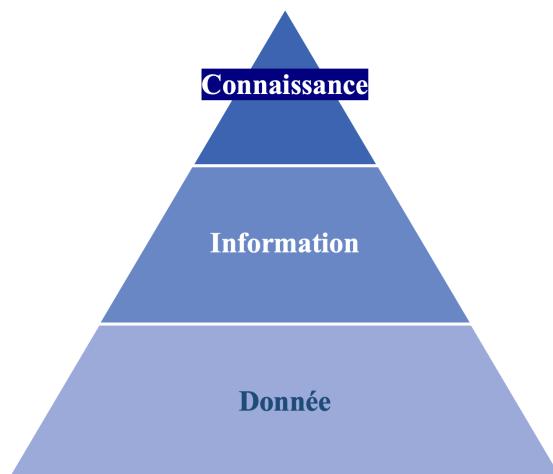
<sup>17</sup> Knowledge Management = Gestion des connaissances

### 1.3) Connaissance

La connaissance se définit comme l'activité cognitive de l'individu visant à acquérir le savoir ou la compétence d'un ou plusieurs domaines (Larousse, 2021) (Lungu, 2019). Elle consiste en une appropriation des informations afin de construire son propre système cognitif. Les processus mentaux se déploient pour pouvoir acquérir la connaissance. Elle se distingue de l'information par sa capacité de construction constante (Prax, 2019).

D'après la théorie de Maturana et Varela, l'individu a une capacité d'inaction. Cette théorie démontre que la connaissance est le fruit de l'équilibre entre la personne et son environnement. En entreprise, le passage de l'information vers la connaissance est indispensable. L'organisation tâchera de faciliter la connaissance en veillant à ce que l'environnement y soit propice. La connaissance se déploie sous des règles et principes, des systèmes et des modèles (Laudon, Laudon, & Costa, 2017). Par la suite, l'entreprise peut organiser des séances d'apprentissage par le biais de tutorats, de formations et de stages afin de transmettre les connaissances par l'action. Il est indispensable que l'émetteur et le récepteur partagent la même unité d'action. (Prax, 2019)

En résumé, l'acquisition et l'assimilation des informations déployeront les connaissances. Comme vous pouvez l'observer dans la figure 7, la connaissance est le résultat de l'apprentissage d'une donnée interprétée.



Source : Prax, J.-Y. (2019). *Manuel de knowlegde management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur.* 4e édition. Malakoff: Dunod.

À titre personnel, je suis étudiante et j'ai réalisé mon stage auprès du SPF Stratégie et Appui. La première phase de mon apprentissage a été de me renseigner sur l'environnement. Cette étape m'a énormément aidée, car j'ai pu, a posteriori, construire et développer de nouvelles connaissances sur le terrain. J'ai acquis des connaissances de manière autonome grâce à l'environnement et à l'aide de formations données par mon maître de stage.

## 1.4) Caractéristiques de la connaissance

La connaissance fait partie du patrimoine de l'organisation. Elle appartient aux actifs organisationnels. L'effet de réseau l'impacte considérablement. Une plus-value est générée, si et seulement si, son degré de partage est élevé et touche un grand nombre d'individus en entreprise (Laudon, Laudon, & Costa, 2017). Cependant, elle peut être périssable et ne plus être d'actualité. Cela pourrait venir du fond de la connaissance. Par exemple, c'est le cas si une entreprise change de logiciel de comptabilité. Toutes les connaissances relatives à celui-ci seront obsolètes. Cela pourrait également provenir du support sur lequel sont partagées les connaissances. Les anciens logiciels ne sont plus utilisés. Les connaissances, qui y sont stockées, seront difficilement exploitables, voire inexploitables (Lungu, 2019).

La connaissance est adhérente à l'entreprise, elle est à la fois individuelle et collective. Son application ne peut être réalisée que dans un contexte prédéfini et à certaines conditions (Laudon, Laudon, & Costa, 2017).

Ma contribution au sein du SPF Stratégie et Appui a un impact positif sur son patrimoine. Le travail fourni ne concerne pas uniquement l'organisation, mais surtout les institutions fédérales clientes à *FedCOM*. La connaissance, générée dans le cadre de mon projet, ne concerne que les utilisateurs de *FedCOM* à condition que ceux-ci nécessitent du soutien. Les connaissances explicites (cf. infra. p.28) sont bien périssables. C'est le cas de *Find it !*, ancienne plateforme qui ne répondait plus aux besoins des utilisateurs. Elle possédait une documentation dépassée. Tous les documents ont pu être migrés vers *SAP Enable Now* en y adaptant le support. Nous sommes passés de documents Word ou en PDF (*Find it !*) à un système d'*e-learning* avec des vidéos interactifs (*SAP Enable Now*). La connaissance est individuelle, car l'apprentissage est autonome pour l'utilisateur. Elle est également collective, car tous les utilisateurs bénéficient des mêmes connaissances partagées. Elle apporte donc une plus-value au SPF Stratégie et Appui.

## 1.5) Types de connaissances

Suite au discernement du concept de la connaissance de manière générale et de ses caractéristiques, je me suis penchée sur les types de connaissances existants. Cela m'a permis d'identifier mon champ d'action.

En entreprise, il existe deux types de connaissances : explicites et tacites.

Les connaissances explicites sont créées par le raisonnement. Elles sont objectives, formalisées avec des mots, codifiées, partageables et consultables (Prax, 2019). Elles se présentent sous forme tangible par un document écrit ou par un des outils de l'ICT<sup>18</sup>. Elles sont transférables à grande échelle entre individus par écrit ou à l'oral (Laudon, Laudon, & Costa, 2017) (Lungu, 2019).

---

<sup>18</sup> Information and Communication Technologies

Au contraire, les connaissances tacites sont créées par l'action et renforcées par l'expérience. Elles sont subjectives et difficilement partageables (Prax, 2019). En effet, il s'agit de connaissances associées au savoir-faire, à l'expérience, au vécu, à l'intuition, aux compétences, tours de main, aux « secrets » de métiers, à l'instinct ... Elles sont innées ou acquises par la pratique, mais difficilement verbalisables avec des mots ou formalisables (Laudon, Laudon, & Costa, 2017). Pour pouvoir partager ce type de connaissances, on doit faire appel à la socialisation. Le partage a lieu lors de séances d'observation, d'imitation ou d'immersion dans le métier. Le nombre de transferts entre individus est restreint, car il se fait par interaction physique (Prax, 2019).

Dans le cadre de mon projet, je me suis concentrée sur la gestion des connaissances explicites. En effet, j'ai pu partager ces connaissances sur l'application *SAP Enable Now*. Action qui demeurerait impossible si j'avais eu affaire à des connaissances tacites. Elles sont partageables avec les utilisateurs de *FedCOM* sous forme numérique.

## 2) Gestion des connaissances

### 2.1) Définition du *Knowledge Management*

Plusieurs définitions existent pour décrire le sens de la gestion des connaissances, connu également sous l'appellation de *Knowledge Management* en anglais. On peut la définir d'un point de vue fonctionnel comme étant la mise à disposition de moyens pour assurer le cycle de vie de la connaissance. La gestion de la connaissance se ferait en partant de son apparition, formalisation, validation, diffusion à sa valorisation. Cette définition n'est pas universelle. Si on parle de l'être humain et de ses processus cognitifs, la connaissance serait cloisonnée. Elle serait limitée par une série d'étapes et de fonctionnalités alors que la réalité est tout autre. Le cerveau humain crée et emmagasine des connaissances de manière innée sans suivre une ligne de conduite. Alors que dans le cas d'une entreprise, on peut très bien séquencer les phases. On peut dès lors, ajouter à cette définition une dimension plutôt opérationnelle. Le *Knowledge Management* est la création de savoir et de savoir-faire dans le but de créer de la valeur. La gestion des connaissances n'aura d'utilité en entreprise que si elle permet une meilleure performance. Cette connaissance valorisée s'inscrirait dans l'actif immatériel de l'entreprise (Prax, 2019) (Lungu, 2019). Cette définition me semble incomplète, car il lui manque une dimension humaine. Des acquéreurs qui bénéficieront de ces connaissances existent. Le support adéquat facilite les processus cognitifs chez le collaborateur ou le client afin de mettre à profit cet actif immatériel sur le terrain.

Dès lors, je définirai le *Knowledge Management*, en entreprise, comme : la mise en œuvre de l'ensemble de processus de création et de valorisation de connaissances, afin de constituer une plus-value pour l'organisation, tout en répondant aux besoins et aux attentes des bénéficiaires.

Dans le cadre de mon projet, ma définition est la plus appropriée. J'ai réalisé un processus de gestion de connaissances à même de créer de nouvelles connaissances ainsi que de capturer et

mettre à jour celles existantes. Les objectifs sont la valorisation de celles-ci pour les utilisateurs de *FedCOM*, l'octroi d'un meilleur soutien, et l'accroissement de la performance de soutien de la part de DG Comptable Fédéral.

## 2.2) Importance du *Knowledge Management* en entreprise

Il est important de maintenir une bonne gestion des connaissances au sein d'une entreprise. Le but étant de pouvoir répartir équitablement l'acquisition et l'usage de toutes les connaissances disponibles pour chaque partie prenante. D'un point de vue de la performance de l'entreprise, le *Knowledge Management* permet la création de nouvelles connaissances. Cette pratique permet l'innovation représentant une plus-value pour l'entreprise. D'un point de vue humain, la gestion des connaissances en entreprise donne lieu à l'amélioration de l'efficacité des collaborateurs. Ils disposent des éléments cognitifs afin d'exercer leurs tâches en bonne et due forme. En partageant et capitalisant leurs expériences, ils éviteront ainsi les erreurs produites dans le passé (Prax, 2019). La gestion des connaissances représente une partie intégrante du patrimoine de l'organisation. Elle n'est donc pas à négliger (Lungu, 2019).

Ce patrimoine revêt un caractère primordial afin d'éviter la perdition des connaissances lors de divers cas :

- **Départ d'un collaborateur** (*retraite, démission, exclusion ...*) : afin que le collaborateur ne parte pas avec ses connaissances, il serait plus judicieux de trouver un moyen de les capturer (Carret, 2013) (Prax, 2019) ;
- **Phénomène d'oubli** : Cela peut arriver avec le temps. Il est toujours utile de conserver nos connaissances en cas de besoin pour le futur. Ne pas les formaliser pourrait causer des inconvénients (Carret, 2013) ;
- **Modification de processus, de stratégie ou d'outils** : Lors de ces évènements, la perte de connaissances demeure à haut risque. Par conséquent il faut veiller à établir un patrimoine de connaissances solide qui puisse faire face aux nombreux changements (Carret, 2013) (Prax, 2019) ;
- **Entrée d'un nouveau collaborateur** : afin que la nouvelle personne se sente soutenue au sein de l'organisation, il faut qu'elle ait tous les outils et informations à sa disposition. Ce qui favorisera son intégration (Carret, 2013).

Une des problématiques dans ma gestion de projet est que la migration source à source de *Find it !* vers *SAP Enable Now* s'avère impossible. En effet, nous sommes en présence de deux logiciels qui fonctionnent différemment et qui ne nécessitent pas le même traitement. C'est pourquoi il est réellement primordial de veiller à la sauvegarde et à la préservation du capital des connaissances lors de ce changement d'outils. De plus, je vais également devoir m'assurer que les connaissances restent à jour après mon départ du SPF BOSA. En outre, la transmission du procédé de mise à jour continue de *SAP Enable Now* aux équipes du centre de Service Comptable Fédéral représente un enjeu fondamental. D'ailleurs, cela s'est fait à l'aide d'un processus exposant clairement comment réaliser l'actualisation des connaissances.

## 2.3) Méthode de capitalisation des connaissances

Les connaissances font partie des actifs organisationnels. Il est important de connaître la méthode de capitalisation en vue de constituer un patrimoine valorisé. Il existe cinq étapes qui permettent de capturer les connaissances dans une entreprise.



Figure 8 : Processus de gestion des connaissances

Source : Laudon, K., Laudon, J., & Costa, S. (2017). *Management des systèmes d'information 15e édition*. Montreuil, France: Pearson France.

### Étape 1 : Acquisition

Pour commencer, afin d'acquérir les connaissances, il convient de les découvrir en explorant diverses ressources, au travers de systèmes et modèles établis à partir de données, en déployant les réseaux d'experts, en favorisant la recherche et le développement, en faisant appel aux ingénieurs et en exploitant les archives. Il est capital d'identifier les connaissances utiles à l'organisation. En d'autres mots, les savoirs et les savoir-faire primordiaux qui permettront de mener à bien les activités et de générer une plus-value (Carret, 2013) (Laudon, Laudon, & Costa, 2017).

### Étape 2 : Stockage

La seconde étape est de stocker ces connaissances. Une des méthodes de stockage est la gestion de documentation. Certainement, les connaissances explicites sont formalisables par écrit et peuvent se retrouver sous forme de documents. Face à un nombre important, il est indispensable, pour la gestion documentaire, qu'ils soient numériques. Par le biais de code d'identification pour chaque document, il est possible de constituer une base de données. Pour se faire, il est important de caractériser les connaissances, de les classer par groupe, de les cartographier, de mesurer leur valeur, de les subordonner et de les ordonner par rapport à leur degré d'importance (Carret, 2013) (Laudon, Laudon, & Costa, 2017).

### Étape 3 : Diffusion

La troisième étape est de diffuser les connaissances. Il est primordial de trouver un moyen qui permettrait aux collaborateurs de les consulter. La diffusion peut se faire par le biais de la technologie comme les outils coopératifs, les portails, les moteurs de recherches, les messageries électroniques, etc.

Aujourd'hui, au sein de BOSA, la diffusion de connaissances s'effectue par différents biais tels que des séminaires, des présentations orales, des formations en présentiel ou en ligne. Cependant, une méthode additionnelle a été proposée par l'ancien directeur du DG Comptable fédéral et Procurement, *Marc De Spiegeleire*. Il a suggéré d'utiliser la nouvelle plateforme d'e-

*learning SAP Enable Now* pour pouvoir répondre aux nouveaux besoins des utilisateurs (Beuprez, 2021). Ce logiciel favoriserait l'amélioration de la gestion des connaissances et faciliterait l'utilisation de *FedCOM* pour ses utilisateurs. On retrouve sur le site officiel de SAP une brève explication de ce logiciel : « *SAP Enable Now améliore l'adoption par les utilisateurs et l'efficacité des programmes logiciels dans votre entreprise grâce à un développement de contenu e-learning adapté à vos employés.* » (SAP, 2021).

En d'autres termes, il s'agit d'un logiciel qui va permettre d'informer, d'apprendre et de guider tous les utilisateurs au fonctionnement d'un système interne à l'entreprise, et ce, de manière interactive avec ceux-ci. Il sera à même de fournir toutes les connaissances nécessaires à portée de main. Il favorise l'*e-learning* et l'apprentissage autonome.

Dans le cadre de ma gestion de projet, l'utilisation de *SAP Enable Now* va soutenir les utilisateurs dans la navigation de *FedCOM*. Par conséquent, je vais apporter une amélioration de la gestion des connaissances par le biais de ce logiciel.

#### **Étape 4 : Application**

La quatrième étape est d'appliquer les connaissances et d'en faire usage. Elles peuvent :

- être utilisées à des fins de formations pour les nouveaux entrants en service,
- aider les utilisateurs à naviguer dans un logiciel,
- être appliquées aux problèmes pratiques afin de constituer une plus-value pour l'entreprise (Laudon, Laudon, & Costa, 2017),
- informer les collaborateurs des modèles et processus actuels.

#### **Étape 5 : Actualisation**

Ce n'est pas tout d'acquérir, de stocker, de diffuser, d'appliquer les connaissances. Il convient également de les mettre à jour. Si des changements de systèmes surviennent, des implémentations de nouveaux outils et bien d'autres évolutions en entreprise, il est primordial de veiller à ce que les connaissances soient à jour. Sinon, elles deviendraient obsolètes et inutilisables.

Au sein de ma gestion de projet, j'ai eu affaire à un nombre conséquent de documents (correspondants aux connaissances explicites : cf. supra p.28). Celles-ci étaient répertoriées sur la plateforme initiale de *Find it !*. La **première étape** de la capitalisation des connaissances était déjà donc bien présente avant mon arrivée.

Lors de la migration vers le nouvel outil, *SAP Enable Now*, tous les documents ont été repris dans un document *Excel*. La classification n'était pas la plus optimale. C'est pourquoi j'ai entamé la **seconde étape** en classant toutes les connaissances sous divers paramètres : processus (cf. infra p.72), modules (cf. infra p.72), priorité (cf. infra p.75), langue...

Pour ce qui est de la **troisième étape**, je n'ai pas pu avoir la main mise sur celle-ci. La diffusion sur le nouvel outil *SAP Enable Now* était déjà envisagée avant mon entrée en service par un projet lié à la gestion du changement.

J'ai pu jouer un rôle au niveau de la **quatrième et cinquième étape** de la capitalisation des connaissances. En effet, j'ai pu aider les équipes à mettre à disposition les connaissances

nécessaires à tous les utilisateurs de *FedCOM*. À l'aide de ma contribution, ils pourront accéder à toutes les aides nécessaires afin de naviguer et d'utiliser correctement *FedCOM* par le moyen du nouvel outil, *SAP Enable Now*. La réalisation de migration source par source dans cet outil exige du temps. Par conséquent toute la documentation n'est actuellement pas à jour. Toutefois, afin de m'assurer que les documents soient d'actualité, j'ai mis en place un processus de gestion des connaissances.

### 3) Méthodes de gestion de projet en Knowledge Management

Les procédés pour une gestion des connaissances ne sont pas totalement différents des autres procédés en entreprise. Les projets KM<sup>19</sup> s'inspireraient des grandes méthodes classiques, agiles, *RAD* (Rapid Application Development) et *Design Thinking*. Pour pouvoir en tirer profit, il est utile de se renseigner sur ces différentes méthodologies.

#### 3.1) Méthodes classiques et agiles

La gestion de projet *classique* ou dite « *traditionnelle* » s'achemine de façon séquentielle par différentes phases. Elle est connue pour être en cascade. Une fois la constitution du projet réalisée, on passe à l'élaboration, puis à la construction puis enfin, à la livraison. Après la réalisation d'une phase, on est amené à la suivante. Et ainsi de suite sans itération. On est soumis au chef de projet et à ses exigences qui demeurent figées dans la phase de constitution (Nolleaux, 2020).

Les méthodes *agiles* ne fonctionnent pas du tout de la même manière. C'est une technique collaborative et itérative qui est centrée sur le client. Celui-ci participe à la réalisation du projet en donnant ses feedbacks au fur et à mesure de l'avancement. Le principe est de réaliser une version de base et de l'ajuster progressivement, selon les recommandations du client (Smets, 2020). Il existe plusieurs méthodes agiles, mais celle qui est utilisée au sein du SPF Stratégie et Appui est l'approche de *Prince 2*, « *Project IN Controlled Environment* ». Il s'agit d'une méthode proactive de gestion de projet souple et évolutive adaptée à une multitude d'environnements. Elle est composée de 7 thèmes, 7 principes et 7 processus. Les thèmes répondent à la question « *quoi ?* », les principes à « *pourquoi ?* » et les processus à « *comment ?* ». C'est une méthode de management de projet orientée vers le processus de réalisation (Nolleaux, 2020).

Bien qu'elle soit divisée en plusieurs thèmes, principes et processus, l'intégration de principes de base de la méthodologie *Prince 2* a été fortement simplifiée et pragmatique au sein du SPF BOSA. Il n'est donc pas nécessaire d'approfondir le sujet. Cette simplification a lieu par le biais de *MS Project Online*.

---

<sup>19</sup> Knowledge Management

### 3.2) Méthode du *Design Thinking*

Le *Design Thinking* est une méthode innovante et itérative qui aide à résoudre les problèmes des utilisateurs. Les stratégies et les solutions sont centrées essentiellement sur l'humain. On pourrait également définir cette méthode comme étant à la fois une philosophie et une boîte à outils où l'on peut se servir pour innover et résoudre des problèmes en plusieurs phases, et ce, de manière créative.

Quand un projet est-il compatible avec le *Design Thinking*? Il convient que le projet soit centré sur l'utilisateur, que celui-ci ressente un manque dans le service ou le produit qui lui était proposé et que vous souhaitiez faire preuve d'innovation. Dans le cadre de mon stage, mon projet répond à tous ces critères.

Il existe cinq étapes dans le processus du *Design Thinking*. Les voici ci-dessous :

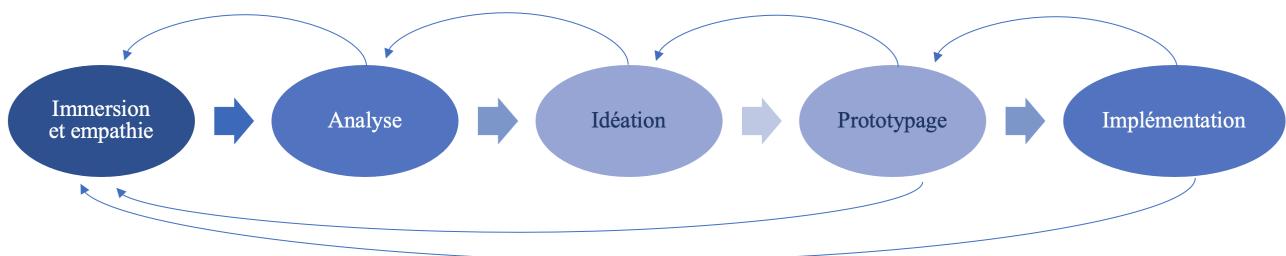


Figure 9 : Processus du *Design Thinking*

Source : Brunet, E. (2019). *La boîte à outils du Design Thinking*. Malakoff: Dunod.

#### Étape 1 : Immersion et empathie

La première étape est le point de départ fondateur du processus.

Il y a, en premier point, l'**immersion**. Cette étape considère l'humain tel qu'il est, avec son ressenti et son opinion. Il faut écouter ses besoins et prendre en compte ses habitudes. L'interview et les enquêtes sont utilisées pour collecter un maximum d'informations pour permettre de se plonger dans la peau des utilisateurs (Brunet, 2019).

Pour le second point, il s'agit du « **user experience researcher** », c'est le fait de mener une recherche sur les utilisateurs afin de comprendre leurs attentes vis-à-vis du produit ou service que l'on va leur proposer. Cela permet d'obtenir une meilleure compréhension des besoins (Gréselle-Zaïbet, Kleber, & Dejoux, 2018) (Benchekroun & Soulami, 2020).

#### Étape 2 : Analyse

Dans la seconde étape, on déduit des conclusions provenant de la première étape, toutes axées sur les besoins des utilisateurs. Ceux-ci seront classés par priorité. À l'issue de l'analyse, une synthèse rassemblera toutes les informations pertinentes au projet. Elle peut s'illustrer par une carte d'empathie cartographiant de manière visuelle les ressentis, les sens et les besoins des utilisateurs. La persona peut également être utilisée. Il s'agit d'une fiche d'utilisateur qui doit être réalisée pour tous les publics cibles. Cet outil favorise la prise en compte d'autres éléments

descriptifs tels que la personnalité, le métier exercé, le style de vie adopté... Ils représenteraient le profil des potentiels futurs utilisateurs (Brunet, 2019).

### **Étape 3 : Idéation**

Troisièmement, par le biais des observations et des conclusions collectées dans les phases 1 et 2, on élabore toutes les idées ainsi que de potentielles solutions aux problèmes. Cette étape peut se dérouler au travers d'une **séance de brainstorming** afin de partager nos idées avec les membres de l'équipe. L'**intelligence collective** est très productive à ce stade, puisque chaque individu pourra apporter une solution distincte au moyen de forces différentes (Gréselle-Zaibet et al., 2018) (Benchekroun & Soulami, 2020).

### **Étape 4 : Prototypage**

Quatrièmement, nous devons retenir l'idée qui nous semble la meilleure et créer un prototype de cette solution, avec pour objectif, de la rendre tangible afin de la faire tester dans l'étape 5. Bien évidemment, cela constitue une des étapes intermédiaires au projet final (Gréselle-Zaibet et al., 2018) (Benchekroun & Soulami, 2020).

### **Étape 5 : Implémentation**

En définitive, le processus final consiste à tester ce prototype en le confrontant avec de vrais utilisateurs sur le terrain. On procédera à un sondage de leurs opinions et à une collecte de leurs feedbacks. Les utilisateurs sondés auront été sélectionnés à partir de l'étape 1. Il s'agit donc du public cible que l'on souhaite confronter à nos idées. (Gréselle-Zaibet et al., 2018) (Benchekroun & Soulami, 2020)

Puisque le *Design Thinking* est un processus itératif, il est possible de redéfinir la solution en fonction des résultats du test et de réitérer ce processus. En effet, les cinq étapes ne sont pas toujours séquentielles. Cette méthode ne suit pas un ordre spécifique et n'est pas hiérarchique. Elle reste donc très flexible et autorise la correction et l'apport d'une amélioration continue (Gréselle-Zaibet et al., 2018) (Benchekroun & Soulami, 2020).

## **3.3) Application du *Design Thinking* pour le projet de gestion des connaissances de *FedCOM***

Cette méthode pourrait être adaptée pour ma gestion de projet, car je dois pouvoir développer une solution afin de soutenir les utilisateurs de *FedCOM*. Cependant, il s'agit d'une méthodologie appliquée en entreprise avec une équipe possédant des profils variés. Ce qui n'est pas du tout mon cas, puisque je réalise la majorité du projet seule et uniquement encadrée par mon maître de stage. Étant donné que le *Design Thinking* est une boîte à outils où nous pouvons piocher les éléments dont on a besoin, les étapes applicables ou non dans le cadre de ma gestion de projet sont celles mentionnées ci-dessous :

- La **première étape** s'est avérée bénéfique. En effet, j'ai pu être en immersion et éprouver de l'empathie vis-à-vis des utilisateurs. En réalisant une enquête et en me

mettant à la place des utilisateurs, j'ai cerné les dysfonctionnements dans la méthode actuelle d'aide à la navigation.

- La **deuxième étape** a été utilisée. J'ai réalisé une analyse et un rapport concernant les besoins des utilisateurs et leurs problèmes liés la navigation sur la plateforme *FedCOM*.
- La **troisième étape** convient en partie à ma gestion de projet. Bien évidemment, la solution de migrer de plateforme vers le nouveau logiciel *SAP Enable Now* a fait l'objet d'une réflexion préalable en amont, et ce, avant mon intervention au SPF stratégie et Appui. Les séances de brainstorming ont eu lieu durant le mandat de l'ancien directeur général. Un abonnement de l'idée principale a été proposé en tenant compte du ressenti et des besoins des utilisateurs.
- La **quatrième étape** a été applicable à mon projet, car j'ai pu réaliser quelques livrables tangibles afin de mesurer l'opportunité de ma réalisation et la mesure dans laquelle les exigences des utilisateurs de *FedCOM* ont bien été rencontrées.
- Enfin, la **cinquième étape** aurait potentiellement pu contribuer à tester le projet. Hélas, cela ne s'avérera pas possible au sein de BOSA. En réalité, les parties prenantes n'auront accès à *SAP Enable Now* que lorsque celui-ci sera d'application pour l'ensemble des institutions fédérales clientes. Cependant, il aurait été possible de faire tester un échantillon du contenu *e-learning* aux collaborateurs de mon service afin de collecter leurs feedbacks. Faute de temps, cela n'a pas été envisagé.

### 3.4) Approche RAD (Rapid Application Development)

Il s'agit d'une approche permettant d'obtenir la validation des utilisateurs au cours du projet. Ils contribuent au processus de développement. Les maquettes jetables et prototypes itératifs sont utilisés afin d'obtenir des retours d'expériences et les conseils des utilisateurs. L'approche RAD peut être représentée par un cycle itératif de la communication des besoins de l'utilisateur, la modélisation, le développement du prototype et de l'évaluation continue (Prax, 2019).

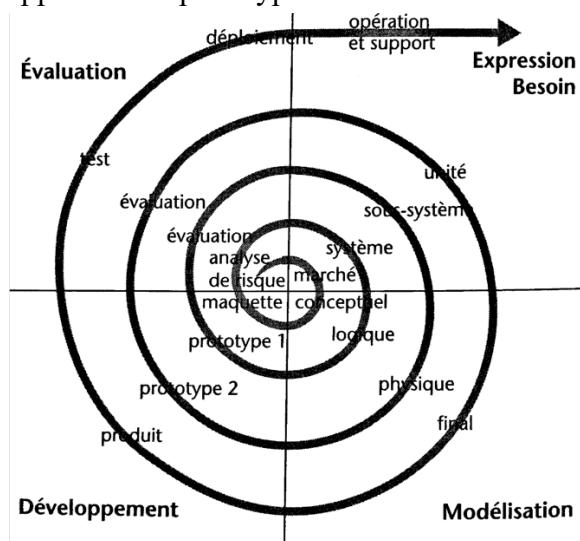


Figure 10 : Représentation du cycle de vie d'un logiciel

Source : Prax, J.-Y. (2019). *Manuel de knowlegde management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. 4e édition. Malakoff: Dunod.

Cette méthodologie ne convient pas à ma gestion de projet. En effet, un contact direct et constant avec les utilisateurs et l'attente de leur validation demeurent irréalisables. In fine, il est superfétatoire d'approfondir davantage ce sujet.

### 3.5) Pilotage d'un projet KM<sup>20</sup>

Il n'existe pas de méthode conventionnelle de pilotage de projet en gestion des connaissances. Cependant, dans le manuel de *Knowledge Management* présenté par Jean-Yves Prax, il existe une description de méthodologie de pilotage de gestion de projet qui serait adaptée pour les projets en gestion des connaissances (comme pour d'autres types de projets également) (Prax, 2019). Elle est composée de trois phases : Collecte, analyse des besoins, mise en place du plan d'action ; Mise en œuvre et expérimentation ; Déploiement et évaluation.

#### 3.5.1) Phase 1 – Collecte, analyse des besoins et plan d'action

La première phase est déclinée en plusieurs ressources.

##### **Ressource 1 : L'enquête de terrain**

La première ressource identifiée est l'écoute des besoins et des attentes sur le terrain. Pour réaliser une bonne écoute, le choix des personnes est indispensable (Prax, 2019). La richesse de la diversité des parties prenantes renforcera la compréhension précise des besoins.

##### **Ressource 2 : La consultation des acteurs clés**

Contrairement à la première, cette ressource incite à interroger les personnes clés qui ont un intérêt pour l'entreprise. Ils ont pour ambition l'atteinte des objectifs. Ils se soucient de l'impact du changement (Prax, 2019). Par conséquent, l'écoute de ces personnes met en évidence les objectifs à atteindre, les risques et les menaces en matière de gestion des connaissances au sein de l'entreprise.

##### **Ressource 3 : L'étude de l'existant**

Une entreprise bien installée a sans doute été confrontée à une gestion des connaissances dans le passé. Ainsi, une recherche sur les réalisations antérieures s'avérerait d'une réelle utilité. Le gestionnaire des connaissances peut déduire des conclusions, des leçons apprises et identifier les réactions des membres de l'entreprise face à ces changements. Ces informations constituent un guide potentiel des éléments à éviter et des facteurs productifs.

##### **Ressource 4 : Analyse comparative des entreprises du même secteur**

Bien qu'il soit facultatif, le *benchmarking* peut être utilisé afin de s'inspirer des stratégies des sociétés du même secteur d'activité (Prax, 2019). Cependant, ce type d'informations n'est pas toujours diffusé au profit du grand public. D'ailleurs, il reste peu aisés d'obtenir les détails des démarches entreprises par les autres sociétés concernant la gestion des connaissances.

---

<sup>20</sup> Knowledge Management

### **Ressource 5 : Mise en commun des récoltes et réflexion collective**

Après la réalisation des ressources précédemment citées, il est intéressant de partager toutes les informations collectées avec le groupe de projet. Par la suite, les échanges donneront lieu à la réflexion collective. L'objectif demeurant l'identification de la solution qui promulguera une gestion des connaissances performante ou une amélioration de celle déjà existante (Prax, 2019).

### **Ressource 6 : PID<sup>21</sup>**

Ce document constitue le descriptif du projet. Il est, en principe, utilisé par toutes les gestions de projet mais il est aussi fondamental de l'utiliser pour les projets KM<sup>22</sup>. Pour ce type de projet, il contient toutes les informations relatives à la mise en place d'une nouvelle gestion des connaissances. Il reprend la définition du projet, sa problématique, sa solution et le besoin auquel il répond.

### **Ressource 7 : L'élaboration du plan d'action**

Le plan d'action permet de décrire les livrables, les jalons et les délais indispensables à la réalisation des objectifs. Les modèles d'organisation de tâches disponibles en gestion de projet permettent d'avoir un support concret tel que la *to-do list*, le diagramme de *Gantt* et le *WBS*<sup>23</sup>.

### **Ressource 8 : Adhésion des parties prenantes**

Avoir l'adhésion de la direction générale est important (Prax, 2019). Elle permet de jouer en votre faveur s'il y a des oppositions. En effet, l'acceptation du projet KM<sup>24</sup> par toutes les parties prenantes est compliquée. La communication joue un rôle clé pour augmenter le degré d'adhésion.

## **3.5.2) Application de la phase 1 pour le projet de gestion des connaissances de *FedCOM***

Dans le cadre de mon projet, toutes les ressources n'ont pas été utilisées. Voici le descriptif pour chacune d'entre elles :

### **Ressource 1 : L'enquête de terrain**

Pour pouvoir cibler et collecter les besoins, j'ai organisé une enquête auprès des utilisateurs de *FedCOM*. Plusieurs types d'utilisateurs ont été identifiés :

- L'utilisateur clé ou l'utilisateur standard,
- Le francophone ou le néerlandophone,
- L'utilisateur « bien établi » ou le nouvel utilisateur.

Les utilisateurs interrogés se retrouvent dans chaque type d'utilisateur mentionné. Il peut être simultanément, un utilisateur clé, francophone et de longue date. Ou alors, un utilisateur standard, francophone, qui a un accès très récent à *FedCOM*. Afin de fournir une documentation

---

<sup>21</sup> Project initiation documentation

<sup>22</sup> Knowledge Management

<sup>23</sup> Work Breakdown Structure

<sup>24</sup> Knowledge Management

claire et à jour, il m'a été indispensable d'interroger toutes les catégories d'utilisateurs. Une telle diversité favorise le ciblage de la variété des besoins.

### **Ressource 2 : La consultation des acteurs clés**

J'ai délimité concrètement les objectifs à atteindre en me renseignant auprès de la chef d'équipe et de mon maître de stage qui a constitué un appui important. Il m'a guidée pour l'identification des risques et des menaces, et leur impact. La prévention de ces risques ont donné accès à la construction des stratégies d'atténuation et d'évitement.

### **Ressource 3 : L'étude de l'existant**

Afin d'établir un état des lieux de l'existant, j'ai effectué des recherches au sein de la Direction Générale Comptable fédéral. Plusieurs projets ont aspiré à gérer les connaissances pour d'autres plateformes fédérales. C'est le cas du projet *FAAS*<sup>25</sup>. La documentation de ce logiciel a également été migrée vers *SAP Enable Now*. J'ai pu m'inspirer du processus de gestion des connaissances de *FAAS* pour mon projet.

### **Ressource 4 : Analyse comparative des entreprises du même secteur**

Cette ressource n'a pas été utilisée dans le cadre du projet de la gestion des connaissances de *FedCOM*. En effet, je disposais d'un temps assez limité et l'analyse comparative ne représentait pas une priorité.

### **Ressource 5 : Mise en commun des récoltes et réflexion collective**

Le projet a été réalisé individuellement. Toutefois, j'ai été assistée par mon maître de stage. Dès lors, l'occasion de réaliser une réunion de brainstorming avec une équipe de projet ne s'est pas présentée.

### **Ressource 6 : PID<sup>26</sup>**

Mon projet en *Knowledge Management* a été soutenu par le logiciel *MS Project Online*. L'élaboration du PID a été une étape que j'ai réalisée. Cela m'a permis de bien définir mon projet et d'identifier les éléments l'entourant.

### **Ressource 7 : Élaboration du plan d'action**

Pour réaliser le plan d'action du projet, j'ai utilisé le logiciel *MS Project Online*. Grâce à celui-ci, j'ai pu établir les listes des livrables et jalons, et construire un diagramme de *Gantt*.

En dehors du logiciel de gestion de projet, un *WBS*<sup>27</sup> a été réalisé, ce qui a rendu possible l'organisation des tâches en parties plus petites.

---

<sup>25</sup> Finance As A Service: il s'agit d'une plateforme fédérale qui offre « aux différentes institutions fédérales un paquet standard de gestion financière et comptable afin de satisfaire aux obligations découlant de la loi du 22 mai 2003 » (News.belgium, 2019).

<sup>26</sup> Project initiation documentation

<sup>27</sup> Work Breakdown Structure

### **Ressource 8 : Adhésion des parties prenantes**

J'ai pu proposer plusieurs réunions de sensibilisation et d'informations concernant mon projet. Bien qu'il y ait eu des oppositions de certains chefs d'équipes, l'adhésion de la directrice du département a inversé la tendance. Désormais, toutes les parties prenantes sont alignées sur l'objectif d'améliorer la gestion des connaissances. Les chefs d'équipes et les collaborateurs sont prêts à travailler ensemble et à contribuer au changement.

#### **3.5.3) Phase 2 – Mise en œuvre et expérimentation**

La deuxième phase concerne la mise en œuvre ainsi que l'expérimentation. Lorsqu'on fait face à un grand projet, on peut le scinder en plusieurs petits projets appelés *projets de percée*. Il s'agit de fragments du projet global dont l'objectif est plus atteignable. Une fiche de qualification d'un *projet de percée* peut être également complétée (Prax, 2019). Elle doit pouvoir le décrire en précisant :

- Le contexte,
- Les objectifs,
- Le comité de pilotage,
- Les démarches (livrables et délais),
- Le budget,
- Les critères de performance ... (Prax, 2019)

Chaque *projet de percée* se différencie par un domaine particulier. Les comités de pilotage sont souvent répartis par service. Afin de les décloisonner, les groupes de projets utilisent les projets *transverses*. Ils permettent d'harmoniser l'ensemble de l'expérimentation comme :

- L'instauration d'une politique de communication,
- L'organisation de réunions d'échanges d'informations,
- La mise en place d'un emplacement collectif informatisé regroupant les projets de *portée* ainsi que leurs évolutions... (Prax, 2019)

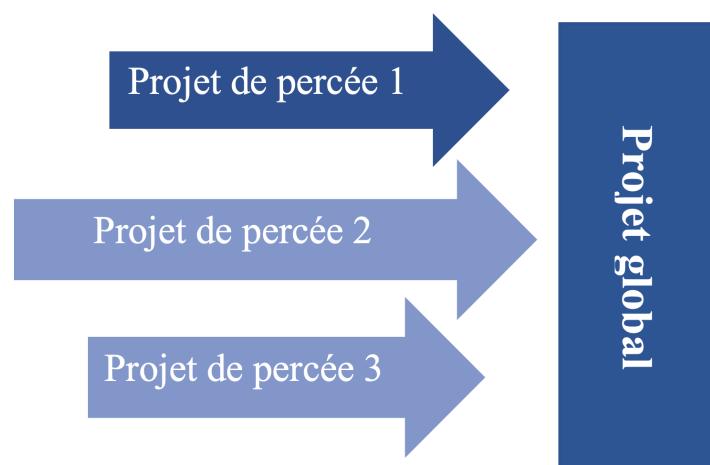


Figure 11 : illustration du management par percée

*Source : Prax, J.-Y. (2019). Manuel de knowlegde management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. 4e édition. Malakoff: Dunod.*

À l'issue de cette phase, des prototypes opérationnels sont proposés (Prax, 2019).

### 3.5.4) Application de la phase 2 pour le projet de gestion des connaissances de FedCOM

Dans le cadre de mon stage au sein du SPF Stratégie et Appui, je n'ai pas été confrontée à un grand projet. Par conséquent, je n'ai ni adopté de fiche de qualification ni de projets de *portée*. Cependant, j'ai bien évidemment mis en œuvre mon projet en élaborant les tâches identifiées lors de la première phase.

### 3.5.5) Phase 3 - Déploiement et évaluation

La troisième phase commence lorsque chaque service chargé de l'exécution d'un projet de portée termine sa phase d'expérimentation et de prototypage. Les comités de pilotage se réunissent et échangent sur leur réalisation. L'évaluation des différents projets prend place (Prax, 2019). Ils se mettent d'accord et contribuent tous ensemble à l'objectif final du projet global.

### 3.5.6) Application de la phase 3 pour le projet de gestion des connaissances de FedCOM

Comme mentionné précédemment à la deuxième phase, je n'ai pas dû faire face à un grand projet. Pourtant, il y a une phase de déploiement et d'évaluation dans tous les projets, quelle que soit leur taille. J'ai pu déployer mon projet au travers de différentes équipes au sein de la Direction Générale Comptable fédéral. Malheureusement, je n'ai pas pu atteindre l'étape de l'évaluation.

## 3.6) Conclusion

Pour ma gestion de projet, j'ai adopté une combinaison de méthodologies. Je me suis inspirée à la fois du *Design Thinking* et de la méthodologie présentée par Jean-Yves Prax. Le choix a été réalisé en fonction des autorisations et des ressources dont je disposais. De ce fait, certains outils n'ont pas pu être exploités. Vous trouverez le détail de ma méthodologie dans le chapitre 5 de la mise en œuvre du projet (cf. infra p.57).

## 4) Conduite du changement

L'instauration d'un changement au sein du service Comptable Fédéral au niveau de la gestion des connaissances n'a pas été accueillie à bras ouverts par toutes les parties prenantes. Un tiers des chefs d'équipes était défavorable à l'amélioration de la gestion des connaissances. Ainsi, il est important de cerner la signification du changement et de distinguer les dimensions humaines

liées au changement afin de comprendre les réactions des parties prenantes et de pouvoir gérer cela efficacement.

#### 4.1) Définition du changement

En entreprise, le changement est une rupture du fonctionnement actuel par un autre qui demande de s'adapter et d'apprendre. Il peut toucher l'environnement, l'organisation, les outils informatiques, la stratégie de l'entreprise... Tout n'est pas considéré comme étant du changement, il doit apporter du progrès ou de l'amélioration (Autissier & Moutot, 2016). On passe d'un état à un autre :

- **Du présent connu** : ce qui est enraciné dans les mœurs, dans la pratique et dans le savoir de l'organisation,
- **Au futur espéré** : ce qu'on aspire à devenir, à instaurer comme pratiques ou connaissances dans l'entreprise.

Le présent connu deviendra obsolète au profit du futur espéré car celui-ci apporterait une amélioration significative (Autissier & Moutot, 2016).

#### 4.2) Courbe du changement

L'être humain peut passer par plusieurs phases lorsqu'il est confronté au changement. En entreprise, les collaborateurs s'y accolent également. Par conséquent, il est important de comprendre leurs réactions psychosociologiques afin de pouvoir les soutenir (Moissonnier & Ricou, 2018):

- 1) **Déni** : les membres du personnel ne prêtent pas attention à l'annonce du changement et n'y accordent aucun intérêt. Ils agissent comme si cela ne les concernait pas.
- 2) **Frustration** : Les collaborateurs sont confrontés au changement et réalisent qu'il va bel et bien avoir lieu. Ils le contestent et le repoussent.
- 3) **Négociation** : Ils essayent de résister au changement en argumentant, en essayant de le contourner.
- 4) **Abattement** : Ils vont céder malgré eux. Ils deviennent nonchalants et passifs face à ce changement.
- 5) **Acceptation** : Conformément à son caractère irréversible, le changement mène en fin de compte à la curiosité et à l'adhésion.

Pour pouvoir gérer les différentes phases psychosociologiques, l'usage de la communication, de l'empathie, de l'écoute active et de l'assertivité sont indispensables (Prax, 2019). Il est important de soutenir les collaborateurs et de leur démontrer les bienfaits du changement dans l'entreprise (Moissonnier & Ricou, 2018). Il faut tout mettre en œuvre pour sensibiliser les parties prenantes.

## 4.3) Risque d'une mauvaise conduite du changement

Si la conduite du changement n'est pas bien dirigée, il peut y avoir :

- la perte de motivation et d'entrain de la part des collaborateurs. La conséquence est le retard, voire l'abandon de leurs tâches,
- Les erreurs dues à un manque de communication,
- les réactions d'opposition au changement, qui sont difficilement gérables (Autissier & Moutot, 2016).

La conduite du changement est importante pour le projet d'amélioration des connaissances car on passe d'une méthode de travail à une autre. Les collaborateurs et leurs chefs d'équipes fournissaient des documents de soutien sous format *Word* ou *PDF*. Ils devront désormais fournir du contenu *e-learning* sous format vidéo. Ils n'ont ni les compétences pour la réalisation d'enregistrements sur le nouvel outil *SAP Enable Now* ni le temps pour s'occuper de toute la documentation de soutien. Les chefs d'équipes ont dû être convaincus du nouveau processus de gestion des connaissances pour pouvoir l'instituer dans les équipes.

## 5) Gérer les connaissances à l'aide d'un processus

L'instauration d'une amélioration de la gestion des connaissances au sein de différentes équipes nécessite un encadrement. Cela peut se faire par le biais de processus.

### 5.1) Définition de processus

Le processus est un diagramme de flux illustrant une série d'activités décrivant le procédé à suivre pour la réalisation d'une prestation ou la production d'un produit. Le processus est permanent au contraire d'un projet qui est délimité dans le temps. Il peut également y avoir des sous-processus qui le composent. Les activités peuvent être attribuées à des responsables. Entre chaque activité, il y a un transfert d'informations, de services ou de produits (Demeestère, Lorino, & Mottis, 2017).

### 5.2) Opportunités de pilotage à l'aide de processus

#### 5.2.1) Optimiser la stratégie

Les collaborateurs impliqués dans le processus ont une vue d'ensemble sur les activités clés (Demeestère, Lorino, & Mottis, 2017). Les activités, n'apportant pas de valeur ajoutée au produit ou à la prestation fournie aux clients, peuvent être supprimées ou améliorées. Ils économiseront ainsi leurs efforts pour réaliser d'autres activités en améliorant la performance ou en répondant plus rapidement à la demande des clients.

## 5.2.2) Améliorer la coordination entre les différentes équipes

Le processus permet de coordonner les activités qui se déroulent au travers de plusieurs services (Demeestère, Lorino, & Mottis, 2017). Les équipes ne travaillent plus de manière cloisonnée. La communication est transparente. En utilisant le pilotage par processus, le travail fourni par chaque partie prenante est connu de tous. Ce qui stimule l'évitement des erreurs et la réalisation des activités en doublon.

L'institution de l'amélioration de la gestion des connaissances s'effectuera par le biais d'un processus. Cette méthode promeut l'encadrement de la nouvelle méthode de traitement des documents de soutien de *FedCOM*.

## 5.3) Compétences stratégiques de processus

Il est crucial d'attribuer le rôle adéquat pour la réalisation des tâches. Un document en annexe du processus doit pouvoir décrire tous ces rôles. L'analyse du processus permet de déterminer les compétences requises pour chaque activité. Elles exercent une influence déterminante sur le bon déroulement du processus (Demeestère, Lorino, & Mottis, 2017). Ainsi, penchons-nous sur la notion de compétence et ses outils qui sont des concepts clés en *Knowledge Management*.

### 5.3.1) Définition de la compétence

La notion de compétence regorge de plusieurs sens. Elle peut être définie sous deux approches. Pour l'**approche comportementale**, les compétences reflètent les qualités personnelles. Il en existe un modèle composé de cinq dimensions : « L'extraversion ; la méticulosité ; l'équilibre émotionnel ; l'ouverture d'esprit ; la conscience des autres » (Dorbes Lecoeur, 2015). Ces qualités désignent le potentiel de l'individu. Mais, cela n'est pas suffisant pour être qualifié de « compétent » en entreprise. D'autres éléments sont à prendre en compte. La définition d'une compétence peut être complétée par l'**approche métier**, il s'agit des capacités et aptitudes acquises par le métier pour l'exécution de tâches (Dorbes Lecoeur, 2015).

En entreprise, la compétence est à caractère individuel et collectif. Pour la dimension individuelle, l'individu accroît ses compétences intrinsèques grâce à son environnement. Le contexte professionnel et social favorise le déploiement de nouvelles capacités. La dimension collective concerne le développement des compétences du personnel pour contribuer à la performance de l'entreprise (Dorbes Lecoeur, 2015).

À titre de conclusion, la définition d'une compétence est « *une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné* » (Dorbes Lecoeur, 2015).

### 5.3.2) Composantes de la compétence

La compétence est composée de quatre éléments (Dorbes Lecoeur, 2015) :

- **Le savoir** : La somme des connaissances acquises par l'individu par la pratique ou l'étude.
- **L'aptitude** : Les capacités personnelles et les ressources intellectuelles rassemblées pour atteindre un résultat.
- **La motivation** : L'ensemble des facteurs stimulant le vif intérêt d'un individu pour la réalisation d'une action ou d'un objectif.
- **Le contexte** : L'environnement dans lequel l'individu travaille ou étudie.

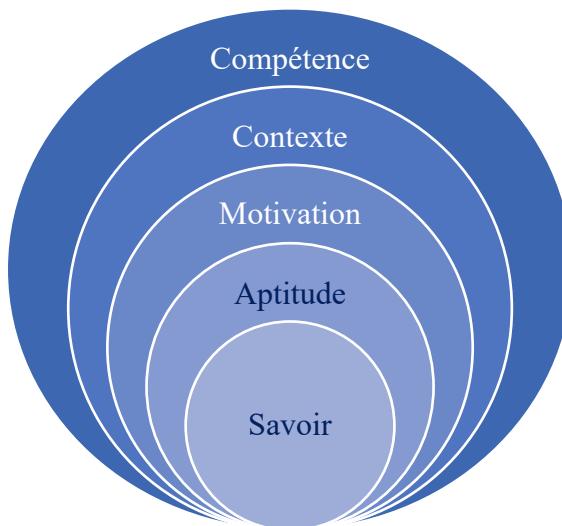


Figure 12 : Schéma de la compétence

Source : Dorbes Lecoeur, E. (2015). Gérer les compétences et les talents. Bruxelles: De Boeck.

### 5.3.3) Matrice des compétences

Outre l'annexe décrivant les rôles qui accompagnent le processus, le gestionnaire de connaissances peut s'outiller d'une matrice des compétences de l'équipe. Elle lui permettra de déléguer les activités aux personnes qui ont les capacités et aptitudes requises. Cette matrice est un récapitulatif visuel des compétences disponibles dans l'équipe (Racine, s. d.). Elle est composée de deux axes :

- L'axe **horizontal** expose les compétences comportementales ou métiers.
- L'axe **vertical** comporte les noms des différents membres de l'équipe.

Les cases correspondantes aux compétences acquises par le collaborateur se complètent par une croix (Racine, s. d.). Afin d'illustrer cette description, vous trouverez un exemple de matrice de compétences à la page suivante (cf. infra p.46).

| <i>Compétences</i> | <i>Comptabilité générale</i> | <i>Rapportage</i> | <i>Gestion des « masters data »</i> |
|--------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| <i>Prénoms</i>     |                              |                   |                                     |
| <i>Jean</i>        | X                            |                   | X                                   |
| <i>Alice</i>       | X                            | X                 |                                     |

Tableau 3 : Exemple de matrice des compétences

Dans le cadre du projet de la gestion des connaissances institué au sein des équipes de la Direction Générale Comptable Fédéral, j'ai dû réaliser une matrice des compétences de tous les membres des quatre équipes (compliance ; support et analyse fonctionnelle ; *business integration*, gestion de projet et PMO ; rapportage et consolidation). Ceci afin d'avoir une vue plus claire sur l'ensemble des aptitudes d'une quarantaine de collaborateurs.

## 6) *e-learning*

L'apprentissage et les formations sont des éléments essentiels pour la croissance de la performance d'une entreprise. Le déploiement de la technologie a permis de faciliter le transfert des connaissances par le biais de l'*e-learning*. Le partage des connaissances fait partie de la troisième phase du processus de gestion des connaissances (cf. supra p.31). Le service Comptable Fédéral soutient les utilisateurs du logiciel *FedCOM* à l'aide de multiples documents disponibles sur une plateforme en ligne nommée *Find it !*. Cette plateforme initiale a migré vers une plateforme plus innovante en matière d'*e-learning* car elle proposera des vidéos. Ce qui explique qu'il est primordial de se renseigner sur ce qu'est l'*e-learning*, les avantages et les inconvénients et les plateformes permettant l'apprentissage numérique.

### 6.1) Définition de l'*e-learning*

L'*e-learning* est un système d'apprentissage. Le partage des connaissances se passe en ligne et à distance reposante sur l'usage des technologies, des logiciels et de l'internet. La diffusion de cet apprentissage est un élément essentiel en gestion des connaissances. Après avoir capturé et capitalisé les connaissances, l'étape suivante consiste à les partager. La digitalisation facilite grandement ce transfert entre individus (Prat, 2012).

### 6.2) Avantages et inconvénients de l'*e-learning*

#### 6.2.1) Avantages

Les avantages de l'*e-learning* sont multiples. Il permet de :

- Toucher un large public en un minimum de temps (Prat, 2012) ;
- Rendre les formations plus accessibles : l'apprentissage peut se dérouler à tout moment, n'importe où (à domicile, à la bibliothèque, sur le lieu de travail, etc.) pour la durée souhaitée (l'apprenant peut consacrer tout son temps à l'apprentissage et il n'est pas restreint par une limite de temps) (Prat, 2012) ;

- Favoriser l'autonomie (Prat, 2012) ;
- Faciliter la planification : l'entreprise ne devra plus consacrer des heures spécifiques de tutorat impliquant de trouver des professeurs disponibles. Une fois le contenu de l'*e-learning* réalisé, il peut être diffusé en masse à tous les collaborateurs concernés à toute heure ;
- Constituer le patrimoine de connaissances de l'entreprise : Créer du contenu *e-learning* permet de capturer et de capitaliser les connaissances ;
- Réduire les coûts de formation pour l'apprenant : les coûts sont moins élevés en choisissant d'utiliser du contenu *e-learning* ;
- Augmenter la performance de l'entreprise : les collaborateurs sont plus vite formés. Ils peuvent fournir du travail qualitatif plus rapidement.

### 6.2.2) Inconvénients

Les inconvénients concernent plusieurs éléments :

- Les équipements électroniques et les matériels techniques sont soumis à certaines restrictions. S'ils sont confrontés à des afflux de collaborateurs très importants, le logiciel ou le site internet pourrait se bloquer et interrompre l'apprentissage (Prat, 2012) ;
- Les coûts élevés pour l'entreprise : Le temps consacré à la réalisation du contenu *e-learning* représente un certain budget, ce qui impose l'emploi de bons logiciels (Prat, 2012) ;
- La perte de l'attention : Si le contenu *e-learning* n'est pas interactif, il y a un risque accru d'abandon ;
- L'absence de contact humain peut être un facteur de démotivation. Il est important de concevoir l'*e-learning* afin que l'intention du collaborateur soit stimulée tout au long de l'apprentissage.

## 6.3) Plateforme LMS

Les entreprises ont la possibilité de mettre en place plusieurs dispositifs d'apprentissage en ligne. Les outils qui contribuent à l'*e-learning* sont les plateformes LMS (*Learning management system*). Il s'agit d'un système permettant de gérer l'apprentissage. Une plateforme LMS est composée de deux interfaces (Easy LMS, 2022) :

### 6.3.1) Interface des administrateurs

Les administrateurs sont généralement l'équipe pédagogique (par exemple des managers, des responsables de formations, des chefs de projet axés sur l'apprentissage). Ils ont la possibilité de réaliser quatre étapes dans cette interface (Easy LMS, 2022) :

1. **Créer** des cours, des exercices, des quizz, des examens. Plusieurs options sont disponibles sur la plateforme pour créer, modifier, éditer ... Il est possible de créer une multitude de cours très diversifiés selon les options.
2. **Gérer** le processus d'apprentissage de manière centralisée sur une seule plateforme et le suivi des apprenants.
3. **Organiser** les groupes d'apprenants, les dossiers triés par module, les sessions d'examens ...
4. **Partager** le contenu *e-learning*.

### 6.3.2) Interface des utilisateurs

Les utilisateurs peuvent être des collaborateurs, des chefs d'équipes, des managers et des clients de l'entreprise. Les apprenants ne voient que ce qui est rendu disponible pour eux. Ils ont accès aux cours, aux exercices, aux examens et d'autres fonctionnalités sur leur ordinateur ou sur un navigateur internet (Easy LMS, 2022).

### 6.3.3) Alternatives d'hébergement de la plateforme

Le logiciel peut être hébergé sous deux possibilités.

#### 1. Hébergement sur le cloud

La plateforme peut être hébergée sur le cloud c'est-à-dire sur un serveur internet. Le fournisseur de la plateforme LMS<sup>28</sup> proposera à votre entreprise des services de type SaaS (*Software as a Service*). Le navigateur internet sera alors utilisé pour pouvoir accéder à la plateforme LMS en saisissant simplement l'URL dans le navigateur de recherche. La responsabilité de la gestion, la mise à jour et la maintenance de la plateforme sont déléguées entièrement au fournisseur. Le stockage des données se fait dans le cloud et le fournisseur est tenu de garantir la confidentialité. Les coûts pour ce type d'hébergement ne concernent que le prix de la souscription de l'abonnement (Easy LMS, 2022).

#### 2. Hébergement sur le serveur local

La plateforme LMS peut également être hébergée sur le serveur de votre entreprise. La responsabilité de mise à jour, de confidentialité et de capacités de stockages vous reviendra entièrement. Vous avez la totale possibilité de personnaliser votre plateforme à votre guise. Cependant, cette alternative est très coûteuse et demande une infrastructure conséquente (Easy LMS, 2022).

Dans le cadre de mon projet, la plateforme LMS instituée au sein de la Direction Générale Comptable Fédéral est nommée *SAP Enable Now*. Ce progiciel est hébergé sur le Cloud et les équipes ont accès aux fonctionnalités en saisissant l'URL sur *Google Chrome* ou *Microsoft Edge*.

---

<sup>28</sup> Learning Management System

Plusieurs modes y sont disponibles :

- Le mode **Manager** : Il s'agit de l'interface administrateur qui permet de gérer les différents stockages et emplacements du contenu *e-learning*. Il est disponible directement sur le navigateur (SAP Enable Now, 2019).
- Le mode **Producer** : Il s'agit également de l'interface administrateur et c'est à ce mode que l'équipe pédagogique crée et édite le contenu *e-learning*. Il est disponible à partir d'un téléchargement (SAP Enable Now, 2019).

L'avantage de ce progiciel est qu'il permet de créer du contenu, d'importer et d'exporter les données et documents.

## CHAPITRE 4 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

En présence de toutes les informations concernant l'environnement, le projet et le contexte théorique qui l'entoure, qu'en est-il de la méthode de travail au sein de BOSA ? Comment réaliser un projet dans cet organisme ? De plus, quelle méthode vais-je adopter ? Quelle planification vais-je mettre en place ?

### 1) Type de projet au sein de l'organisation fédérale SPF BOSA

Il existe une grande variété de projets. Ils sont différents les uns des autres en fonction de leur importance stratégique, de la complexité, de la politique, de la taille, de l'implication de l'organisation et des besoins en ressources.

Au sein de l'organisation du SPF Stratégie et Appui, il existe trois types de projets. Chaque type de projet a des modalités et des obligations de gestion spécifiques (en termes de lancement et de suivi du projet) (Smets, 2020) :

- Les **projets de type 1** sont les plus décisifs. Par conséquent, un suivi au niveau du comité de direction et/ou de la concertation de la Direction générale est requis.
- Les **projets de type 2** sont les plus courants. Le suivi est réalisé au sein de la Direction générale.
- Les **projets de type 3** sont de « petits » projets. Pour ces projets, on vise une charge de travail administrative minimale comparée aux deux autres types.

Ma gestion de projet s'inscrit dans les projets de type 3. Elle a été suivie au sein de la Direction générale. De ce fait, le centre de service Comptabilité fédérale est libre de garantir la forme et le contenu du suivi. Je suis encadrée par mon maître de stage Sylvester Beauprez, mais également suivie et contrôlée par mon sponsor, Annemie Willemoens. Le volet administratif doit être validé par Annemie (Mandat, PID<sup>29</sup>, *Project Brief, Gantt Chart...*). Épaulée par mon maître de stage, Sylvester, je suis chargée de l'élaboration du projet.

### 2) Logiciel de gestion de projet

*Microsoft Project Online* permet la planification et le pilotage des projets. Il est utilisé principalement par les équipes au sein de BOSA. Étant donné que la majorité des documents sont partagés à l'aide des outils d'*Office 365*, chaque membre des équipes peut suivre la progression de chaque projet (ouvert à la consultation). Toute la partie théorique se fait sur cette plateforme : de l'introduction du mandat à la livraison du projet (Microsoft, 2021).

Au sein de ma gestion de projet, tout le volet administratif est informatisé et diffusé par ce canal. Le Sponsor du projet a pu valider les différentes étapes via cet outil.

---

<sup>29</sup> Project initiation documentation

### 3) Méthodologie de projet

L'approche méthodologique entreprise pour mon projet est composée de six parties hétérogènes. Elle a été inspirée à la fois de la méthodologie d'une gestion de projet KM<sup>30</sup> par Jean-Yves Prax et la méthode du *Design Thinking*. Chaque point abordé a une importante influence sur la réalisation de l'objectif final attendu.

#### 3.1) Objectif 1 : Comprendre le fonctionnement du SPF BOSA

Afin de me sentir intégrée à l'institution fédérale, il m'a paru fondamental de découvrir l'organisation et d'en comprendre le fonctionnement. Cette démarche m'a permis de rédiger la première partie de mon cahier des charges. J'ai pu me documenter à l'aide des ressources internes, l'intranet et les documents disposés sur le *Sharepoint*, mais également sur la plateforme de documentation et d'aide en ligne *Find it !*. De plus, Sylvester Beauprez, mon maître de stage, a organisé des réunions explicatives sur différents points importants relatifs à l'organisation fédérale.

#### 3.2) Objectif 2 : Comprendre le projet de l'amélioration de la gestion des connaissances de *FedCOM*

De façon à m'imprégner du projet, il m'a été recommandé, par mon maître de stage, de compléter ses parties descriptives dans le logiciel *MS Project Online*. Les documents à fournir sont les suivants : le mandat, le business case, l'analyse d'impact, le brief<sup>31</sup>, le PID<sup>32</sup>, la planification, l'identification des parties prenantes, le registre des risques, le registre des problèmes, le registre des décisions et les dépendances. Ce sous-objectif a été essentiel puisqu'il m'a permis de rédiger un volet conséquent de mon cahier des charges.

#### 3.3) Objectif 3 : S'informer sur les règles budgétaires

Pour pouvoir appréhender ma gestion de projet, je me suis penchée sur la façon dont la comptabilité était gérée au sein des institutions fédérales. J'ai dû me renseigner sur l'état actuel des règles et des moyens mis en place afin de respecter toutes ces législations. C'est à ce moment-là que j'ai découvert la plateforme *FedCOM* qui réunit les trois comptabilités (générale, analytique et budgétaire) en une seule entité. Une formation m'a été octroyée par mon maître de stage afin que je puisse comprendre comment naviguer et utiliser *FedCOM*. Mes recherches ont été approfondies pour pouvoir comprendre quels étaient les différents processus au sein de cette plateforme. Cette dernière me permettra de catégoriser chaque document.

---

<sup>30</sup> Knowledge Management

<sup>31</sup> Brève description des éléments clés du projet

<sup>32</sup> Project Initiation Document

### 3.4) Objectif 4 : Faire des recherches sur la gestion des connaissances

Pour pouvoir optimiser la gestion des connaissances, il a fallu avant toute chose que je cerne ce sujet. C'est pourquoi j'ai effectué des recherches concernant cette thématique, mais pas uniquement. Il m'a également fallu identifier les biais par lesquels cette thématique est présente au sein du SPF BOSA. Ma contribution au projet concerne la migration des ressources vers le nouvel outil de gestion des connaissances, *SAP Enable Now*. Je me suis renseignée sur ce logiciel de manière théorique. Mon maître de stage, Sylvester m'a également octroyé plusieurs formations sur son utilisation. Ces recherches m'ont permis de rédiger la seconde partie de mon cahier des charges, c'est-à-dire la partie du contexte théorique.

### 3.5) Objectif 5 : Mise en place d'une enquête sur les besoins des utilisateurs

L'équipe du service Comptable fédéral met tout en œuvre pour améliorer sa communication pour les utilisateurs clés de *FedCOM*. Ainsi, une enquête a été lancée afin de récolter les informations essentielles pour leur donner le meilleur des supports. L'enquête vise à déterminer les besoins actuels et futurs en matière de documentation et d'aide en ligne. Elle s'inscrit dans la vision et la mission du SPF BOSA. Elle permet d'améliorer le dialogue avec les organisations intéressées pour pouvoir travailler de manière plus orientée vers le client (BOSA, 2015).

Le résultat de cette enquête nous a permis de prioriser nos efforts pour adapter la qualité de la documentation, des aides en lignes et de faire face aux situations de changement entraînant l'évolution des nouveaux contenus.

### 3.6) Objectif 6 : Optimiser le patrimoine des connaissances

Cet objectif est divisé en plusieurs sous-objectifs :

#### 1) Classer les données

Afin de pouvoir traiter environ 3500 documents originaires de *Find it !*, la nécessité d'un tri préalable s'impose. Pour ce faire, il y a lieu d'extraire, pour chaque document, le processus, le module, la langue et le code de transaction s'il existe. À l'aide des outils disponibles sur *Excel*, il est possible de trouver des formules permettant l'automatisation de ces extractions pour chaque document. À noter que tous les documents ne sont pas pertinents pour ce projet. En effet, parmi ces 3500 documents, seuls ceux qui relèvent des codes de transaction (cf. infra p.72) sont appropriés.

#### 2) Développer une méthode de priorisation pour la documentation

À la suite de ces classifications, je me suis questionnée sur la catégorisation par priorité. La nécessité de prioriser la documentation s'est érigée une fois avoir été confrontée à la multitude de données. Quel document serait le plus pertinent à traiter en priorité ?

Pour pouvoir répondre à cette question, il m'a fallu analyser et constituer deux listes :

- une liste des différents rôles concernés par l'utilisation de chaque code de transaction,
- une liste contenant le nombre de documents disponibles pour chaque code de transaction également.

### **3) Réaliser une matrice des connaissances**

La clé de la durabilité de l'information demeure la mise à jour continue de la documentation. Par conséquent, je devrai attribuer pour chaque module, un *propriétaire de document* (cf. infra p.82). Celui-ci sera alors responsable de la documentation à propos de sa thématique. Afin d'attribuer cela aux collaborateurs, une vue d'ensemble de leurs compétences reste indispensable. En outre, la liste des formations réalisées avant mon arrivée rendra possible la collecte des informations nécessaires. Je devrai effectuer une correspondance entre les modules identifiés lors de l'analyse des documents et les spécialisations de chacun. Le fruit de cette correspondance entre les deux sources de données représente la matrice des connaissances des équipes. Afin de déterminer la responsabilité des collaborateurs sur la mise à jour continue de la documentation, je planifierai une réunion avec les chefs d'équipes du service de comptabilité fédérale.

#### **3.7) Objectif 7 : Développer un processus de gestion des connaissances**

Ce projet donnera une responsabilisation aux équipes du service Comptable Fédéral pour maintenir la mise à jour continue du patrimoine des connaissances de l'organisation. En effet, la gestion des connaissances devrait être instituée de manière durable et maintenue dans les équipes afin de soutenir les utilisateurs de *FedCOM*. Pour ce faire, la réalisation d'un processus de gestion des connaissances est primordiale. Toutes les procédures à suivre concernant la création et la mise à jour de documents de soutien de *FedCOM* sur *SAP Enable Now* sont illustrées et expliquées.

#### **3.8) Objectif 8 : Réaliser les enregistrements des fichiers sur SAP Enable Now**

Une fois le livrable précédent achevé, j'ai pu réaliser les enregistrements sur *SAP Enable Now*. Je me limite aux actions de base de *FedCOM* car mes compétences ne suffisent pas pour fournir tout le soutien aux utilisateurs. Il me faudra analyser chaque document en commençant par les plus prioritaires. Une fois l'analyse faite, j'ai constitué le contenu dans une des fonctionnalités disponibles sur *SAP Enable Now*. Celle-ci permet de générer des enregistrements de codes de transaction. Ces enregistrements seront regroupés par module afin d'élaborer des *e-books* de thèmes identiques qui alimenteront le patrimoine des connaissances.

### 3.9) Tableau récapitulatif

| Objectifs   | Méthodes   | Livrables   |
|---|--|---|
| <b>Comprendre le fonctionnement du SPF BOSA</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se familiariser avec l'environnement</li> <li>- Se documenter sur la gouvernance, la méthode de travail</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison de la première partie du cahier des charges</li> </ul>   |
| <b>Comprendre le projet de la gestion des connaissances</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compléter les parties du projet sur <i>MS Project Online</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison des parties complétées sur <i>MS Project Online</i></li> </ul>   |
| <b>S'informer sur les règles budgétaires</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se documenter sur l'état actuel des règles et de la comptabilité</li> <li>- Se documenter sur l'outil actuel de comptabilité <i>FedCOM</i></li> <li>- Comprendre les différents processus de cet outil</li> <li>- Formation sur comment utiliser et naviguer sur <i>FedCOM</i> par mon maître de stage</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison de la première partie du cahier des charges</li> </ul>   |
| <b>Faire des recherches sur la gestion des connaissances</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se documenter sur la gestion des connaissances en général</li> <li>- Se documenter l'outil actuel <i>Find it !</i></li> <li>- Se documenter sur le nouvel outil <i>SAP Enable Now</i></li> <li>- Formation sur comment utiliser et naviguer sur <i>SAP Enable Now</i> par mon maître de stage</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison la seconde partie du cahier des charges</li> </ul>   |
| <b>Mettre en place une enquête sur les besoins des utilisateurs</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se documenter sur les utilisateurs de <i>FedCOM</i></li> <li>- Faire une demande auprès du service de communication pour la diffusion de l'enquête</li> <li>- S'inspirer des questionnaires antérieurs</li> <li>- Rédiger les questions et les faire valider par le maître de stage</li> <li>- Analyse des réponses sur <i>Excel</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir le questionnaire au service communication</li> <li>- Livraison de la liste des adresses mail de l'échantillon</li> <li>- Livraison du rapport d'analyse des feedbacks</li> </ul> |
| <b>Optimiser le patrimoine des connaissances</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter la liste actuelle des documents disponibles</li> <li>- Extraire automatiquement les processus, les modules, les langues et les codes de transactions sur <i>Excel</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison d'un WBS</li> <li>- Livraison d'un fichier <i>Excel</i> contenant les documents, leur module, leur processus et leur code de transaction</li> </ul>                            |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser la liste des priorisations en établissant une méthode</li> <li>- Collecter et analyser la liste des formations des équipes</li> <li>- Organiser une réunion avec les chefs d'équipes afin de responsabiliser les collaborateurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison d'une méthode de priorisation des documents</li> <li>- Livraison de la matrice des connaissances des équipes</li> </ul>  |
| <b>Développer un processus de gestion des connaissances</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser des recherches sur la réalisation de processus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison du processus de gestion des connaissances</li> </ul>   |
| <b>Réaliser les enregistrements des fichiers sur SAP Enable Now.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation sur la réalisation d'un <i>e-book</i> sur <i>SAP Enable Now</i></li> <li>- Méthodologie à suivre pour réaliser les enregistrements</li> <li>- Réaliser les recordings</li> <li>- Construire le <i>e-book</i></li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraison des enregistrements</li> <li>- Livraison du <i>e-book</i> sur la navigation</li> <li>- Réaliser un document d'autoapprentissage pour le logiciel <i>SAP Enable Now</i></li> <li>- Réaliser une vidéo démonstrative de comment faire un <i>recording</i> sur <i>SAP Enable Now</i></li> </ul> |

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des objectifs

## 4) Planification

Les délais des objectifs cités ci-dessus ont été repris dans le diagramme de *Gantt* suivant. Ils ont été répartis sur 90 jours, correspondants à la durée de mon stage scolaire. Les tâches se sont étalées du 1<sup>er</sup> septembre 2021 au 15 avril 2022 avec une rupture entre le 15 décembre et le 1<sup>er</sup> février. Voici la répartition :



Figure 13 : Planification Gantt

## CHAPITRE 5 : MISE EN ŒUVRE DU PROJET

La mise en œuvre du projet de l'amélioration de la gestion des connaissances des documents de soutien de *FedCOM* a suivi la méthode de travail instituée au sein du SPF BOSA et s'est inspirée du *Design Thinking* et de la méthodologie de gestion de projet KM par Jean-Yves Prax.

### 1) MS Project Online

*MS Project Online* est un logiciel offrant des outils de gestion de projet (Microsoft, 2021). Cet outil est indispensable lors d'une gestion de projet dans le secteur public. J'ai commencé par compléter le mandat afin d'obtenir sa validation par la *teamleader* de l'équipe, Annemie. Condition sine qua non afin d'entreprendre le projet. Une fois cette étape achevée, j'ai pu compléter toutes les autres parties :

- Le mandat ;
- Le business case ;
- L'analyse d'impact ;
- Le brief ;
- Le PID<sup>33</sup> ;
- La planification ;
- L'identification des parties prenantes ;
- Le registre des risques ;
- Le registre des problèmes ;
- Le registre des décisions ;
- Les dépendances.

Toutes ces parties ont été explicitées dans ce mémoire. Lors de la finalisation de l'analyse, j'ai pu me rendre compte de l'importance de la qualité, du temps et de la visée du projet. Ces informations sont cruciales pour la réalisation de mon projet. De ce fait, j'y prêterai une attention particulière.

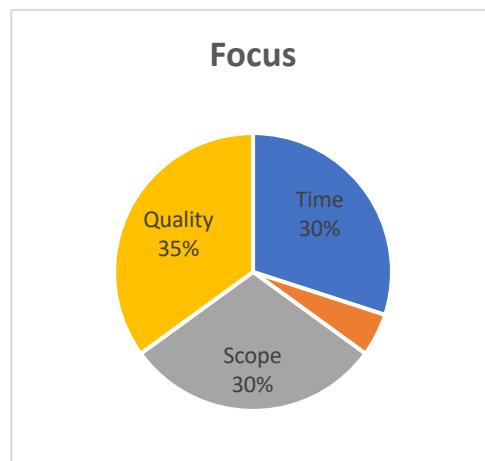


Figure 14 : Focus du projet issus de MS Project Online

---

<sup>33</sup> Project initiation documentation

## 2) Collecte des besoins

Afin de répondre aux besoins des utilisateurs et d'identifier les problématiques rencontrées, la réalisation d'une enquête constitue un élément essentiel. Cette étape fait partie de la première phase du *Design Thinking* et de la première ressource de méthodologie de projet KM<sup>34</sup> de Jean-Yves Prax.

### 2.1) Plan d'action

Plusieurs initiatives ont été lancées pour récolter les feedbacks des utilisateurs. Cependant, les démarches entreprises n'ont pu aboutir. De ce fait, aucune information n'est perceptible quant au point de vue et à la satisfaction des utilisateurs sur la plateforme documentaire de soutien (BOSA, 2015).

L'équipe comptable fédérale met tout en œuvre pour améliorer sa communication avec les utilisateurs de *FedCOM*. En conséquence, une enquête visant la récolte d'informations essentielles afin de leur octroyer le meilleur des supports a été lancée.

### 2.2) Objectifs de l'enquête

L'enquête vise à nous conscientiser sur la satisfaction actuelle de la documentation de soutien proposée aux utilisateurs de *FedCOM*. Également, nous souhaitons, à l'issu de l'enquête, inventorier les besoins actuels et futurs en matière de formation et de documentation. Cette enquête s'inscrit dans la vision et la mission du SPF BOSA. Elle permet d'améliorer le dialogue avec les organisations intéressées afin de permettre un travail plus orienté vers le client. Le résultat de cette enquête ouvrira la possibilité de prioriser nos efforts afin d'adapter la qualité de la documentation, des formations et des situations de changement entraînant l'évolution des nouveaux contenus.

### 2.3) Résultats attendus

Sur base des résultats, nous devrions être en mesure d'établir un plan d'action pour contribuer le plus efficacement possible à l'optimisation de l'utilisation de *FedCOM*. Il faudra :

- Adapter notre soutien aux besoins structurels réels, en tenant compte des problèmes ponctuels ;
- Adapter la façon dont nous présentons notre soutien afin de toucher les bonnes personnes et d'établir un dialogue optimal avec nos clients ;
- Avoir un retour sur investissement sur la qualité de la documentation ;
- Améliorer continuellement l'utilisation de l'application *FedCOM* en tenant compte des feedbacks d'utilisateurs ;

---

<sup>34</sup> Knowledge Management

- Retravailler et compléter la documentation existante en la rendant cohérente avec les changements.

## 2.4) Public cible

Le besoin d'informations ne concerne pas seulement les besoins éventuels des utilisateurs mais aussi la communication interne au sein du SPF BOSA : entre les services et entre les équipes du comptable fédéral elles-mêmes. Ainsi, l'enquête touchera à la fois les membres des institutions fédérales et les membres de la direction générale comptable fédéral.

Mon public cible se limite à un échantillon d'utilisateurs de *FedCOM*. Nous avons sélectionné environ 10 à 15 utilisateurs par organisation en choisissant les utilisateurs clés et les nouveaux utilisateurs. Nous avons également tenu compte de l'égalité des participants selon la langue. Nous avons envoyé l'enquête à autant de participants francophones que néerlandophones. En effet, les documents de soutien existent dans les deux langues nationales. L'objectif est de partager l'enquête en tenant compte de la diversité afin de cibler une variété de besoins. Nous avons ciblé environ 300 participants à l'enquête. Il existe 17 institutions concernées par l'utilisation de *FedCOM*. Chaque institution se réfère à un code ou plusieurs codes à indiquer lors de la connexion dans le logiciel *FedCOM*. La liste des institutions est reprise ci-dessous :

| <b>Code sur<br/><i>FedCOM</i></b> | <b>Dénomination de l'institution</b>  |
|-----------------------------------|---|
| <b>100</b>                        | Dotations   |
| <b>200</b>                        | SPF Chancellerie 1er ministre   |
| <b>600</b>                        | SPF BOSA  |
| <b>1200/1251/1256</b>             | SPF Justice   |
| <b>1300</b>                       | SPF Affaires intérieures  |
| <b>1400</b>                       | SPF Affaires étrangères, commerce extérieur et coopération au développement |
| <b>1600</b>                       | Ministère de la défense   |
| <b>1700</b>                       | Police fédérale et opération intégrée                                       |
| <b>1800/5100/5200</b>             | SPF Finance   |
| <b>2100</b>                       | Pensions  |
| <b>2300</b>                       | SPF Emploi, Travail et Dialogue social                                      |
| <b>2400</b>                       | SPF Sécurité sociale  |
| <b>2500</b>                       | SPF Santé publique, sécurité de la chaîne alimentaire et environnement      |
| <b>3200</b>                       | SPF Economie, PME, Indépendants et Energie                                  |
| <b>3300</b>                       | SPF Mobilité et Transport   |
| <b>4400</b>                       | SPP Intégration sociale, lutte contre la pauvreté économie sociale          |
| <b>4600</b>                       | Politique scientifique de la fonction publique                              |

Tableau 5 : Liste des institutions utilisant *FedCOM*

## 2.5) Procédure

Le service de communication s'est chargé d'encoder les questions sur *Limesurvey*. Il s'agit d'un logiciel de création d'enquêtes en ligne. J'ai dû leur fournir la liste de questions et la liste des adresses électroniques auxquelles je souhaitais envoyer l'enquête. Le service communication s'est également chargé du *mailing*. Le choix de la transmission de l'enquête par mail est stratégique. En effet, le suivi y est facile. Il est possible de savoir :

- Qui est-ce qui a ouvert le mail ?
- Qui est-ce qui a cliqué sur l'enquête ?

Deux rappels ont été envoyés à ceux qui n'avaient pas appuyé sur l'enquête. Cela, dans le but d'atteindre le nombre de feedbacks suffisants.

## 2.6) Questionnaire

Le questionnaire a été traduit dans les deux langues afin d'avoir un maximum de feedbacks et de toucher tout le public cible. Les questionnaires en français et en néerlandais se trouvent à l'annexe n°3 et n°4. L'enquête est principalement quantitative mais les deux dernières questions sont à caractère qualitatif. Nous souhaitons savoir si les utilisateurs étaient satisfaits du soutien documentaire proposé par *Find it !* mais également rassembler leurs recommandations à propos du soutien proposé. Les questions ont été réparties sous trois rubriques :

- Les **informations professionnelles** : Les participants ont répondu à l'enquête de manière anonyme. Les données professionnelles nous ont permis de reconnaître le profil des utilisateurs qui ont répondu à l'enquête sans pour autant identifier leur identité.
- Les **informations relatives à l'utilisation de FedCOM** : Toujours dans cette optique de cibler le profil des participants qui ont répondu à l'enquête, nous leur avons posé des questions sur l'utilisation de *FedCOM*.
- Les **informations relatives à la documentation de soutien** : Les questions de cette troisième rubrique sont les plus pertinentes car c'est à l'issu de ces réponses que nous avons identifié leur degré de satisfaction. Ainsi, nous avons adapté la documentation de soutien en tenant compte des feedbacks.

## 3) Analyse des feedbacks

### 3.1) Rubrique 1 : les informations professionnelles

#### 3.1.1) Taux de participation

L'enquête a été envoyée à 287 personnes. 144 personnes ont participé à l'enquête. Le taux de participation est de 50%. Ce taux est considéré comme bon car la moitié des récepteurs ont répondu.

### 3.1.2) Taux d'achèvement

Sur les 144 personnes, tous les participants ne sont pas allés jusqu'au bout de l'enquête. Le résultat du taux de participation est décomposé comme suit :

- 102 personnes ont répondu à l'ensemble des questions.
- 42 personnes ont fourni des réponses incomplètes.

Dans le cadre de ce mémoire, nous ignorerons les taux de réponses incomplètes. Nous prendrons uniquement en compte le taux de réponses complètes. Cela se traduit par un taux d'achèvement de **35,5%**.

### 3.1.3) Taux de réponses par département

L'enquête a été envoyée à une dizaine d'utilisateurs au travers des différentes institutions. Lorsqu'on met en lien le nombre de participants et le nombre de récepteurs de l'enquête, nous obtenons les résultats suivants :

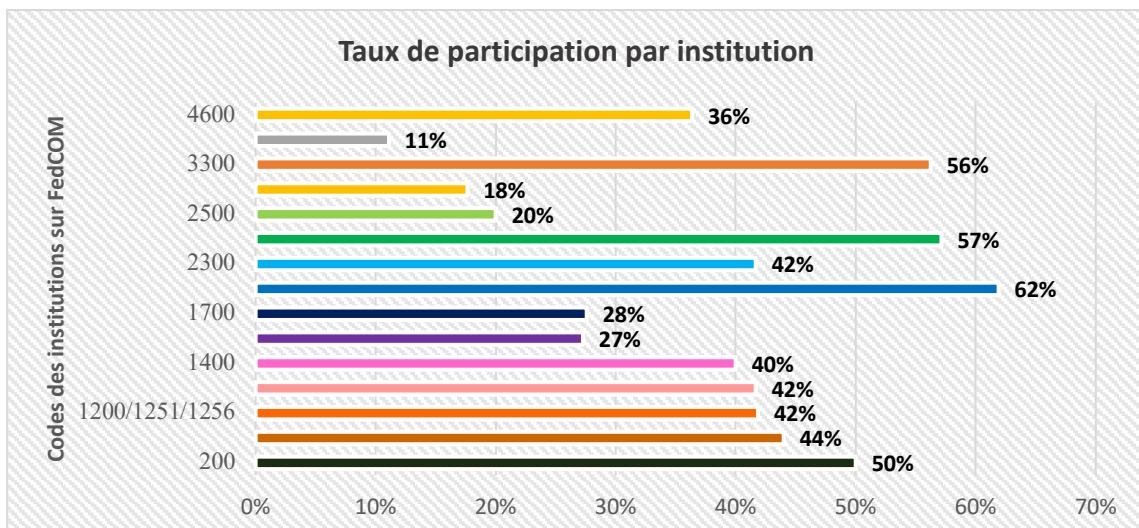


Figure 15 : Taux de participation par institution

Le taux de participation globale est assez concluant. Les utilisateurs les plus réactifs sont ceux issus du SPF Finance, le SPF Sécurité Social et le SPF Mobilité et Transport. En effet, ils ont obtenu un taux de participation supérieur à 50%. Leur taux élevé pourrait s'expliquer par le fait que ce sont ceux qui sont le plus souvent confrontés à l'utilisation de *FedCOM*. De ce fait, ils se sentiront plus concernés par l'amélioration de la documentation de soutien.

### 3.1.4) Taux de réponse par département

Afin d'en savoir plus sur les utilisateurs, nous nous sommes concentrés sur le taux de réponse par département. Sans surprise, le département qui a obtenu le plus haut taux est celui du budget et contrôle de gestion. Suivi par la finance et la logistique. Les éléments dans la mention « autre » ne sont pas pertinents. Dès lors, ils peuvent être ignorés.

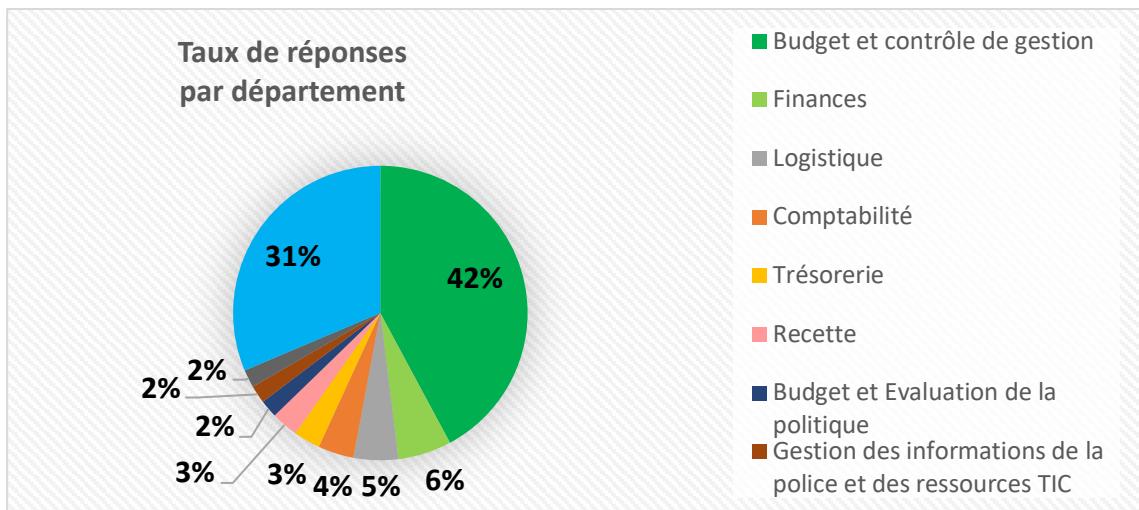


Figure 16 : Taux de participants par département

### 3.1.5) Rôle des participants

La majorité des participants à l'enquête sont des conseillers, des coordinateurs de comptabilité et budgétaires, et des comptables. On retrouve également les chefs de service, les experts et analystes financiers, les experts administratifs et liquidateurs. En effet, *FedCOM* est une plateforme réunissant les trois comptabilités et le suivi budgétaire, les rôles identifiés sont donc cohérents. Enfin, dans la mention « autre », on retrouve l'ensemble des rôles superfétatoires dont les résultats sont égaux ou inférieurs à 1%. Par conséquent il n'est pas pertinent de tous les représenter sur le graphique.

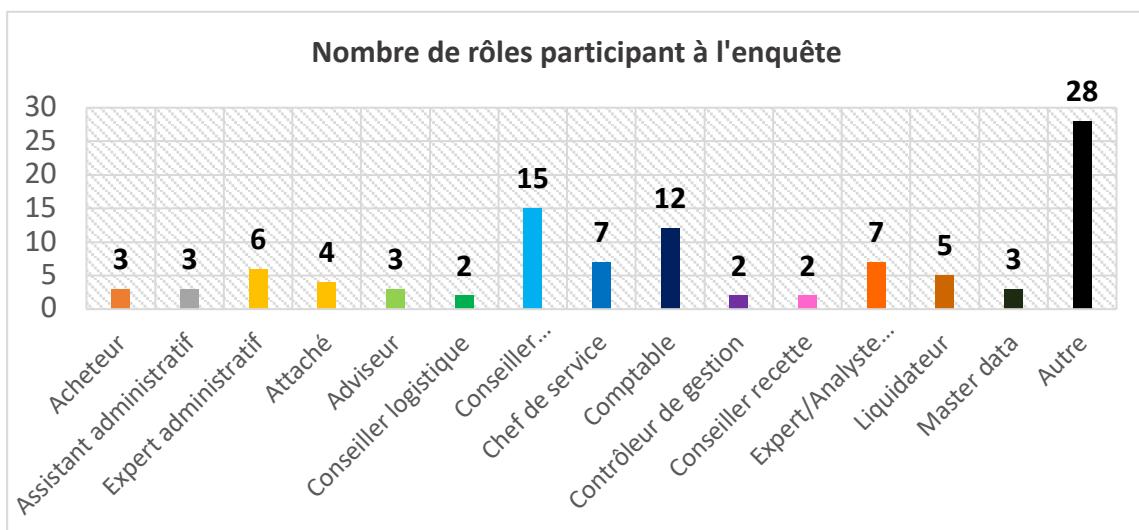


Figure 17 : Rôle des participants à l'enquête

## 3.2) Rubrique 2 : Les informations relatives à l'utilisation de FedCOM

### 3.2.1) Type d'utilisateurs

Le taux de réponse par type d'utilisateurs est proportionnel à la sélection de départ entre utilisateurs clés et nouveaux utilisateurs. Nous obtenons approximativement la moitié de chaque type d'utilisateurs, mais une tendance supérieure pour les utilisateurs clés.

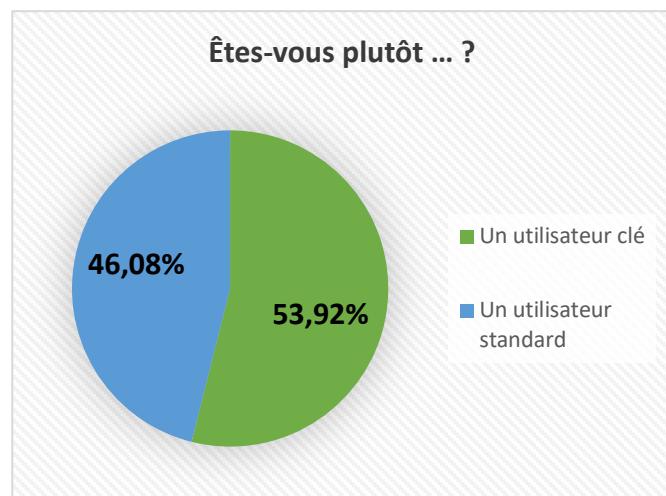


Figure 18 : Proportion du type d'utilisateurs

### 3.2.2) Ancienneté sur FedCOM

Sur 102 personnes, la majorité utilise *FedCOM* depuis plus de 5 ans. Cela est cohérent, car plus de 50% des participants à l'enquête sont des utilisateurs clés. En ayant ciblé les nouveaux utilisateurs, nous obtenons près de 30% qui utilisent le logiciel comptable depuis moins d'un an. La minorité des participants ne sont pas pertinents à analyser. Ils se situent entre 1 à 5 ans d'utilisation.

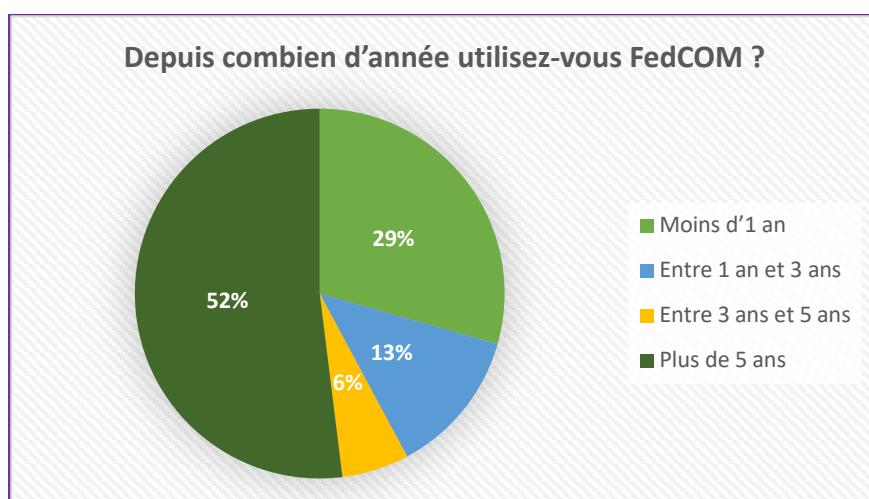


Figure 19 : Proportion de l'ancienneté des participants

### 3.2.3) Fréquence d'utilisation de *FedCOM*

La majorité des participants utilisent le logiciel comptable tous les jours. Les réponses qu'ils ont apportées au sujet de la documentation nous seront bénéfiques.

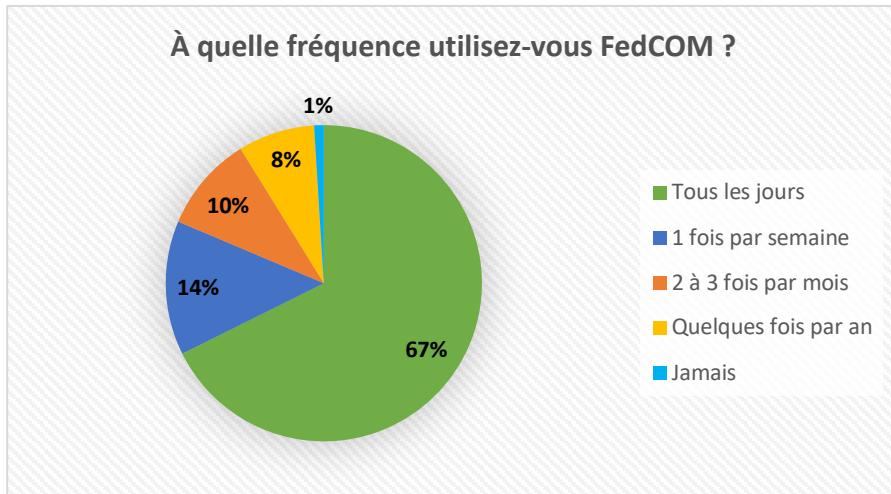


Figure 20 : Proportion d'utilisation de *FedCOM*

### 3.2.4) Processus les plus utilisés

Les processus au sein de *FedCOM* sont au nombre de quatre (cf. infra p.72) :

- Du droit constaté à la gestion de la caisse (**VRK**).
- Du budget au rapportage (**BTR**).
- De la commande au paiement (**BTB**).
- **Compliance/Conformité.**

Les processus les plus utilisés sont *du budget au rapportage* et *de la commande au paiement*. De ce fait, nous considérerons les feedbacks plus orientés vers ces deux processus-ci. Le pourcentage minoritaire concerne le processus *compliance*. Il n'est donc pas à considérer dans nos analyses.

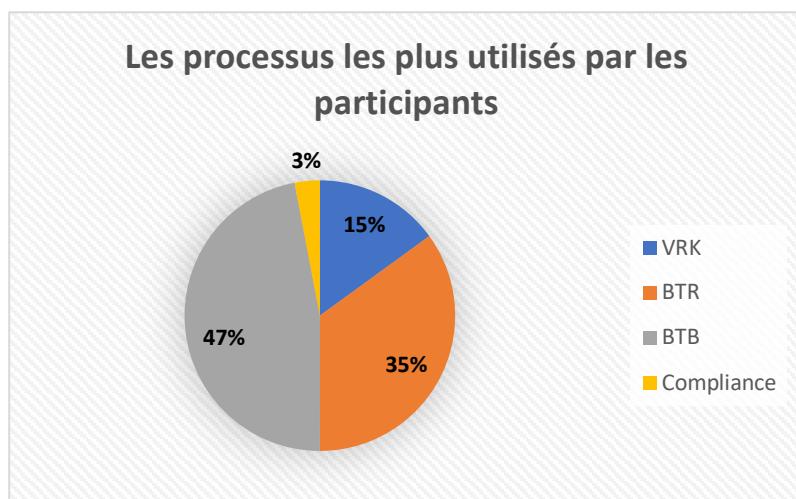


Figure 21 : Taux d'utilisation de processus

### 3.2.5) Modules les plus utilisés

Les modules les plus utilisés par les participants de l'enquête sont les dépenses, le rapportage SAP, la comptabilité générale, le budget et les recettes.

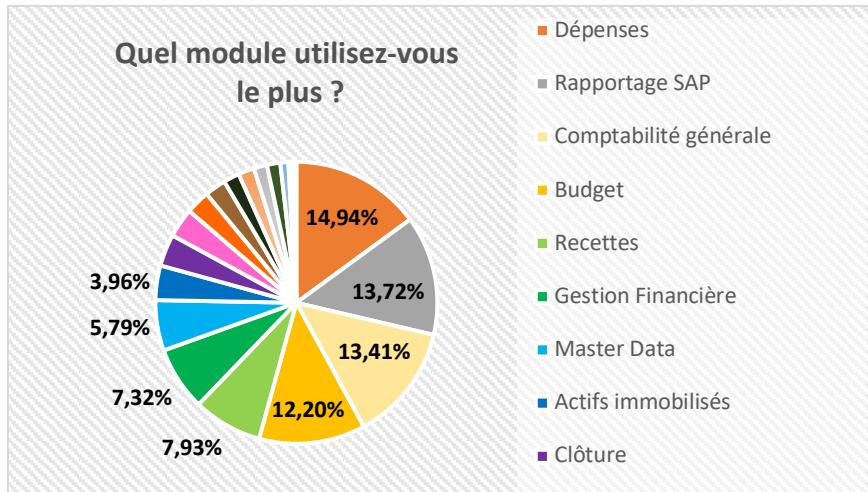


Figure 22 : Taux de modules utilisés

### 3.2.6) Ressenti sur le manque de connaissance au sujet d'une transaction

L'enquête a révélé que plus de 70% des participants ressentent un manque de connaissances au sujet des codes de transaction. De plus, la majorité de ces utilisateurs utilisent *FedCOM* quotidiennement. On constate que le soutien pour ces utilisateurs reste alors indispensable.

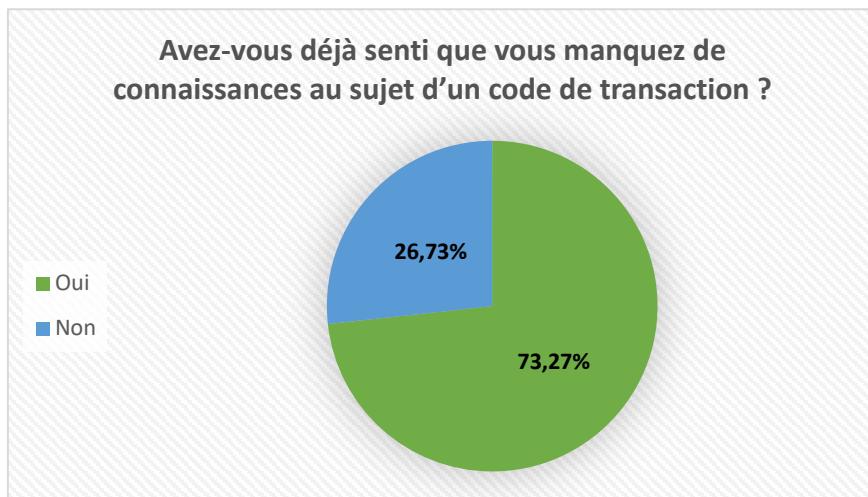


Figure 23 : Proportion du manque de connaissance

À l'aide de ces informations récoltées, nous pouvons dès lors, conclure que l'aide sera ciblée pour les processus de **BTB** et de **BTR** et plus particulièrement pour les modules dépenses, le rapportage, la comptabilité générale, le budget et les recettes. Les feedbacks réceptionnés seront alors plus centrés sur les documentations de ces catégories.

### 3.3) Rubrique 3 : Information relative à la documentation

#### 3.3.1) Difficulté d'utilisation

La majorité des utilisateurs rencontre *parfois* et *rarement* des difficultés à utiliser FedCOM. S'ils effectuent quotidiennement les mêmes transactions, il est alors normal qu'ils ne rencontrent que rarement des difficultés. Mais pour les nouvelles transactions, il est plausible de rencontrer quelques difficultés. J'en conclus qu'à certains moments, il leur arrive d'avoir besoin d'aide et de soutien dans leurs tâches lorsqu'ils essayent de travailler avec de nouvelles transactions.

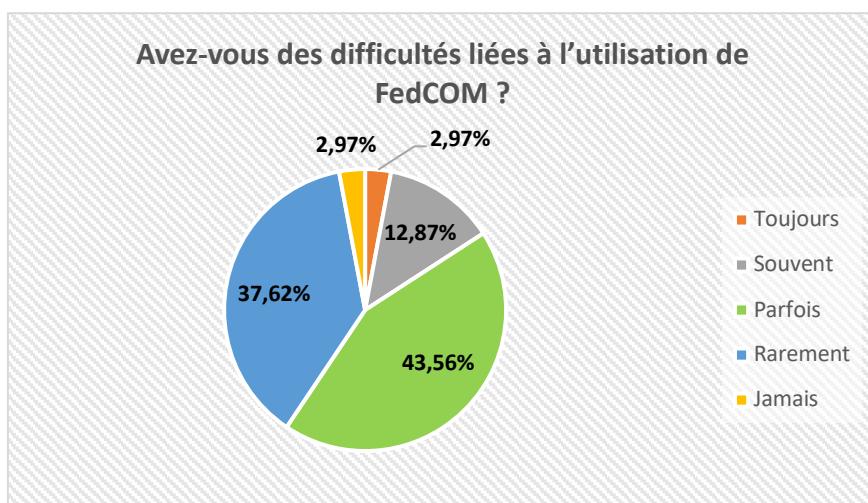


Figure 24 : Proportion de difficulté d'utilisation de FedCOM

#### 3.3.2) Canal de soutien

L'enquête révèle qu'il n'y a qu'un sixième des participants qui utilise la documentation de soutien de FedCOM. La majorité demande de l'aide à leur collègue ou alors au *helpdesk*. En effet, il est plus tentant de demander à son collègue que de devoir chercher dans des milliers de documents avant de trouver réponse à ses questions. Ce canal est plus rapide.

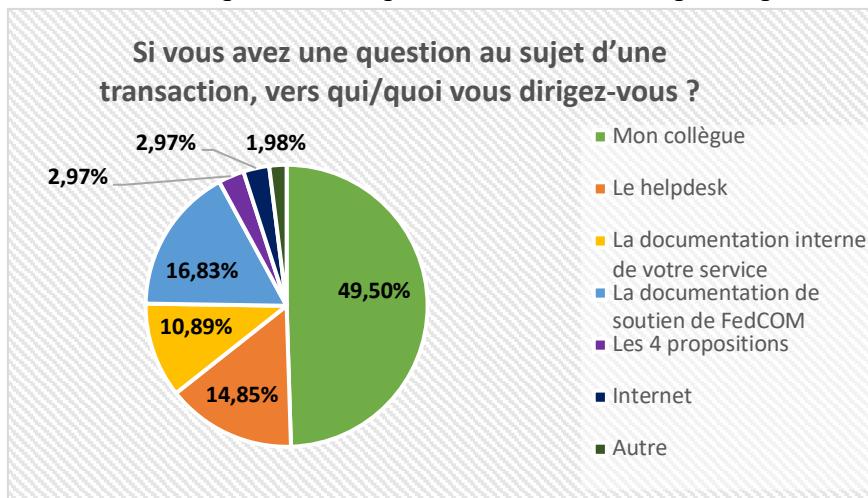


Figure 25 : Canal de soutien le plus utilisé

### 3.3.3) Connaissance des documents de soutien

Près de 70% des participants à l'enquête connaissent les documents de soutien de *FedCOM*. Cependant, près de 30% les ignorent. Cette méconnaissance étant défavorable pour une plateforme d'aide aux utilisateurs, il serait opportun d'identifier les raisons de ce manque d'informations.

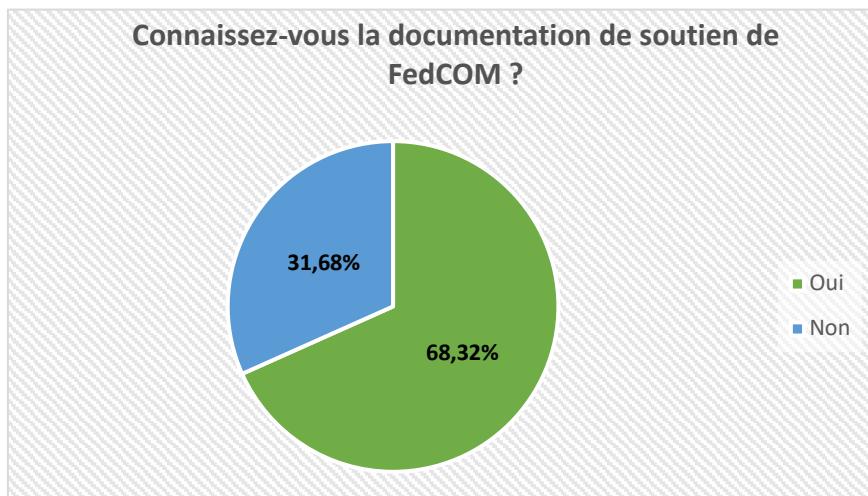


Figure 26 : Connaissance des documents de soutien de *FedCOM*

### 3.3.4) Utilisation des documents de soutien

La majorité des utilisateurs, qui ont connaissance des documents de soutien, les utilisent. Les 40% qui ne les utilisent pas n'en ont pas connaissance, n'en ont pas besoin, ou utilisent d'autres moyens d'aide.

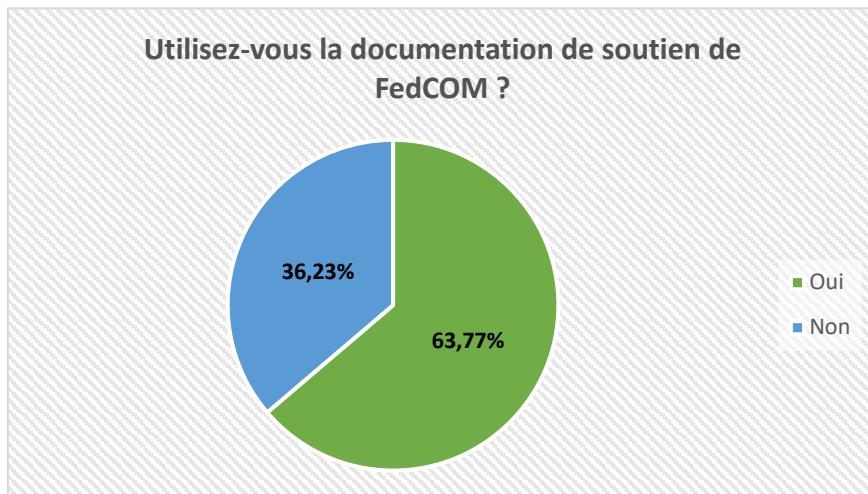


Figure 27 : Proportion d'utilisation des documents de soutien de *FedCOM*

### 3.3.5) Manière dont ils utilisent la documentation



Figure 28 : Nuage de mot sur l'utilisation des documents de soutien

Le nuage de mots reprend les éléments essentiels de tous les participants par rapport à la question : Comment utilisez-vous la documentation de soutien de *FedCOM* ?

Les informations qui sont revenues le plus souvent sont que les utilisateurs recherchent par thème, procédure, mots clés, feuille par feuille, ce qu'ils ont besoin de savoir. Ils recherchaient sur *Find it!* , dans leurs documents internes ou sur Internet.

### 3.3.6) Degré de satisfaction des documents de soutien

Les résultats obtenus de 0 (insatisfait) à 5 (satisfait) démontrent que près de 40% des utilisateurs ne sont pas satisfaits ou peu satisfaits de la documentation. Selon les justifications collectées et analysées, la majorité des participants ayant répondu 3 (moyennement satisfait) sont en réalité, les personnes qui n'utilisent pas la documentation de soutien. On peut conclure que la tendance moyenne est vers l'insatisfaction et la neutralité.

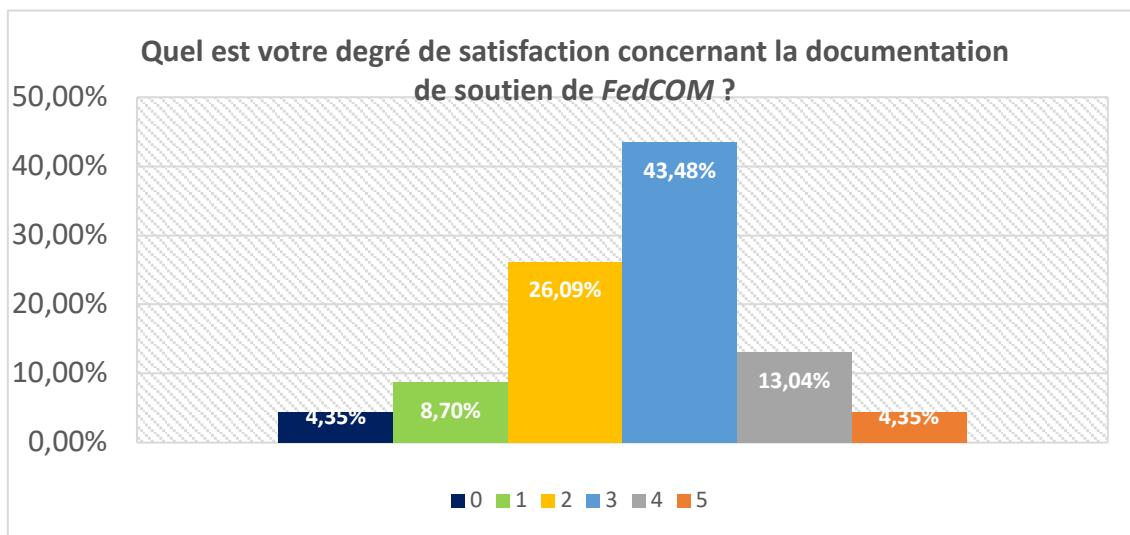


Figure 29 : Proportion du degré de satisfaction des documents de soutien de FedCOM

### 3.3.7) Justification du degré d'insatisfaction

Après avoir posé la question sur le degré de satisfaction, il a été demandé aux utilisateurs de justifier. Les justifications les plus pertinentes ont été regroupées et décrites ci-après :

- La recherche d'informations est difficile, voire impossible si l'utilisateur ne connaît pas le code de transaction pour effectuer ses recherches.
- Certains documents ont disparu et ne sont plus présents sur *Find it!* .
- Il y a un manque de documentations. Certaines transactions utiles ne sont pas documentées.
- Certains documents de soutien ne sont pas disponibles dans l'autre langue nationale.
- Le mélange de langues dans certains documents rend les informations difficilement compréhensibles.
- L'intitulé des documents ne permet pas de trouver rapidement ce dont ils ont besoin.
- Les documents présents sont anciens et ne sont plus d'actualité. Ils n'ont pas été mis à jour.
- La documentation présente est incomplète. Elle ne concerne que les situations communes et pas les exceptions.
- La documentation est générale et n'est pas adaptée aux besoins spécifiques des services.
- Certains documents sont repris plusieurs fois sous plusieurs versions. Il y a une nécessité de nettoyage.

### 3.3.8) Critères d'évaluation relatifs aux documents de soutien

Les réponses sont majoritairement neutres. Toujours dans l'optique de ne pas fausser l'enquête, les utilisateurs qui n'ont pas eu connaissance des documents de soutien ont répondu de manière neutre. Toutefois, malgré certains ajustements à effectuer, la plupart estiment que les documents sont plutôt bons. Un sixième des utilisateurs interrogés trouve que les documents sont :

- Difficilement accessibles ;
- Pas assez riches en informations et ;
- Difficiles en matière de recherche d'informations.

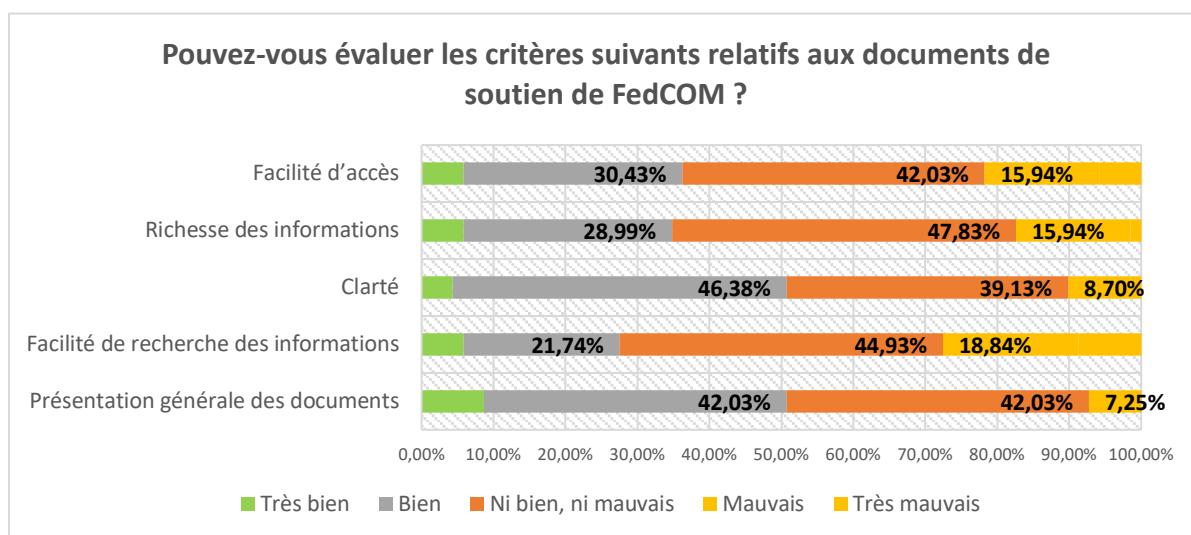


Figure 30 : Critère d'évaluation sur les documents de soutien

### 3.3.9) Soutien des domaines et transactions à améliorer

Les domaines et transactions qui doivent être mieux documentés sont cités ci-après :

- Comptabilité analytique
- Clôtures comptables
- Création de contrats
- Recherche de contrats et d'annexes
- Création d'un bon de commande sur base d'un contrat
- Transaction nommée *ME12*
- Dépenses
- Recettes
- Rapportage
- Export de *Data Base* et accès
- Réception de marchandises valorisées fin de mois et fin d'année
- TVA intracommunautaire
- Avances de fonds
- Les actifs immobilisés
- Le master data
- Module logistique ( gestion des entrepôts, la modification et la consultation des objets logistiques (équipements), les transactions liées au flux de maintenance, etc.)

### 3.3.10) Recommandations

La collecte des feedbacks a donné suite à plusieurs recommandations. Après analyse, j'ai regroupé les suggestions similaires. Les voici :

- Mettre à jour les descriptions des transactions (instructions de travail), plus conviviales et plus lisibles ;
- Faire attention à la date des documents. Il y a beaucoup de documents obsolètes ;
- Améliorer la clarification des étapes qui permettent de corriger les erreurs ;
- Disposer des documents de façon ordonnée pour être plus pratique ;
- Trier les informations par rôle et les transactions par rôle. Par exemple, une documentation de type "Quick Service" à l'ordre judiciaire serait plus adaptée ;
- Fournir plus d'informations sur des tâches spécifiques, par exemple : comment travailler avec des variantes ? Comment créer des rapports spécifiques ? ;
- Réapprovisionner la documentation : plusieurs dossiers de transactions sont actuellement vides ;
- Ajouter le code de transaction en titre de document ;
- Posséder tous les documents bilingues ;
- Proposer une formation de départ sur l'utilisation de *FedCOM* ;
- Répertorier les documents par mots clés et non pas par code de transaction ;
- Fournir un bouton dans le menu principal de *FedCOM* qui mène directement sur *SAP Enable Now* ;

- Introduire une fonction de recherche performante de sorte que lorsque vous décrivez ce que vous recherchez, le chemin correct est indiqué ;
- Établir les dossiers en fonction du code de l'institution (exemple : 1800) ;
- Combiner la documentation interne *FedPol*<sup>35</sup> avec *SAP Enable Now* ;
- Possibilité de rechercher des informations sans connaître le code de transaction en utilisant des mots, des questions, des FAQ ;
- Optimiser la fonction de recherche ;
- Expliquer en détail les résultats des transactions ;
- Trier en fonction du type d'utilisateurs ;
- Proposer des instructions sous format vidéo ;
- Fournir plus d'exemples ;
- Faire des liens entre les documents de soutien de même thème ;
- Adapter la langue des captures d'écran à la langue du document (éviter de mettre l'écran en anglais) ;
- Proposer une synthèse d'utilisation pour les nouveaux utilisateurs ;
- Structurer la présentation de la documentation par profil de fonction/rôle ;
- Améliorer la communication des possibilités permises par *FedCOM*. Certaines sont obligatoires, d'autres non. Par exemple : le paramétrage de flux d'approbation dans *FedCOM* est possible, mais n'est pas particulièrement publié ; (semi)-automatisation de la création des droits constatés.

## 4) Classification des données

### 4.1) Données initiales

Afin de pouvoir traiter environ 3500 documents originaires de *Find it !*, la nécessité d'un tri préalable s'impose. Toutes les données ont pu être extraites du logiciel *Find it !* vers *Excel*. Les données ont été réparties sous 12 feuilles *Excel* correspondantes aux 12 dossiers dans lesquels elles se trouvaient initialement dans la plateforme *Find it !*. Cependant, cette classification n'est pas la plus optimale et ne donne pas d'informations concrètes concernant le contenu des documents. Les données retrouvées pour chacun d'eux sont les suivantes : le lien vers la plateforme *Find it !*, le nom, le type de document, l'ancien propriétaire, la date de création et la dernière date de modification. Les documents présents sur *Find it !* ne sont pas tous en lien avec *FedCOM*. Dans l'intention de regrouper uniquement les documents pertinents, un *Work Breakdown Structure* a été établi permettant de hiérarchiser les tâches.

---

<sup>35</sup> Police fédérale

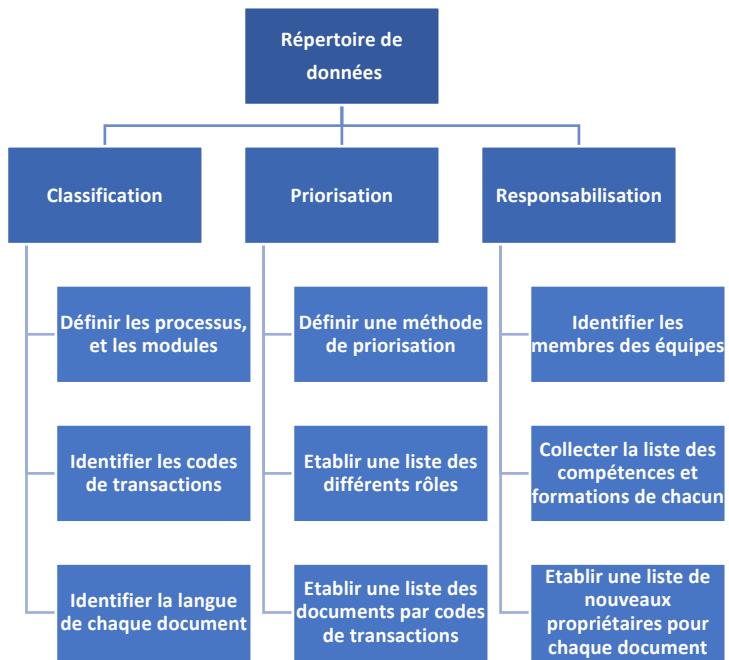


Figure 31 : WBS - Répertoire de données

Une fois validé par mon maître de stage, j'ai pu procéder à l'analyse de toute la documentation présente actuellement sur *Find it !* .

## 4.2) Visualisation des résultats de la classification

### 4.2.1) Introduction à FedCOM

Pour pouvoir appréhender la classification, quelques notions de base de *FedCOM* (cf. supra p.17) sont présentées. Pour l'intégration et l'informatisation du système de comptabilité en partie triple, *FedCOM* utilise l'application *SAP*.

*Systems, Applications and Products* est un système d'information et d'exploitation dans lequel les processus de gestion peuvent être enregistrés, exploités et gérés. Chaque processus est divisé en modules. De même, ces modules sont composés de codes de transactions. Ceux-ci représentent les actions que l'utilisateur effectue (Selor, 2014).

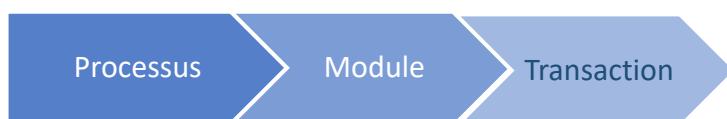


Figure 32 : Visualisation de processus, module, transaction

Illustrons cette figure par un exemple. Le processus d'achat contient plusieurs modules, dont la **gestion des achats de matériel** dans lequel un achat peut être effectué. Un des codes de transaction possibles dans ce module est **ME21N**. Cette transaction permet la création d'un formulaire de commande (Selor, 2014).

Les institutions fédérées (les SPF, les SPP, le Ministère de la Défense et la Police fédérale) ont défini les processus de travail à intégrer dans le système *FedCOM* en 2007. Cela a donné lieu à trois macros-processus de « bout en bout » :

- Du droit constaté à la gestion de la caisse (*VRK*) : Ce processus englobe ce qui concerne les recettes et la gestion financière.
- Du budget au rapportage (*BTR*) : Il y inclut le budget et la clôture périodique.
- De la commande au paiement (*BTB*). Il concerne les marchés publics y compris les achats locaux, les achats spécifiques, dont les notes de frais, les subsides, les coûts du personnel ... (Selor, 2014)

Deux autres éléments ont été rajoutés par la suite par le SPF BOSA afin de faciliter la gestion de processus de travail :

- VAI qui concerne les actifs immobilisés (inclus dans le processus *BTR*)
- Compliance : tout ce qui inclut la législation, les rôles et les autorisations. (Selor, 2014)

Afin d'avoir une vue d'ensemble sur les différents documents à traiter, l'utilisation de graphiques croisés dynamiques est fortement utile. Parmi les 3500 documents, un grand nombre ne concerne pas le logiciel *FedCOM*. Afin de rassembler uniquement ce qui nous intéresse et réaliser des analyses précises, la classification sous processus, modules et codes de transaction est indispensable.

#### 4.2.2) Nombre de documents par processus

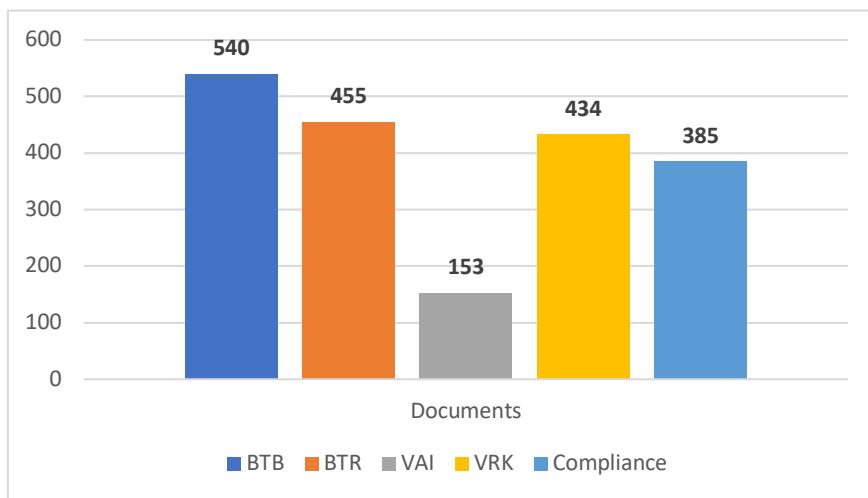


Figure 33 : Nombre de documents par processus

Une fois les processus de chaque document identifiés, nous nous retrouvons, à présent, avec près de 2000 documents qui sont en lien direct avec *FedCOM*. Pour chaque document, j'ai pu identifier le processus correspondant. En rassemblant le tout dans un graphique, nous pouvons voir la répartition ci-dessus. Les documents sont classés par processus. Nous pouvons constater que le processus BTB est celui qui contient le plus de documents. C'est, en effet, un processus qui permet de réaliser les actions récurrentes de la commande à l'achat. Ce qui impliquerait que c'est celui qui nécessite le plus de soutien pour les utilisateurs de *FedCOM*.

#### 4.2.3) Nombre de documents par module et par langue

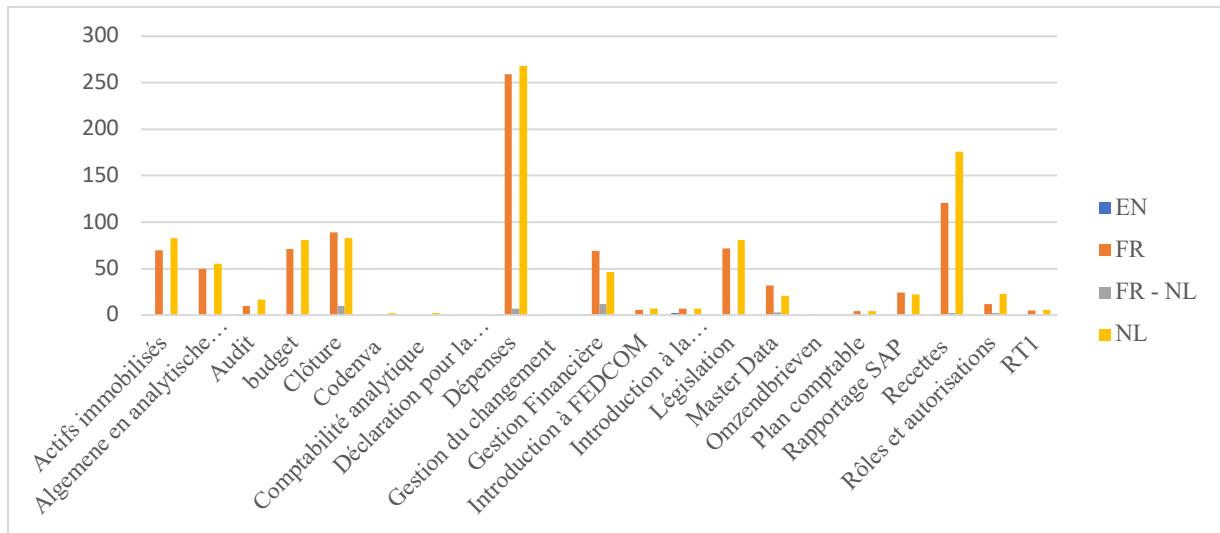


Figure 34 : Nombre de documents par module et par langue

En réalisant une classification par module et par langue, j'ai pu constater que la majorité des documents concerne le module des dépenses suivi de celui des recettes. On observe également une inégalité linguistique. Les documents en néerlandais représentent une plus grande partie que ceux en français.

#### 4.2.4) Nombre de documents par code de transaction

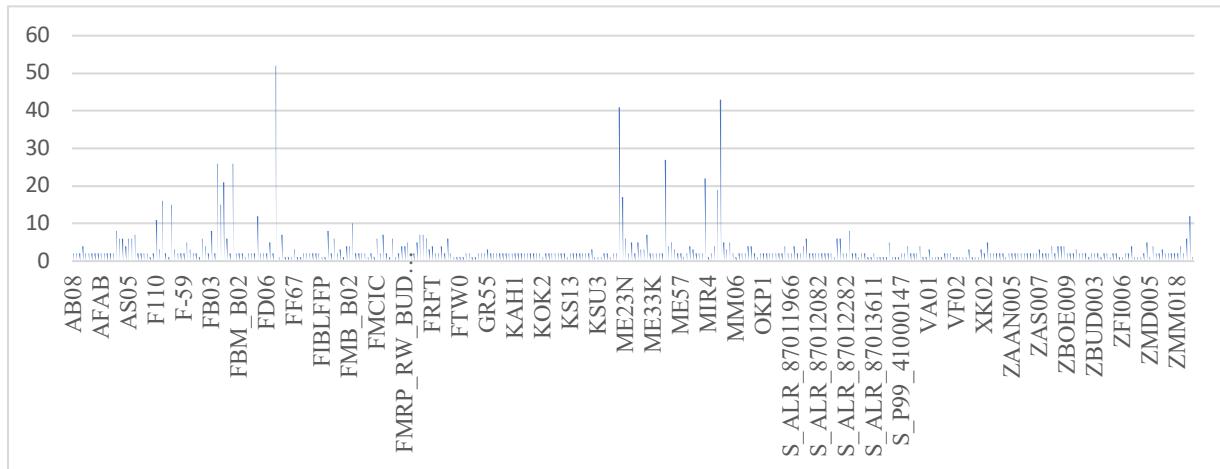


Figure 35 : Échantillon du nombre de documents par code de transaction

Certains codes de transactions possèdent un grand nombre de documents à leur égard alors que d'autres n'en possèdent seulement qu'un seul. La réflexion qu'on pourrait se faire est de comprendre les raisons d'une telle différence. Existe-t-il des codes de transactions prioritaires par rapport à d'autres ?

## 5) Méthode de priorisation

Face à un si grand nombre de données à traiter, il m'a semblé judicieux d'établir un ordre de priorités. Cette question s'est alors imposée : quel code de transaction serait le plus pertinent à traiter en priorité ?

Pour commencer, il est primordial d'identifier les types d'utilisateurs. Pour cela, j'ai pu établir une liste des différents rôles concernés pour l'utilisation de chaque code de transaction. J'ai récolté et analysé un tas d'informations issues de différentes sources internes. Mon maître de stage a élaboré plusieurs enquêtes envers les utilisateurs de *FedCOM* afin de mesurer la proportion d'utilisation de ceux-ci dans l'application. Il a constitué une liste démontrant le poids de chaque rôle avant mon arrivée dans l'équipe. Assurément, ce type d'enquête demande plusieurs mois de travail. Voici les éléments principaux qui ressortent de ce travail de recherche :

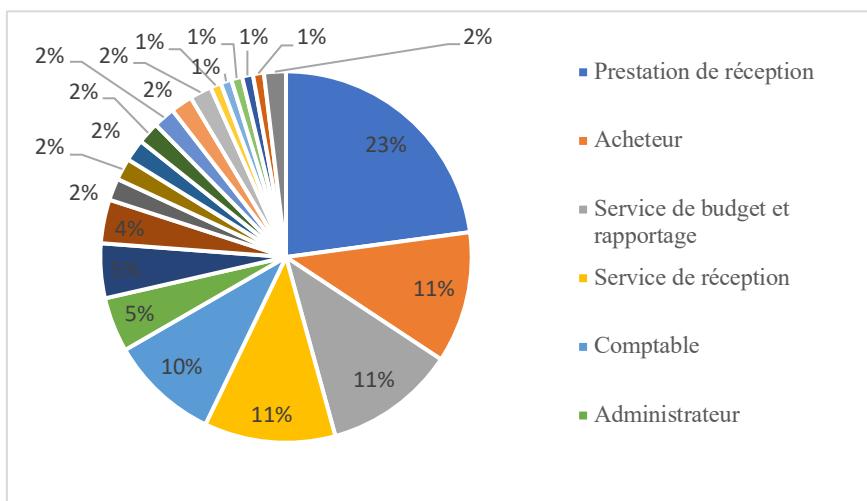


Figure 36 : Proportion des rôles dans *FedCOM*

Le poids des rôles dans le système *FedCOM* est illustré dans la figure 36. On constate que les prestataires de réception, les acheteurs, les membres du service de budget et du rapportage, les membres du service réception, les comptables et les administrateurs sont ceux qui utilisent le plus la plateforme. Par conséquent, ce sont ceux qui exploitent le plus de codes de transactions. Cette constatation souligne ceux auxquels nous devons fournir le soutien le plus considérable et prioritaire.

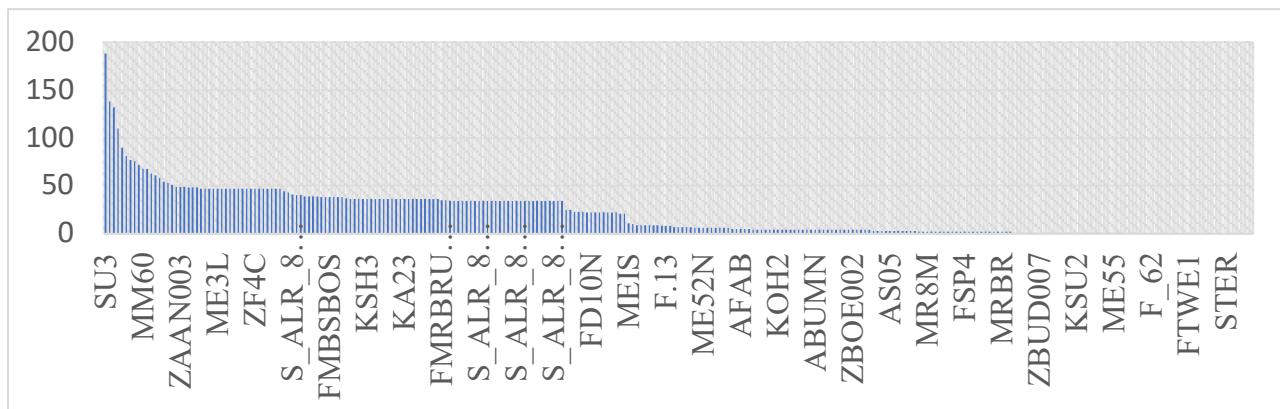


Figure 37 : Échantillon du nombre de rôles par code de transaction

Vous pouvez voir, à la figure 37, quelques codes utilisés par l'ensemble de leurs rôles au sein de la plateforme *FedCOM*. Chaque code peut être utilisé par différentes fonctions, pour différents départements. Pour cause, il est possible de retrouver un code exploité par une quarantaine de rôles. Afin d'illustrer mes explications, je vais prendre, pour exemple, trois codes de transactions. La raison de ces choix est que ces codes me sont plus familiers, parmi la multitude de codes qui existent. Ceux-ci relèvent tous du module des recettes :

- Le code **FEBAN** permet de réconcilier manuellement un poste client, il est utile lorsque la réconciliation automatique n'a pas eu lieu lors du chargement des extraits bancaires.
- Le code **MIRO** sert à enregistrer une facture ou la déclaration de créance. L'enregistrement de la facture ou la note de crédit peut se faire avec ou sans réception de marchandise selon le type de bon de commande créé.
- Et enfin, le code **ME21N** est utilisé pour la création d'un bon de commande.

Prenons, comme exemple, les rôles respectifs de ces trois codes de transactions : **FEBAN** est utilisé par 77 rôles différents. Alors que **ME21N** par 7 et **MIRO** 3.

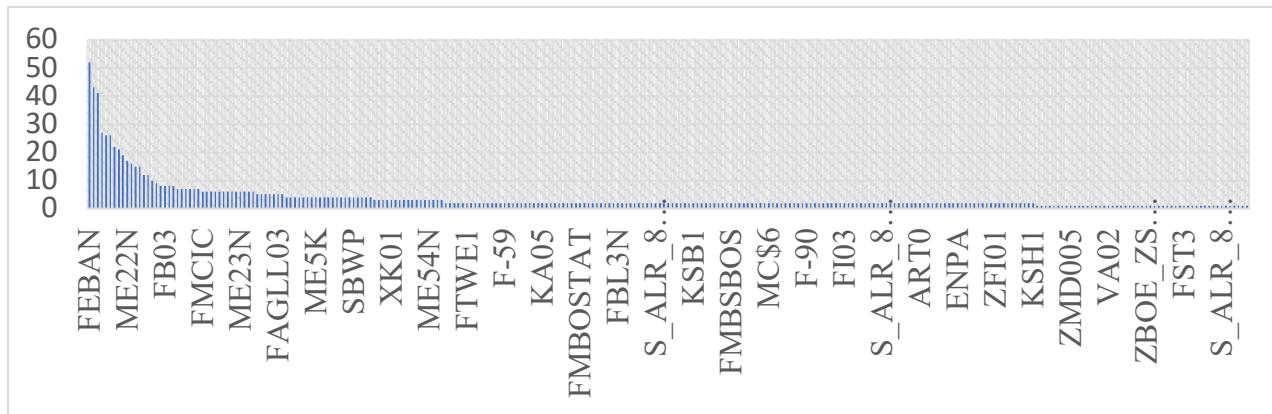


Figure 38 : Échantillon du nombre de documents par code de transaction

Mais ce n'est pas tout, j'ai également mis en évidence une autre variable intéressante. J'ai détecté la quantité de documents disponibles par code de transaction. Cela m'a permis de mettre en exergue les codes de transaction dont le soutien était nécessaire, comme illustré dans la figure 38. Plus un code possède de nombreux documents, plus il serait important, car cela signifierait qu'une demande de soutien élevée existe pour ce code.

Reprendons nos trois exemples, ici **FEBAN** possède 52 documents de soutien, **MIRO** en possède 43 et **ME21N** 41.

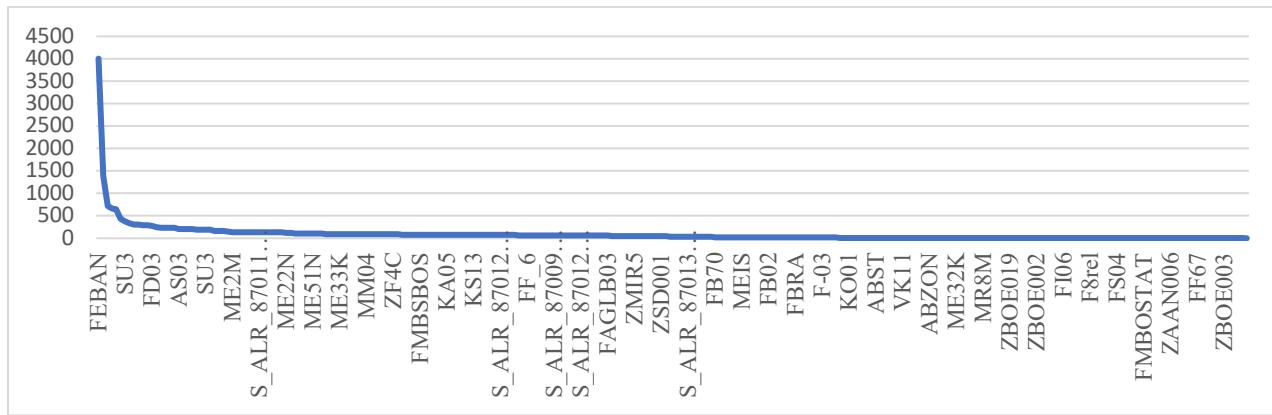


Figure 39 : Échantillon du score par code de transaction

Après avoir collecté toutes ces informations, nous pouvons conclure qu'un code de transaction est à traiter en priorité d'une part, si le nombre de rôles est grand et d'autre part, si le nombre de documents à son égard est élevé. Pour attribuer un score à chacun, il suffira de multiplier à la fois le nombre de rôles et le nombre de documents disponibles. Un échantillon de code de transaction est représenté à la figure 39. Ainsi, nous obtenons un score de 4004 pour **FEBAN**, 287 pour **ME21N** et enfin, 129 pour **MIRO**. Nous comprenons que **FEBAN** a un poids important par rapport aux deux autres. C'est le code de transaction le plus prioritaire.

Afin de permettre une catégorisation optimale, le classement du **plus prioritaire au moins prioritaire** est réalisé à l'aide d'une légende de 1 à 5 :

| Catégorie <sup>36</sup> | Condition Score | Nb doc / catégorie |
|-------------------------|-----------------|--------------------|
| 1                       | >150            | 280                |
| 2                       | >80             | 243                |
| 3                       | >30             | 143                |
| 4                       | >10             | 167                |
| 5                       | <0              | 166                |

Tableau 6 : Catégorie de documents par priorité

Les scores correspondants aux catégories ont été choisis en fonction des conditions exigées par mon maître de stage. Il était primordial que les deux premières catégories possèdent en moyenne 250 documents et que les trois dernières en moyenne 150 documents. C'est donc en fonction de ces directives que j'ai établi le score pour chaque catégorie. Reprenons nos exemples de départ ; **FEBAN** et **ME21N** ont des scores respectifs de 4004 et 287, étant supérieurs à 150, ils se retrouveront dans la catégorie 1. Quant à **MIRO** qui a un score de 129, se trouvera dans la catégorie 2.

L'analyse de ces données me permet d'organiser l'étendue de mon travail. Dans le cadre du projet, mon maître de stage propose que je ne me concentre que sur les trois premières catégories, car ce sont celles qui requièrent le plus de soutien.

<sup>36</sup> La catégorie 1 regroupe les documents plus prioritaires. Ainsi, la dernière catégorie concerne les documents les moins prioritaires

## 6) Analyses des documents

### 6.1) Inégalité linguistique

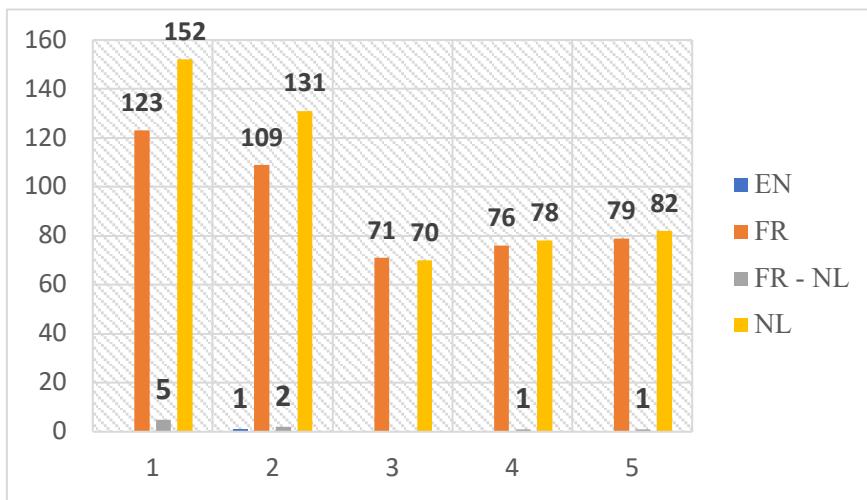


Figure 40 : Nombre de documents par catégorie et par langue

On constate, à la figure 40, que tous les documents à traiter ne sont pas bilingues. On peut voir que dans la majorité des catégories, les documents en néerlandais sont les plus présents. Cependant, il doit y avoir autant de documents en néerlandais qu'en français afin d'être équitable envers tous les utilisateurs de *FedCOM*.

Dans la première catégorie, nous pouvons voir qu'il y a 152 documents en néerlandais face à 123 en français, soit près de 30 de plus en néerlandais. Pour la deuxième catégorie, nous avons 131 documents en néerlandais et 109 en français, soit près de 20 documents en néerlandais en plus. Et pour les autres catégories, la différence entre les deux langues ne semble pas alarmante.

Tous les utilisateurs de la plateforme requièrent du soutien, quelle que soit la langue de ceux-ci. Les manquements d'une langue provoquent une certaine discrimination entre les utilisateurs. L'analyse de ces données permet d'identifier quel document nécessite une traduction également dans l'autre langue.

### 6.2) Documents sans propriétaire

Actuellement, nous avons 292 documents qui se retrouvent sans *owner*<sup>37</sup>. Les anciens propriétaires de ces documents étaient soit des personnes qui ne travaillent plus au sein de BOSA soit des personnes qui ont changé de poste. Il faut que chacun de ces documents ait un nouveau propriétaire afin de pouvoir gérer la mise à jour continue de la documentation. C'est pourquoi j'ai organisé une réunion avec tous les chefs d'équipes du département Comptabilité fédéral. Cette réunion m'a permis de les conscientiser sur la responsabilité des collaborateurs à l'égard de la mise à jour continue de la documentation (cf. infra p.79).

<sup>37</sup> Propriétaire

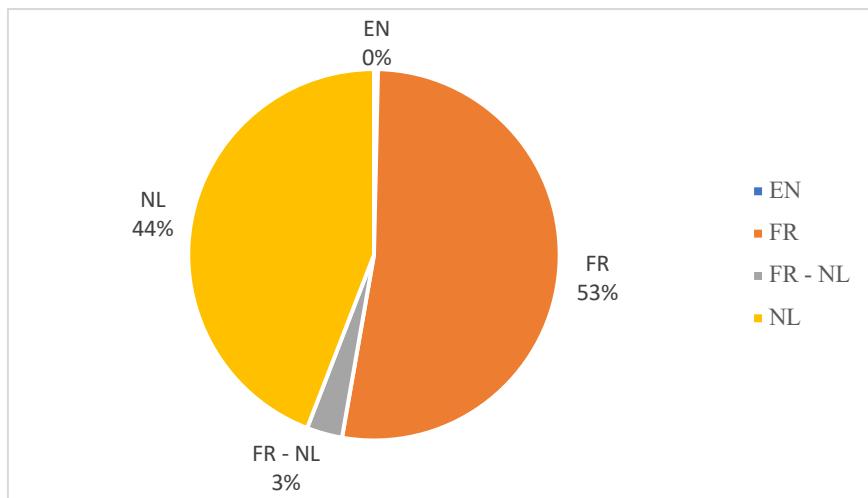


Figure 41 : Vue d'ensemble des documents sans propriétaire

## 7) Conduite du changement

Afin de sensibiliser les chefs d'équipes au changement, j'ai utilisé la méthode de la communication et de l'écoute active. J'ai présenté succinctement deux rapports :

- **Rapport de présentation du projet** : Lors de cette réunion, je leur ai présenté un état des lieux de la documentation actuelle, les problèmes, les besoins et recommandations des utilisateurs issus de l'enquête. Cette réunion a eu pour objectif de les informer et de les préparer tout doucement au changement.
- **Rapport de présentation de processus** : Cette seconde réunion a permis de montrer et expliquer en détail le nouveau processus de la gestion des connaissances. J'ai démontré également les phases dans lesquelles les chefs d'équipes auraient un rôle à jouer. Ils ont été informés qu'ils seront formés par deux types de formations : l'auto-apprentissage à l'aide d'un document et d'une vidéo et de plusieurs séances de formations comodales programmées par mon maître de stage Sylvester Beauprez. Cependant, l'accueil de ce changement de méthode de travail n'a pas été unanime.

Pour pouvoir conduire efficacement le changement, j'ai anticipé les possibles oppositions. Ma stratégie a été de m'entretenir en amont avec la cheffe de la Direction Générale Comptable Fédéral et Procurement. Une fois convaincue par mon projet, elle a également pu jouer un rôle de médiatrice lors de la présentation du second rapport.

## 8) Processus de gestion des connaissances

Le processus d'une nouvelle gestion des connaissances a été proposé aux chefs d'équipes du service Comptable Fédéral ainsi qu'à la cheffe du Département Comptable Fédéral et Procurement, puis il a été lancé et réalisé. En effet, en migrant de logiciel, de *Find it !* vers *SAP Enable Now*, une modification de la méthode de travail actuelle a réellement débuté. La gestion des connaissances d'un logiciel à un autre ne nécessite pas le même traitement. Dès lors, une

question pertinente se formulerait comme suit : Qu'est-ce qui pourrait amener un collaborateur à créer ou modifier un document ?

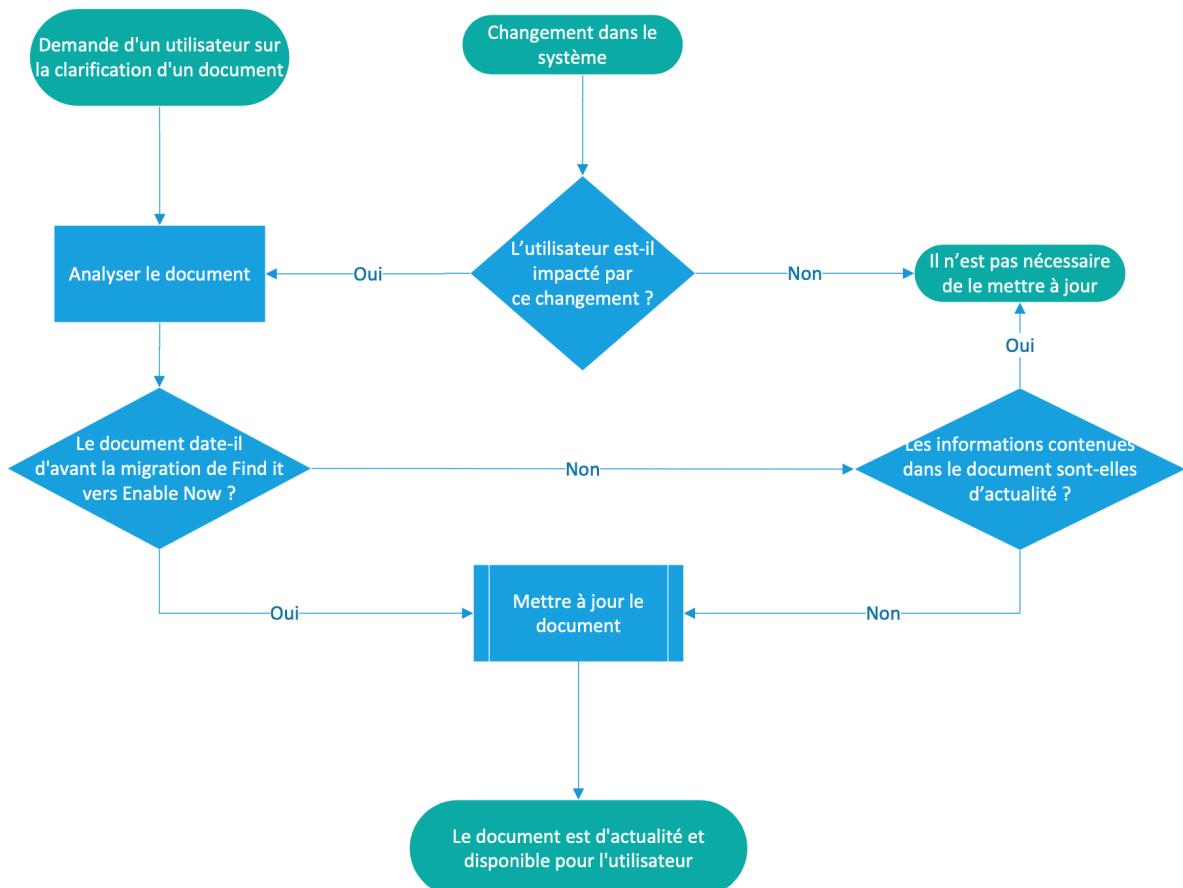


Figure 42 : Processus de création et de modification de document

## 8.1) Description du processus

Il est nécessaire de vérifier la documentation lorsqu'il y a un changement dans le système. Dans ce cas-ci, on se demandera si l'utilisateur est impacté par ce changement. Si ce n'est pas le cas, il n'est pas nécessaire de mettre à jour le document. Si l'utilisateur est impacté alors il faudra analyser le document. De même, il est possible de modifier un document si cela fait l'objet d'une demande de clarification par un utilisateur.

Après avoir analysé le document en question, on va se demander si celui-ci date d'avant ou d'après la migration de *Find it !* vers *SAP Enable Now*. S'il était postérieur à la migration, et que les informations sont d'actualité, alors sa mise à jour n'est pas nécessaire. Sinon, il faut mettre à jour le document.

En résumé, il faudra modifier un document :

- Lorsqu'un changement dans le système impacte l'utilisateur ;
- Lors d'une demande de clarification de la part de l'utilisateur ;
- Si le document date d'avant la migration de *Find it !* vers *SAP Enable Now* ;
- Lorsque les informations ne sont pas d'actualité ;

## 8.2) Sous-processus de création et de mise à jour de document (version simplifiée)

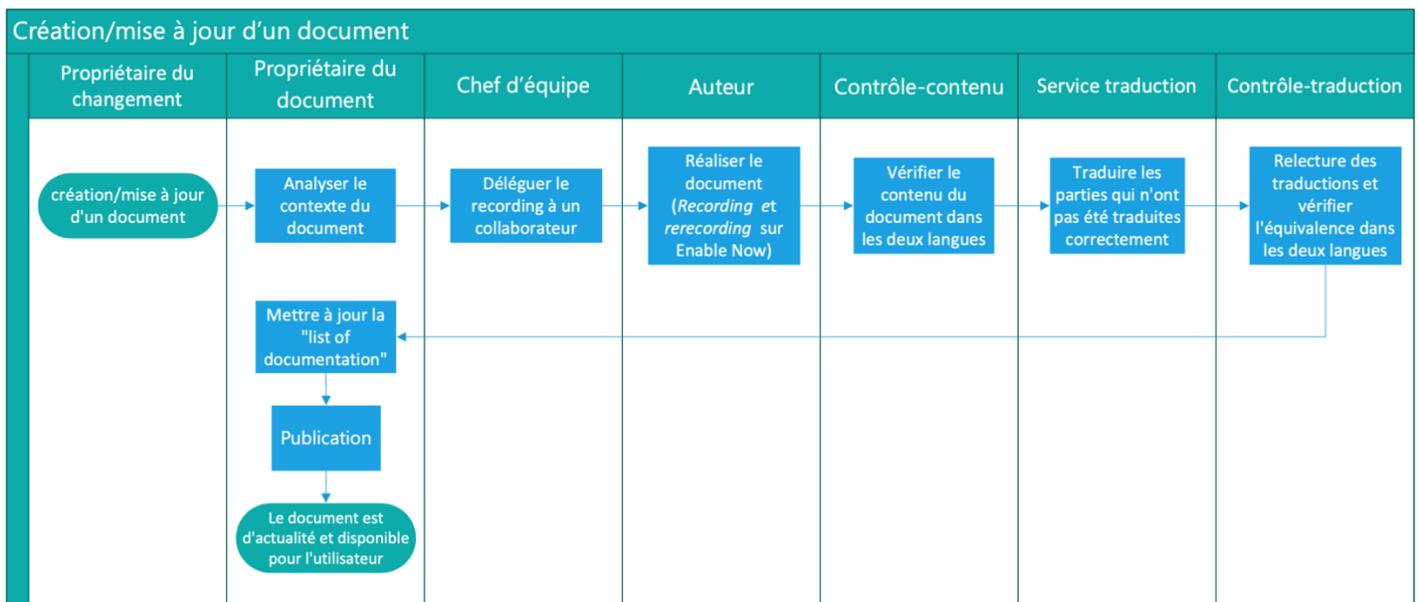


Figure 43 : Sous-processus de création et de modification de document

### 8.2.1) Description du sous-processus

Il s'agit du sous-processus simplifié, vous retrouverez le sous-processus détaillé en annexe n°1. On commence par la création ou la mise à jour d'un document par le propriétaire du changement. Il va vérifier si le document existe et identifier le propriétaire du document. Après cela, il va le contacter. Ensuite, le propriétaire va analyser le document et en identifier le type. En fonction du type, plusieurs chemins sont possibles (annexe n°1). Mais pour cette simplification, considérons que le document en question est une instruction de travail. Si le chef d'équipe est également le propriétaire, il pourra alors déléguer la réalisation du document à un de ses collaborateurs. L'auteur réalisera le document en établissant un enregistrement (appelé *recording*) et un réenregistrement (*rerecording*) dans l'autre langue sur *SAP Enable Now*. Après avoir enregistré le document, c'est le contrôle-contenu qui se chargera de vérifier si le contenu est correct. Si c'est le cas alors le document est envoyé au service de traduction. Sinon, celui-ci sera renvoyé vers l'auteur. Après cela, il faudra contrôler la traduction pour vérifier l'équivalence entre les deux langues.

Enfin, le document est entre les mains du propriétaire. Il va le publier. Après toutes ces étapes, le document est d'actualité et disponible pour l'utilisateur de *FedCOM*.

## 8.3) Pourquoi adopter ce processus ?

Tout d'abord parce que ce processus est inspiré de ce qui est utilisé pour le projet *FAAS* (cf. supra p.39) de la Direction Générale Comptable Fédéral. Ensuite, il permet d'avoir une indication claire sur la gestion des connaissances. Et enfin, grâce à l'application de ce processus, la documentation sera à jour pour les utilisateurs.

## 8.4) Description des rôles

Le processus de gestion des connaissances fait appel à plusieurs parties prenantes. Vous trouverez ci-dessous la description de celles-ci :

### 8.4.1) Propriétaire du changement

Le propriétaire du changement est la personne qui va se rendre compte qu'il y a un changement dans le système. Également, il s'agit de la personne qui va recevoir une demande de clarification d'un document par un utilisateur. Il peut être le chef de projet ou le « *change manager* ».

### 8.4.2) Chef d'équipe

Le chef d'équipe est le *teamleader*. Il s'agit de la personne qui a sous sa charge les collaborateurs. Il peut être aussi le propriétaire de documents.

### 8.4.3) Auteur

L'auteur est la personne responsable de la création des enregistrements de soutien. Il peut être un membre d'une équipe ou le chef d'équipe.

### 8.4.4) Contrôle-contenu

Il s'agit de la personne chargée de contrôler le contenu des documents. Il s'agit d'un expert du domaine.

### 8.4.5) Service traduction

Ce sont les personnes chargées de traduire les documents dans l'autre langue nationale. La traduction se fait soit du français au néerlandais, soit du néerlandais au français. Un des membres de l'équipe a également la possibilité d'entreprendre cette tâche.

### 8.4.6) Contrôle-traduction

Le contrôle-traduction a pour rôle de vérifier la traduction effectuée par le service de traduction. Il s'agit, de préférence, d'une personne dont c'est la langue maternelle.

### 8.4.7) Propriétaire du document

Le propriétaire du document est le responsable d'un ou de plusieurs documents. Il est inscrit dans la colonne « *new owner* » de la liste de documentation. Il a été choisi par le chef d'équipe.

## 8.5) Suivi du processus

Le suivi du processus se fait au moyen du document *Excel* qui regroupe toutes les documentations issues de *Find it !*. Chaque ligne représente un document. Sur une colonne, on peut voir la notion de statut du document. Il s'agit de l'état d'avancement. Les statuts sont au nombre de sept :

| STATUT                      | DESCRIPTION   |
|-----------------------------|---|
| <b><i>Up to date</i></b>    | Le document est à jour  |
| <b><i>In progress</i></b>   | Le document est en cours de traitement  |
| <b><i>Check content</i></b> | La véracité du contenu du document est en cours d'analyse   |
| <b><i>Obsolete</i></b>      | Le document n'est plus d'actualité  |
| <b><i>Translation</i></b>   | Le document est en cours de traduction  |
| <b><i>Check trsl</i></b>    | Le document traduit est en cours d'analyse pour vérifier les équivalences entre les deux langues nationales |
| <b><i>Review</i></b>        | Le document est à revoir  |

Tableau 7 : Statuts du processus

Chaque rôle doit changer le statut en fonction du traitement afin que les parties prenantes aient une vue d'ensemble sur l'état des documents. Le moment du changement de statut est indiqué dans le sous-processus de la gestion des connaissances. Les détails se trouvent à l'annexe n°1.

## 8.6) Diabolo

Le *diabolo* est un document essentiel qui accompagne le processus. C'est un outil utilisé par le SPF Stratégie et Appui qui permet de décrire les processus afin d'obtenir une fiche d'information de ceux-ci. Il met en lien le processus et les objectifs du projet. Il permet la description des inputs requis, des outputs attendus et l'identification des risques, les réglementations, les parties prenantes, les objectifs, les incidents antérieurs, les compétences et le matériel requis ... (Boon & Hauman)

Afin de présenter et d'obtenir la validation de processus par les parties prenantes, le diabolo a été réalisé. Vous le retrouverez à l'annexe n°2.

## 8.7) Analyse des risques du processus

Le nouveau processus de gestion des connaissances pourrait faire face à plusieurs risques. Ils ont été identifiés dans la matrice d'analyse des risques suivante :

| Identification des risques/Risico's identificatie                                |   |   |   |                                      | Evaluation/Evaluatie            |             | Risque inhérent/Inherent risico P X I |            | Actions/Acties       |   | Evaluation/Evaluatie              |                                 | Risque résiduel/Restrisico P <sup>A</sup> X <sup>I<sup>A</sup></sup> |                 | Impact sur les objectifs de l'Intosai/Impact op Intosai-doelstellingen |                      |   | Décision/Beslissing  |                     | Plan d'action/Actieplan |                                       |                  |   |                          |
|--|---|---|---|--------------------------------------|---------------------------------|-------------|---------------------------------------|------------|----------------------|---|-----------------------------------|---------------------------------|--|-----------------|--|----------------------|---|--|---------------------|-------------------------|---------------------------------------|------------------|---|--------------------------|
| Risque/Risico  | Brève descri+ElOp+tion du risque/Korte beschrijving van het risico (KRI parent)                         | Cause(s) du risque/Orzaak(en) van het risico  | Conséquences sur BOSA et ses parties prenantes/Concrete gevolgen voor BOSA en zijn belanghebbenden          | Probabilité (1 à 5)/Impact (1 tot 5) | Impact (1 à 5)/Impact (1 tot 5) | Faible/Laag | Moyen/Gemiddeld                       | Élevé/Hoog | Très élevé/Zeer hoog | Actions déjà en cours/Reeds lopende acties  | Probabilité/Probabiliteit (1 à 5) | Impact (1 à 5)/Impact (1 tot 5) | Faible/Laag  | Moyen/Gemiddeld | Élevé/Hoog   | Très élevé/Zeer hoog | Exécution des missions/uitvoering missies                                       | Obligation de rendre compte/Verantwoordingsplicht                                  | Accepter/Aanvaarden | Réduire/Verminderen     | Partager/Transferer /Delen/Overdragen | Eviter/Vermijden | Actions à mener/Uit te voeren acties (KRI)  | Qui/Wie                  |
| Temps d'exécution long   | Le processus fait appel à plusieurs rôles et le temps d'exécution dépend de chaque collaborateur.       | Si une personne tarde sa tâche pour cause de surcharge de travail, d'oubli ou ne sachant pas ce qu'il doit faire, cela impactera tout le processus. | Retard sur la livraison du document de soutien pour l'utilisateur   | 4                                    | 5                               | 20          |                                       |            |                      | Responsabiliser les collaborateurs  | 3                                 | 5                               | 15   |                 |  |                      | Les tâches auront du retard   | Chaque rôle se doit d'effectuer la tâche pour laquelle il a été désigné            |                     | X                       |                                       |                  | Sensibiliser à l'aide de l'enquête des besoins des utilisateurs de Fedcom   | Hajar Jabour             |
| Manque de connaissance au sujet de Enable Now                                    | Certains rôles peuvent ne pas avoir assez de connaissances sur Enable Now                               | Si la personne n'a pas suivi de formation sur Enable Now  | Retard sur la livraison du document de soutien pour l'utilisateur   | 4                                    | 4                               | 16          |                                       |            |                      | Guide sur la réalisation de recording disponible + Vidéo                              | 3                                 | 2                               | 6  |                 |  |                      | Les tâches seront réalisées avec un laps de temps supplémentaire                | Chaque rôle se doit d'effectuer la tâche pour laquelle il a été désigné            |                     |                         | X                                     |                  | Organiser des formations en ligne afin d'expliquer à chaque collaborateur concerné l'utilisation de Enable Now                                      | Hajar Jabour             |
| Service de traduction surchargé  | Le service de traduction est surchargé et ne peut réaliser son rôle dans les meilleurs délais           | Si le service de traduction a trop de travail et procède par degré d'urgence, les documents de soutien ne seraient pas prioritaires                 | Retard sur la livraison du document de soutien pour l'utilisateur   | 5                                    | 5                               | 25          |                                       |            |                      | Attribuer aux collaborateurs le rôle de traduction en fonction de leur langue de base | 3                                 | 2                               | 6  |                 |  |                      | Transférer la tâche à une autre personne  | Signaler la surcharge de travail afin qu'on puisse prendre les mesures nécessaires |                     |                         | X                                     |                  | Former les collaborateurs concernés à l'utilisation de Enable Now pour savoir où et comment traduire le document                                    | Hajar Jabour             |
| Omission du changement de statut du document concerné dans la liste de documents | Le collaborateur a omis de mettre à jour la liste de documents et le document reste en stand-by         | Oubli de la part du collaborateur   | Entraîne la confusion du suivi et du retard sur la livraison du doc de soutien                              | 4                                    | 5                               | 20          |                                       |            |                      | Responsabiliser les collaborateurs  | 3                                 | 4                               | 12   |                 |  |                      | Responsabilité du collaborateur de mettre en pratique cette étape pour le suivi | Chaque rôle se doit d'effectuer la tâche pour laquelle il a été désigné            |                     |                         | X                                     |                  | Le propriétaire du document doit suivre l'évolution de son doc et vérifier si chaque rôle réalise leur tâche  | Propriétaire de document |
| Manque d'information concernant les changements qui surviennent dans le système  | Le collaborateur a un manque d'information sur le système actuel  | L'information ne parvient pas au collaborateur  | Il n'est pas informé sur les changements de système et le statut n'est pas mis à jour pour la documentation | 2                                    | 4                               | 8           |                                       |            |                      | Release meeting   | 1                                 | 2                               | 2  |                 |  |                      | Vérifier que les documents de soutien sont d'actualités                         | Chaque rôle se doit d'effectuer la tâche pour laquelle il a été désigné            |                     |                         | X                                     |                  | Informier ses collègues lorsqu'on a échos d'un changement dans le système afin qu'ils puissent mettre à jour la documentation qui leur est assignée | Collègues                |
| Oubli de mise à jour du lien de la nouvelle instruction de travail dans le book  | L'auteur du document a omis de mettre à jour le lien de la nouvelle instruction de travail dans le book | Oubli de la part du propriétaire de document  | L'utilisateur ne bénéficie pas du soutien actualisé et se retrouve avec un soutien défaillant               | 5                                    | 5                               | 25          |                                       |            |                      | Préciser au propriétaire du document de le mettre à jour au moment de la publication  | 2                                 | 3                               | 6  |                 |  |                      | Vérifier que les documents de soutien sont disponibles                          | Chaque rôle se doit d'effectuer la tâche pour laquelle il a été désigné            |                     |                         | X                                     |                  | Le propriétaire du document doit suivre l'évolution de son doc et vérifier si le document est disponible pour l'utilisateur                         | Propriétaire de document |

Tableau 8 : Analyse des risques du processus de gestion des connaissances

## 9) Apprentissage du logiciel *SAP Enable Now*

Instaurer une nouvelle méthode de travail au sein des équipes n'est pas sans inconvénient. Les collaborateurs ont été habitués à une manière de travailler qui ne sera plus d'actualité. Pour pouvoir les soutenir dans la conduite du changement, deux méthodes ont été mises en place :

- L'apprentissage autonome
- Les formations

Dans le premier cas, j'ai élaboré un document et enregistré une vidéo à la disposition des collaborateurs concernés par le processus. Pour pouvoir accéder à la vidéo, dirigez-vous vers le lien suivant : [https://youtu.be/3\\_KvCZk2KBQ](https://youtu.be/3_KvCZk2KBQ). Un QR code est également disponible à l'annexe n°5.

Dans le second cas, mon maître de stage s'est chargé d'organiser les formations.

### 9.1) La réalisation d'enregistrements sur *SAP Enable Now*

Cette partie est dédiée à la démonstration d'un enregistrement vidéo des documents de soutien de *FedCOM* sur *SAP Enable Now*. Cela permet de visualiser clairement ce que le projet a aspiré à instaurer dans les équipes pour les utilisateurs. Les étapes présentées sont au nombre de sept.

#### 9.1.1) Étape 1 : Installer le logiciel *SAP Enable Now*

Tous les ordinateurs du SPF Stratégie et Appui sont dotés d'un centre de logiciels. Les collaborateurs ont accès gratuitement aux applications payantes. La première étape est de télécharger le logiciel *SAP Enable Now Launcher*.

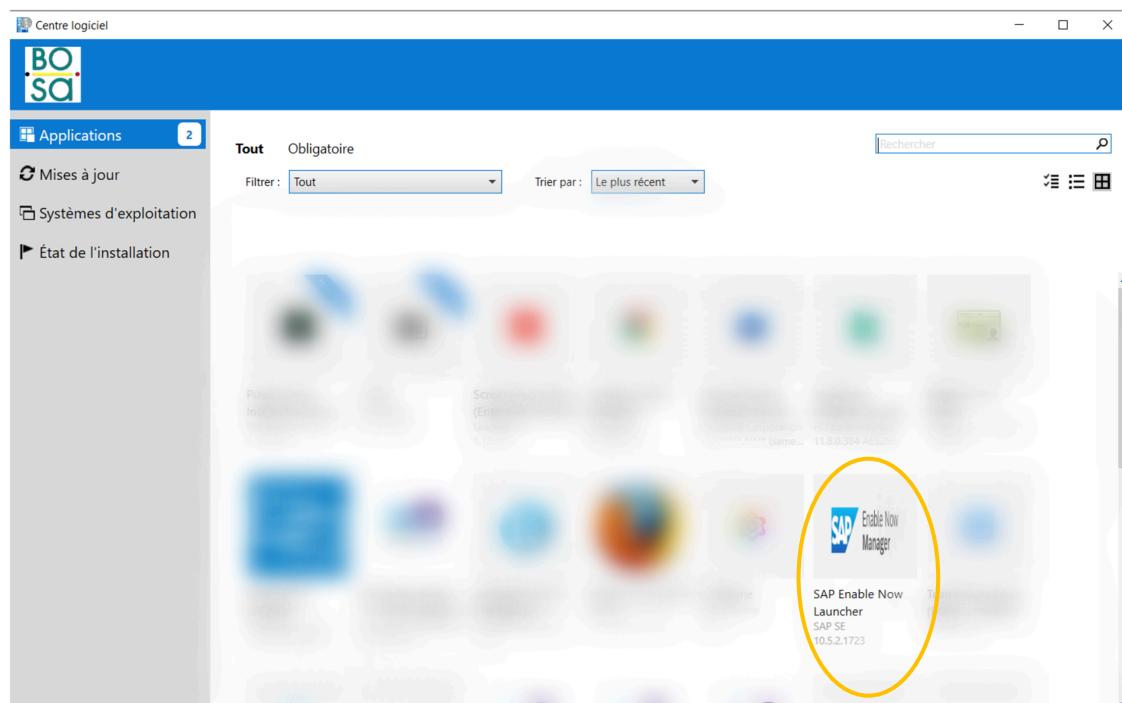


Figure 44 : Installation du logiciel *SAP Enable Now*

### 9.1.2) Étape 2 : Se connecter

Une fois le logiciel téléchargé, le collaborateur se dirigera vers ce lien <https://bosa.enable-now.cloud.sap/> dans la barre de recherche. Il est impératif d'utiliser soit *Microsoft Edge*, soit *Google Chrome* pour accéder au *cloud*. La connexion se fait à l'aide du nom d'utilisateur et du mot de passe du collaborateur.

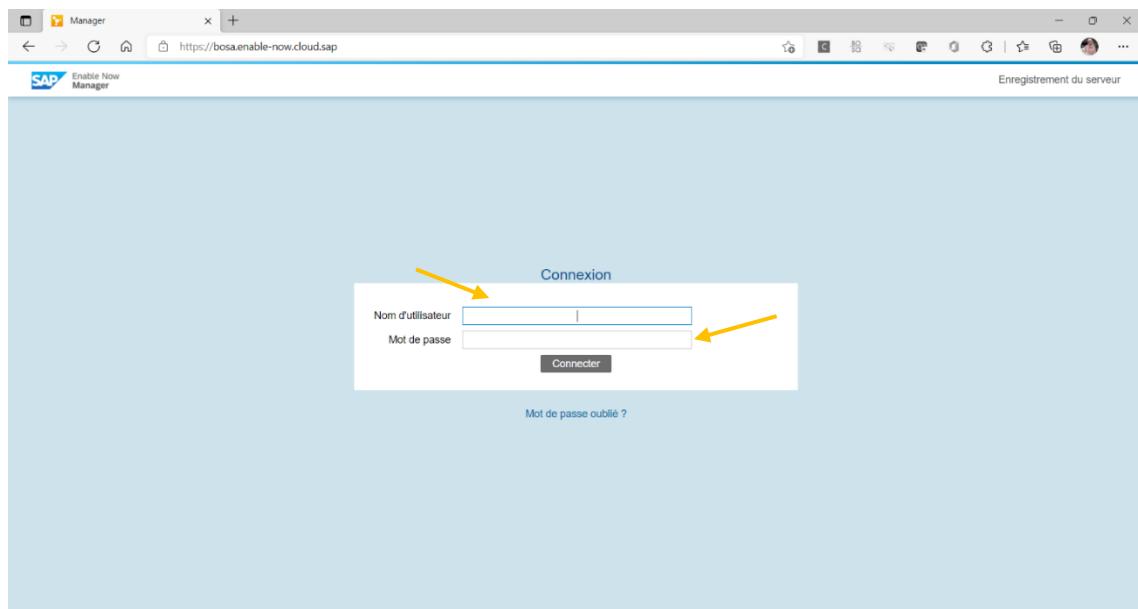


Figure 45 : La connexion sur SAP Enable Now

### 9.1.3) Étape 3 : Accéder au cloud concerné par *FedCOM* et télécharger le mode « Producer »

Après connexion, le collaborateur se trouve dans le mode « *Manager* » de *SAP Enable Now*. Pour pouvoir accéder au cloud des documents de soutien de *FedCOM*, il faut se diriger sur *Find it!*. Ensuite, afin de pouvoir produire toutes les créations et les changements de documents, il faut être dans le mode « *Producer* ». Par conséquent, le téléchargement de ce mode doit être effectué. Pour se faire, le collaborateur devra appuyer sur « *Open Producer* ». Il est possible d'y réaliser les enregistrements (appelés *recordings*), des simulations, des livres électroniques (appelés *e-books*), des tests et autres. Enfin, à la suite du lancement du téléchargement du mode « *Producer* », l'étape de la synchronisation des données a lieu.

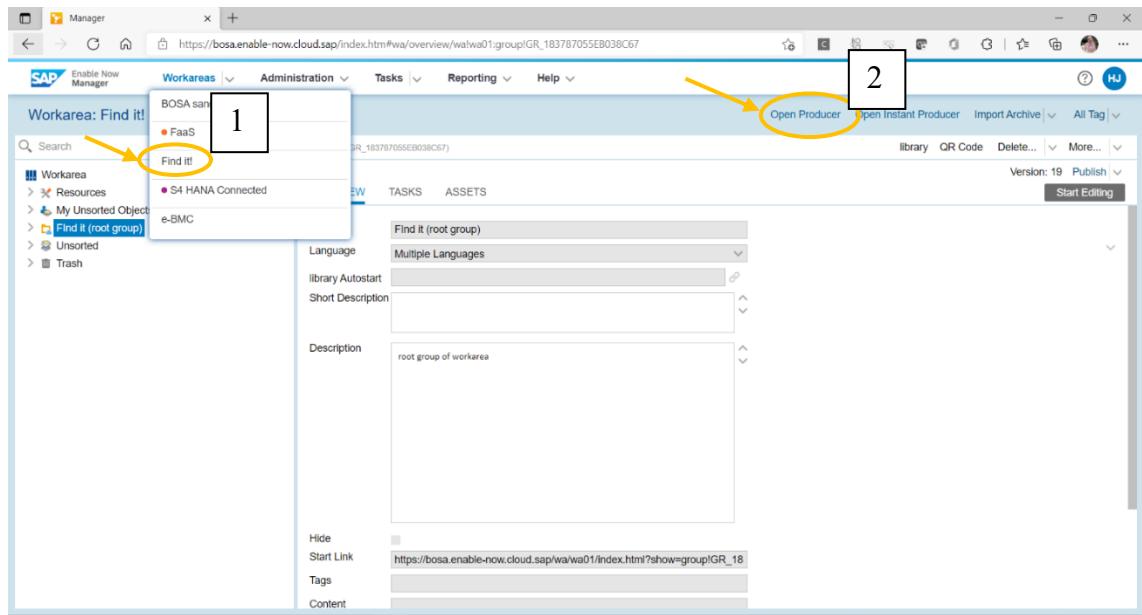


Figure 46 : Téléchargement du mode "Producer" sur SAP Enable Now

#### 9.1.4) Étape 4 : Créer l'emplacement de l'enregistrement

La page qui s'ouvre après le téléchargement est la première page du mode « Producer » sur *SAP Enable Now*. Pour pouvoir créer l'emplacement de l'enregistrement, le collaborateur doit se diriger vers le dossier nommé « [Create](#) ». Ensuite, il doit défiler les dossiers jusqu'à ce qu'il trouve celui correspondant à son domaine d'exercice.

Après avoir trouvé le dossier correspondant à la requête du collaborateur, il se dirigera, à l'aide du clic droit de sa souris, vers « [New](#) » puis vers « [New Simulation \(standard\)](#) ».

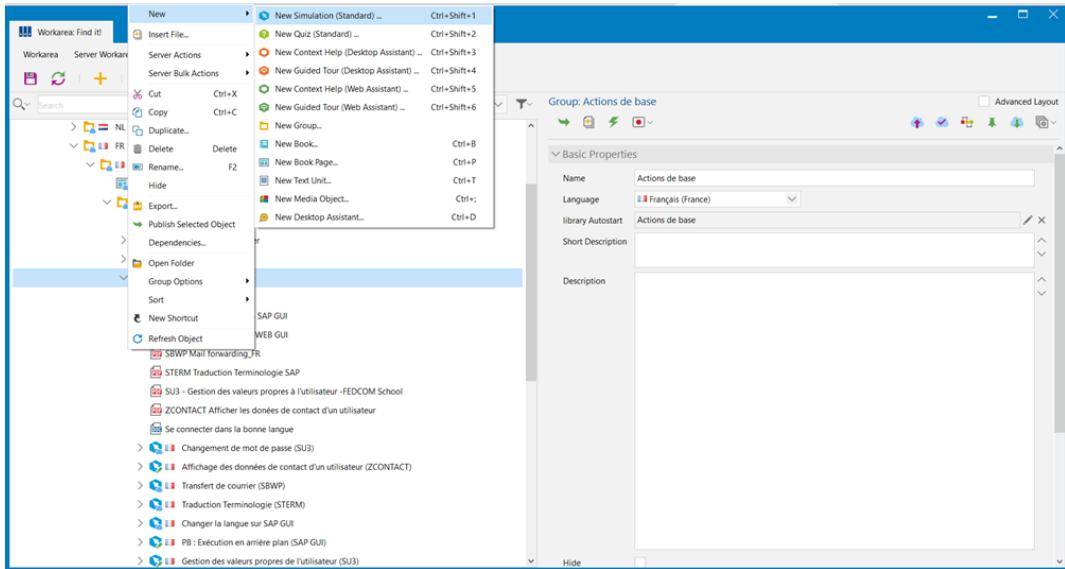


Figure 47 : Création d'un nouvel enregistrement sur SAP Enable Now

Lors de cette étape, le collaborateur nomme le document qu'il souhaite créer, il y sélectionne la langue et le modèle de document adéquat.

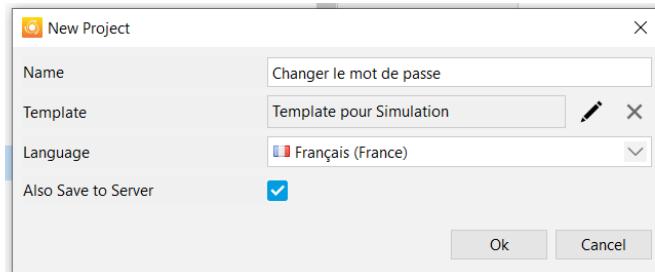


Figure 48 : Insertion d'un nom, d'un modèle de document et du choix de langue pour un enregistrement sur SAP Enable Now

### 9.1.5) Étape 5 : Lancement de *FedCOM*

En amont, le logiciel *FedCOM* a dû être lancé, sans pour autant quitter *SAP Enable Now*. Le collaborateur se connectera et réduira la page.

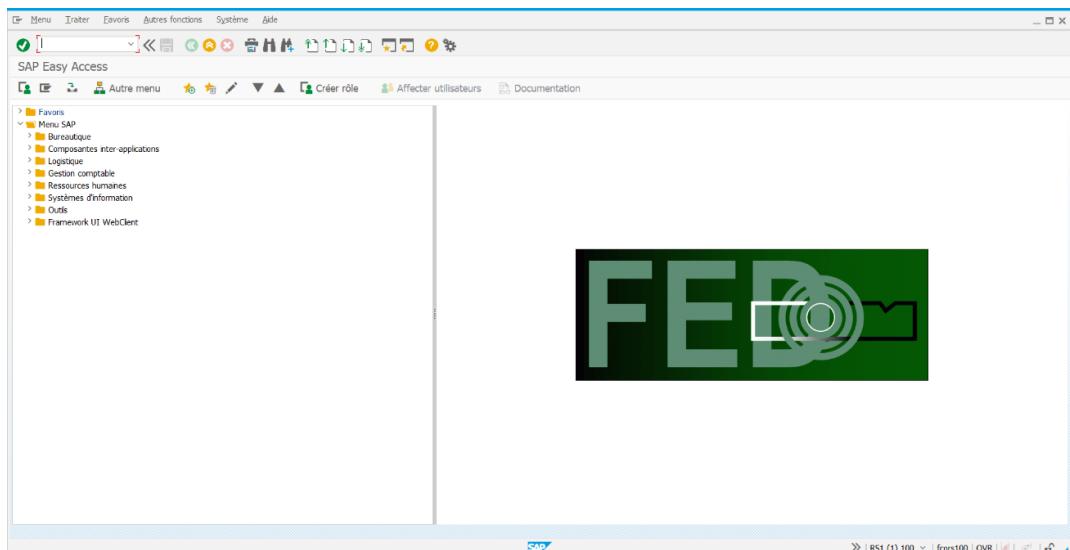


Figure 49 : Page d'accueil du logiciel comptable *FedCOM*

### 9.1.6) Étape 6 : Se familiariser avec le logiciel *SAP Enable Now*

De retour dans la fenêtre de *SAP Enable Now*, le collaborateur sélectionnera le nouvel emplacement qu'il a créé précédemment. Il se retrouvera dans l'onglet correspondant. L'écran est divisé en trois parties :

- La barre de menu : elle contient tous les boutons menant vers les options.
- La partie de visualisation des pages : Il s'agit de l'emplacement où les collaborateurs pourront accéder aux différentes pages liées à l'enregistrement effectué.
- Le contenu de la page sélectionnée : C'est à cet endroit que le collaborateur pourra modifier les bulles de dialogues, ajouter des commentaires, flouter certaines données privées ...

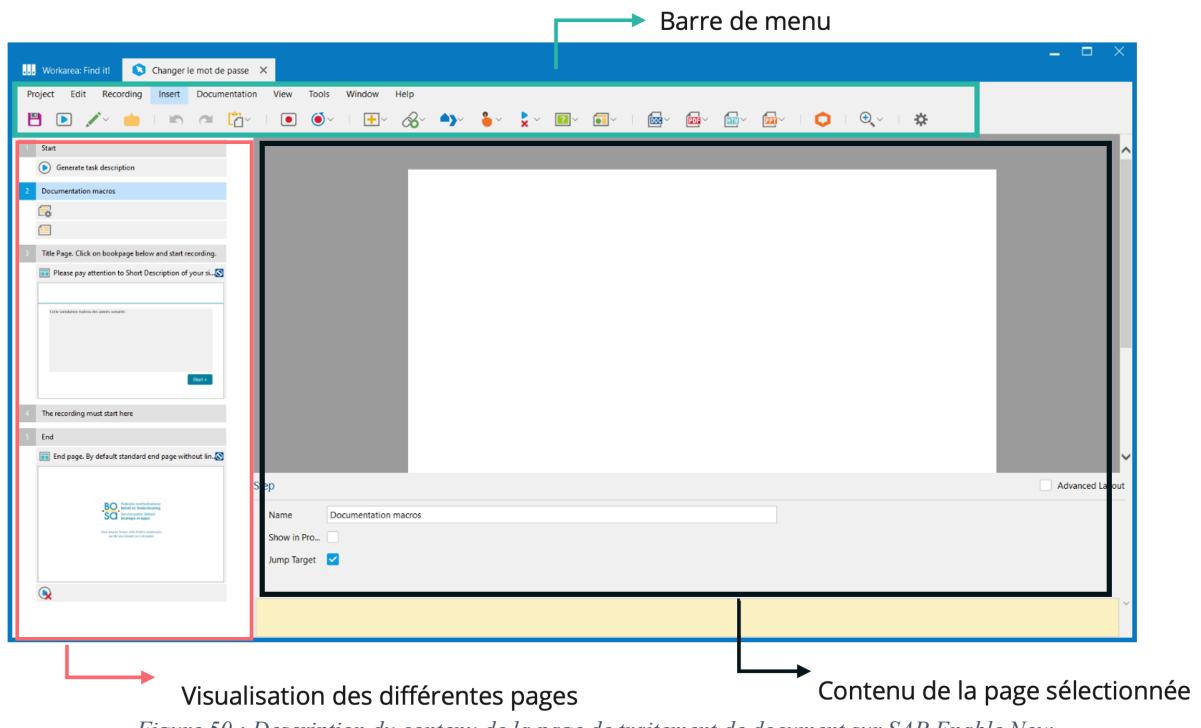


Figure 50 : Description du contenu de la page de traitement de document sur SAP Enable Now

### 9.1.7) Étape 7 : Commencer l'enregistrement sur SAP Enable Now

Dans un premier temps, le collaborateur sélectionnera le point 4 nommé « The recording must start here » situé dans la colonne de gauche. Puis, il se dirigera vers le bouton rouge encadré situé dans la barre de menu.

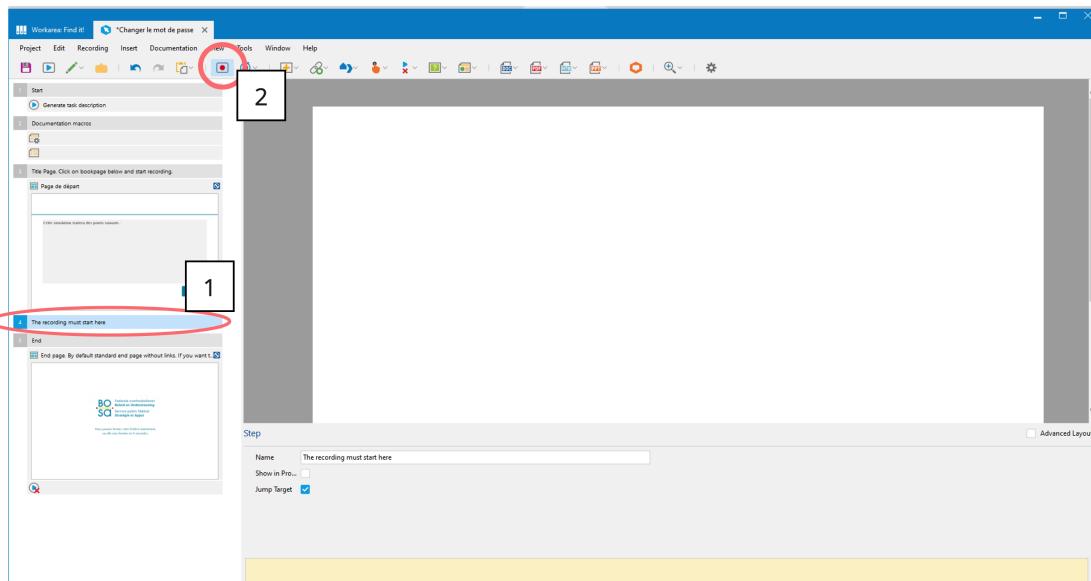


Figure 51 : Démarrage d'un enregistrement sur SAP Enable Now

Dans un second temps, un onglet apparaît. Le collaborateur sélectionnera l'application *FedCOM*, puis choisira le bon profil d'utilisateur. Il sélectionnera la fenêtre correspondante à ce qu'il souhaite enregistrer et il finira par sélectionner le bouton « Record ».

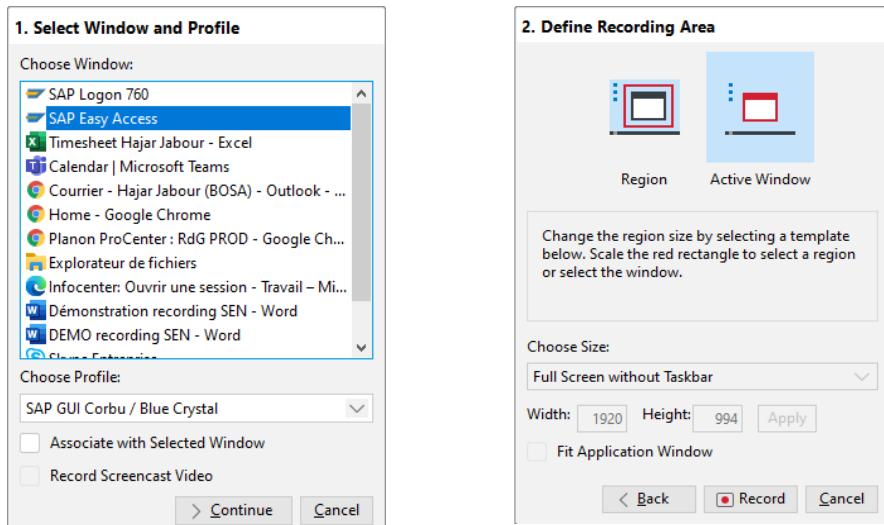


Figure 52 : Onglets pour la démarrage d'un enregistrement sur SAP Enable Now

À partir de là, chaque clic, que l'auteur du document réalise, sera enregistré. Il créera l'enregistrement de ses mouvements à cette étape. Lorsque le *recording* est en route, la barre en haut de l'écran s'affiche en vert.

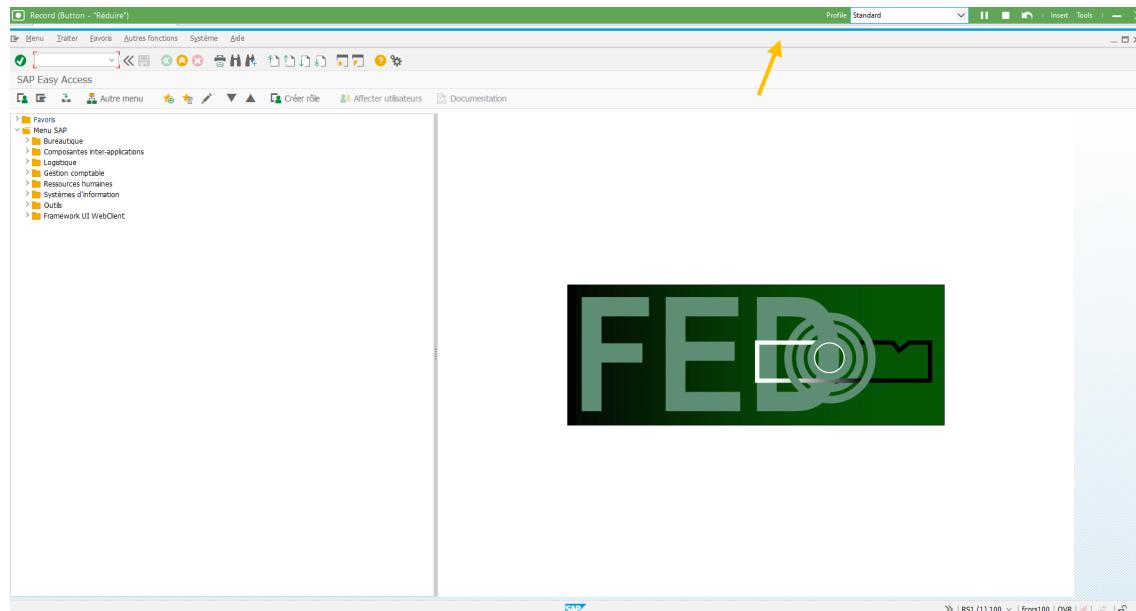


Figure 53 : Enregistrement du code de transaction "MIGO" de FedCOM sur SAP Enable Now

Une fois avoir fini votre démonstration, le collaborateur appuera sur interrompre (□) l'enregistrement. Il sera directement redirigé vers *SAP Enable Now*. Tout le contenu enregistré se trouvera à cet emplacement. Les bulles de renseignements sur ses actions s'écrivent automatiquement par le logiciel. Pour finir, le résultat final est un enregistrement (nommé *recording*) sur *SAP Enable Now*.

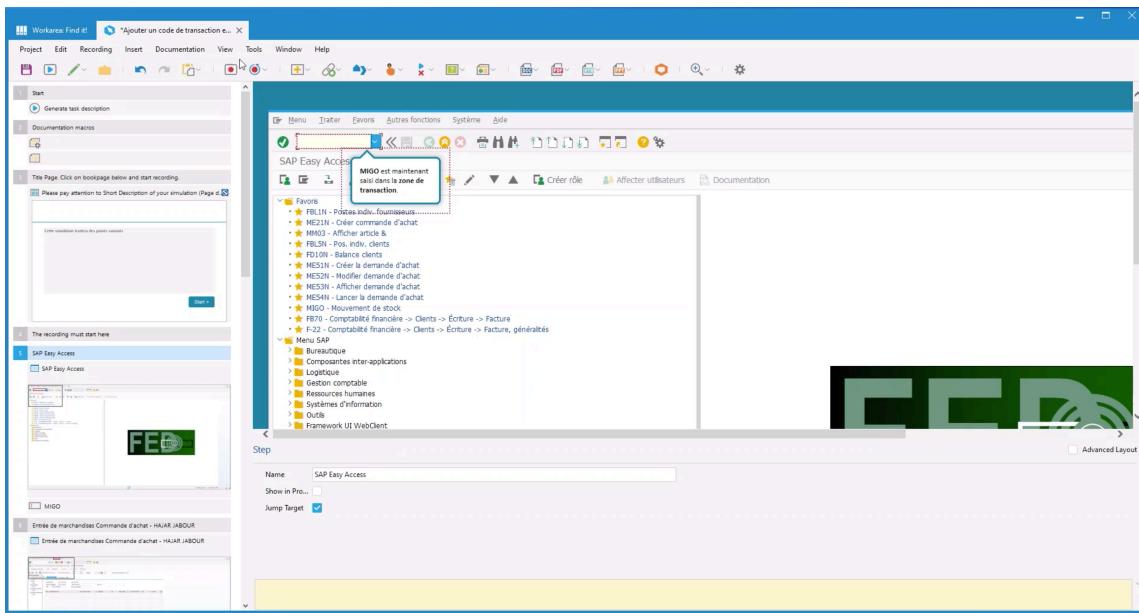


Figure 54 : Traitement de l'enregistrement du code de transaction "MIGO" de FedCOM sur SAP Enable Now

### 9.1.8) Étape 8 : Le rerecording

Cette option est utile pour traduire le même enregistrement dans une autre langue. Il suffit d'appuyer sur le bouton rouge entouré d'une flèche bleue qui se situe dans la barre de menu. Puis sur « Rerecord Project ».

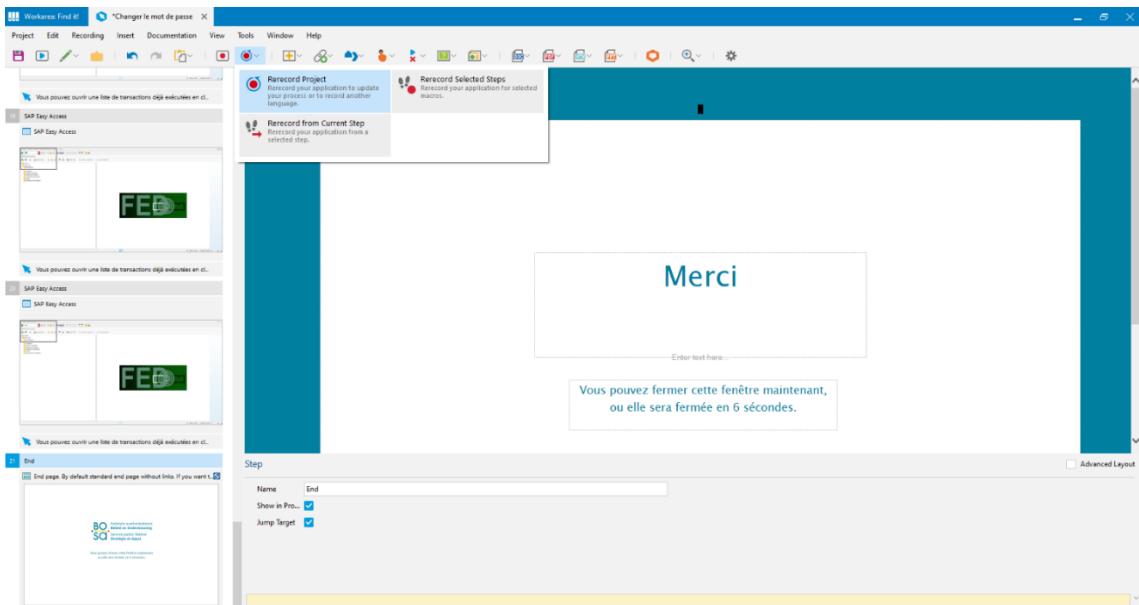


Figure 55 : Démonstration pour la réalisation d'un rerecording sur SAP Enable Now

L'auteur du *recording* entrera le nouveau nom de l'enregistrement et sélectionnera également la nouvelle langue. À partir de ce moment-là, il lui suffira de suivre toutes les étapes pour le *rerecording*. Il sera guidé par *SAP Enable Now*.

Malheureusement, pour certains paramètres, la traduction ne se fait pas automatiquement. Il vous faudra traduire manuellement. C'est le cas pour la description courte et les commentaires par exemple. Par conséquent, le rôle du service concerné réalisera la traduction.

## 10) Création du contenu *e-learning* sur *SAP Enable Now*

### 10.1) Procédure et explication

La partie la plus conséquente de mon projet est de réaliser le contenu *e-learning*. Il s'agit des documents de soutien de *FedCOM* générés par le biais de la plateforme *SAP Enable Now*. Je suis une procédure spécifique pour pouvoir traiter l'ensemble des données. Cependant, il est à noter que je ne vais pas pouvoir réaliser tout le contenu de l'apprentissage numérique compte tenu de mes connaissances restreintes sur les différents processus et modules existants. Je me suis limitée à mes acquis de connaissances. C'est la raison pour laquelle de nouveaux propriétaires ont été attribués pour chaque document afin de créer le contenu *e-learning* ou de les mettre à jour.

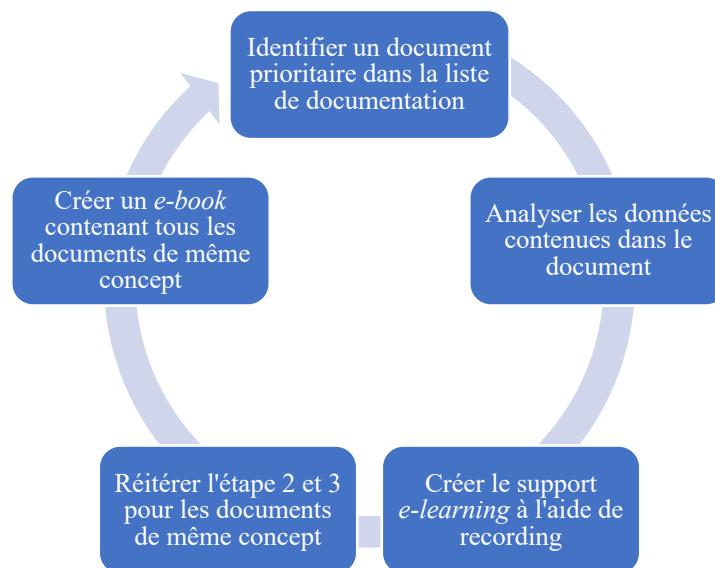


Figure 56 : Procédure de création de contenu *e-learning*

#### 10.1.1) Étape 1 : Identifier un document prioritaire dans la liste de documentations

Afin de traiter les documents par priorité, je consulte la liste de documents conçue précédemment sur *Excel*. En vérifiant les catégories, je commence par le code de transaction qui possède le score le plus conséquent et dont je possède les connaissances.

### 10.1.2) Étape 2 : Analyser les données contenues dans le document

Après avoir identifié le code de transaction adéquat, j'analyse ses données. Une fois les informations vérifiées et actualisées, je suis prête à entamer l'étape suivante.

### 10.1.3) Étape 3 : Créer le support *e-learning* à l'aide de *recording*

Les enregistrements se font sur la plateforme *SAP Enable Now*. Concrètement, cela consiste en plusieurs étapes : tout d'abord, j'active l'enregistrement sur cette application. Ensuite, en sélectionnant la fenêtre du logiciel *FedCOM*, je vais pouvoir effectuer toutes les actions nécessaires pour le code de transaction. Chaque clic effectué sera enregistré. Enfin, l'enregistrement est prêt. Il s'agit d'une vidéo, sans son, où le curseur montre les endroits où il faut appuyer, ce qu'il faut écrire, et tout un tas d'autres fonctionnalités. Les indications se font et s'écrivent de manière automatique. Il suffit d'appuyer sur le bouton « *rerecording* » pour que l'enregistrement se fasse dans l'autre langue (en néerlandais si l'enregistrement de base a été effectué en français).

### 10.1.4) Étape 4 : Réitérer l'étape 2 et 3 pour les documents de même concept

Pour pouvoir recueillir les documents de même concept, il me suffira de trier la documentation sur *Excel*. Le tri permettra de mettre en évidence uniquement les documents de même processus, de même module et de la catégorie la plus prioritaire. À la suite de l'identification des documents les plus pertinents, je réitère les étapes 2 et 3.

### 10.1.5) Étape 5 : Créer un *e-book* contenant tous les documents de même concept

Le contenu *e-learning* de toute la documentation de même concept, à présent, effectué, il est fondamental de les réunir dans un même emplacement. L'utilisateur trouvera plus facilement le soutien qu'il recherche si les documents sont regroupés par concept. À l'aide des outils disponibles sur *SAP Enable Now*, il est possible de créer des livres électroniques (nommé *e-books*) contenant les enregistrements. Ceux-ci peuvent être inclus sous diverses formes. Ils peuvent être représentés par une démonstration, un mode d'entraînement, un exercice ... Cela se fait de manière automatique sur *SAP Enable Now*. Il suffit de sélectionner le mode souhaité à partir d'un enregistrement de base et de l'inclure dans le livre électronique.

## 10.2) Exemple et illustrations

Pour me familiariser avec *SAP Enable Now*, je me suis dirigée vers l'initiation à la navigation sur *FedCOM*. J'ai réalisé un *e-book* composé de tous les enregistrements liés à ce concept. Les utilisateurs y retrouveront la présentation des codes de transactions et les actions de base. Pour pouvoir illustrer mes propos à l'aide d'un exemple, vous trouverez ci-dessous une démonstration.

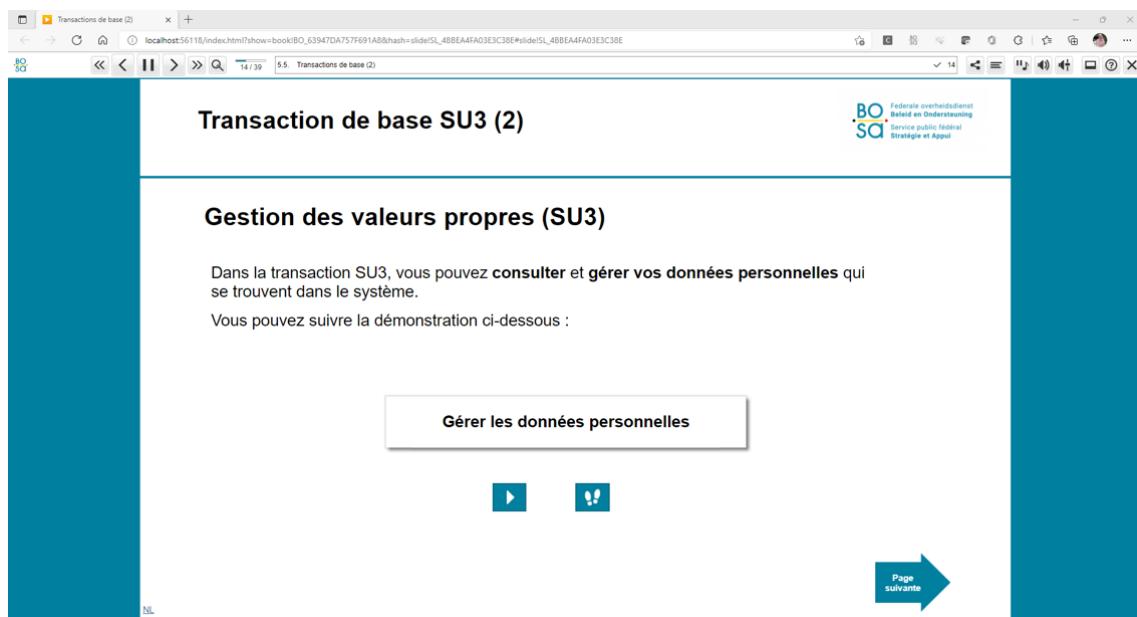


Figure 57 : Capture d'écran d'une page du e-book

Les utilisateurs peuvent retrouver les codes de transactions de base dans le livre électronique nommé *navigation* au chapitre 2. La page que je vous présente concerne le code de transaction **SU3**. Il permet de consulter et gérer vos données personnelles en tant qu'utilisateur.

Imaginons qu'après avoir défilé les pages du *e-book*, vous souhaitez, en tant qu'utilisateur de *FedCOM*, en savoir plus sur la gestion de vos données. En appuyant sur le bouton ci-dessus, vous serez automatiquement redirigé vers une démonstration de l'utilisation du code **SU3**. Le bouton quant à lui est un mode d'entraînement *e-learning*. Il vous permet, en tant qu'utilisateur, de vous exercer et de vous autoévaluer.

La démonstration et le mode d'entraînement sont issus d'un même et unique enregistrement de *SAP Enable Now*. J'ai pu les créer à l'aide des outils disponibles sur cette application comme expliqués précédemment à l'étape 5.

Afin d'évaluer la qualité de l'enseignement *e-learning* autonome, plusieurs quizz ont été introduits dans le livre électronique. Après avoir appuyé sur le bouton correspondant à la démonstration, vous êtes dirigés sur cette page ci-après (cf. infra p.95). Pour commencer à lire la vidéo, le bouton *start* doit être sélectionné.

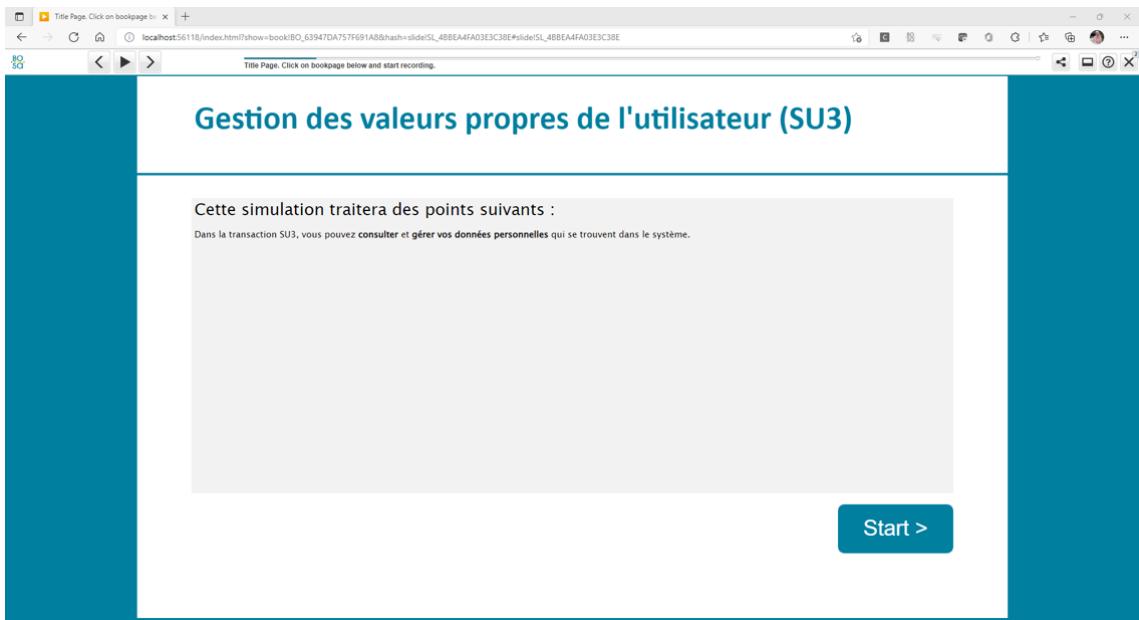


Figure 58 : Capture d'écran du début de la démonstration du code SU3

Vous retrouvez chaque étape représentée dans la vidéo. À la figure 59, nous avons l'indication de l'emplacement de la barre de recherche et la recommandation d'entrer **SU3** dans celle-ci.

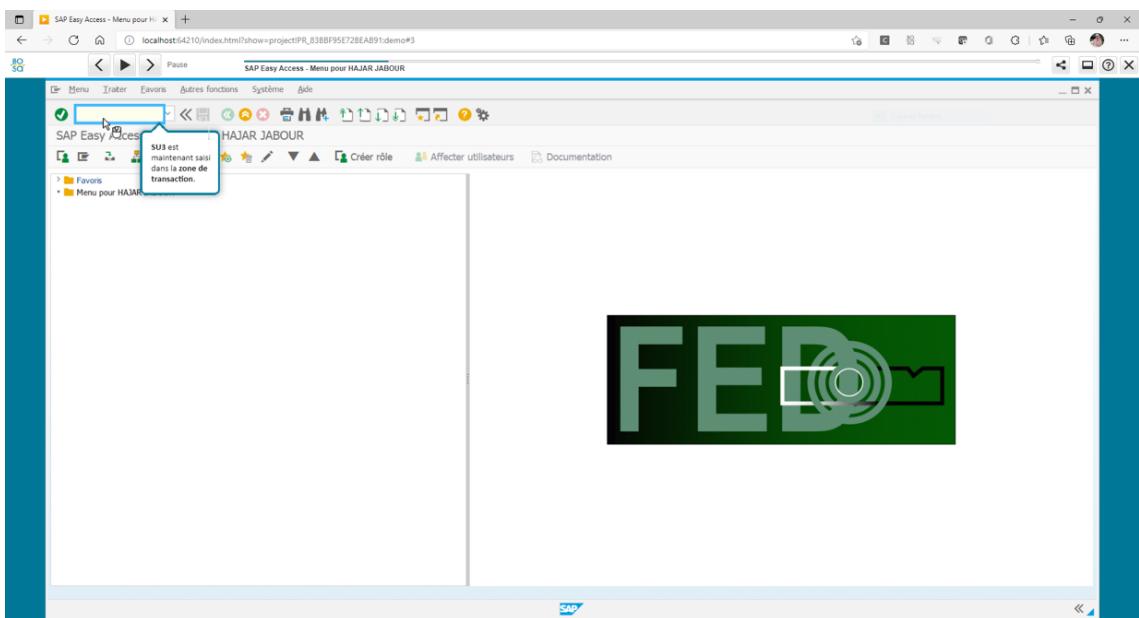


Figure 59 : Capture d'écran de la première action de la démonstration du code SU3

Toutes les étapes pour pouvoir consulter et gérer vos données personnelles sont démontrées dans la vidéo. Pour pouvoir visionner un extrait du *e-book* de navigation, vous pouvez consulter l'annexe n° 6.

## CHAPITRE 6 : BILAN ET PERSPECTIVE DU PROJET

Ce dernier chapitre expose le bilan du projet, son analyse critique, ses difficultés, son apport, ses limites et les perspectives d'une stratégie future afin d'instituer un processus de manière durable.

### 1) Bilan du projet

Le projet s'est bien déroulé dans l'ensemble. Tous les grands objectifs ont été réalisés avec succès. Les conditions de travail ont été optimales et les parties prenantes ont été en majeure partie collaboratives. Cependant, j'ai été confrontée à certaines difficultés qui ont freiné le cours de la gestion de projet :

#### 1.1) Non-réalisé pendant le projet

Un des sous-objectifs n'a pas été réalisé. Il s'agit de la matrice des compétences. La restriction temporelle m'a obligée à faire des choix. J'ai dû agir selon le degré d'importance. La matrice des compétences allait nous aider à attribuer des propriétaires pour tous les documents qui n'en possédaient pas. Certains documents n'avaient pas de *owners*<sup>38</sup> pour deux raisons :

- Les propriétaires initiaux ne travaillent plus pour le SPF BOSA,
- Les anciens propriétaires ont changé de poste.

Nous avons substitué la matrice par la liste des formations suivies par les membres des équipes pour cibler les domaines dont ils ont les compétences. Néanmoins, cette liste n'est pas exhaustive. Les expériences professionnelles, les études et les formations hors SPF BOSA font défaut. Ne disposant pas de tous les outils pour réaliser l'attribution des documents sans propriétaires par compétence, j'ai transféré la charge de travail aux chefs d'équipes de la Direction Générale Comptable Fédéral.

#### 1.2) Transféré pendant et après le projet

Afin de compléter la liste des nouveaux propriétaires de documents, nous avons confié la charge aux chefs d'équipes. Ils ont une meilleure connaissance des compétences de leurs équipes et connaissent le potentiel de chacun. La complétion des propriétaires peut se faire soit par les chefs d'équipes eux-mêmes, soit par les collaborateurs.

---

<sup>38</sup> Propriétaires

## 1.3) Analyse critique

### 1.3.1) Satisfactions

Je suis très satisfaite du résultat du projet. J'ai pu atteindre mes objectifs. La cheffe d'équipe de *Business Integration, PMO et gestion de projet* m'a félicitée pour tout le travail fourni. Mon maître de stage également. J'ai été noté d'un 18/20. Mon projet a également suscité le vif intérêt de la cheffe du *DG FAP*<sup>39</sup> qui m'a aidée à convaincre les autres chefs d'équipes sur les opportunités qu'offrait ma solution. Les utilisateurs trouveront bientôt un support qui leur convient et qui est modelé en tenant compte de leurs feedbacks et recommandations.

### 1.3.2) Difficultés

Bien que le projet se soit bien déroulé, j'ai été contrainte de suivre une méthodologie imposée par le service public. Je n'ai pu avoir la main mise sur le déroulement du projet. Il y a toute une réglementation à suivre. L'utilisation de *Microsoft Project Online* est obligatoire pour instituer un projet.

De plus, le progiciel *SAP Enable Now* m'a été imposé. Je n'ai pu avoir de l'autonomie quant au choix du logiciel qui répondrait au mieux aux besoins des utilisateurs. Cela m'aurait permis de me concentrer sur une seule méthodologie. J'ai souhaité suivre le processus du *Design Thinking*, mais la solution étant déjà proposée, l'étape idéation n'avait plus aucun intérêt. Cela m'a donc freinée. J'ai également voulu réaliser une gestion de projet KM<sup>40</sup>, mais mon projet n'est pas aussi conséquent et ne dispose pas de projets de portée. Je me suis retrouvée à collecter des outils conformément à plusieurs méthodologies afin de m'y retrouver et de suivre ma propre ligne conductrice.

Le manque d'engagement des autres équipes du service Comptable Fédéral a été difficile à gérer. J'ai été confrontée à une opposition de deux chefs d'équipes. Ils ne souhaitaient pas suivre la nouvelle gestion des connaissances. Leurs arguments étaient que cela représente une grande charge de travail, qu'ils n'avaient pas le temps et qu'ils ne savaient pas utiliser la nouvelle plateforme *SAP Enable Now*. Ils ne comprenaient pas pourquoi nous changions la méthode de travail et ils voulaient poursuivre avec l'ancienne méthode. Les deux chefs d'équipes m'ont fait parvenir leur frustration lors de la présentation du second rapport où je leur décrivais le nouveau processus. Je n'ai pas su gérer leur réaction, car, à mon échelle, je ne détiens pas de pouvoir décisionnel. Heureusement, j'avais pu anticiper ce type de réaction grâce à l'étude des réactions psychosociologiques. J'ai pu m'entretenir et convaincre en amont la cheffe de la Direction Générale Comptable Fédéral et Procurement en lui exposant le projet et ses impacts. Elle était présente lors de la seconde réunion et a pu persuader les deux chefs d'équipe de l'utilité et des opportunités qu'offre la nouvelle méthode de travail pour soutenir les utilisateurs. Elle a pu jouer le rôle de la médiatrice.

---

<sup>39</sup> Direction Général Comptable Fédéral et Procurement

<sup>40</sup> Knowlegde Management

## 2) Limite du projet

La satisfaction de tous clients est difficilement mesurable. Il est compliqué, voire impossible de récolter les avis et les feedbacks de près de 3.958 utilisateurs de *FedCOM* (BOSA, 2021). Mon enquête a recensé environ 300 participants, soit 7,6% des utilisateurs. L'échantillon sélectionné a tenu compte d'une certaine diversité linguistique et d'expérience afin de récolter une variété de réponses.

## 3) Portée du projet

Dorénavant, la nouvelle gestion des connaissances a été instituée dans les équipes afin de répondre aux besoins des utilisateurs de *FedCOM*. Après mon départ, les collaborateurs et les chefs d'équipes continuent de compléter la liste des documents avec les nouveaux propriétaires en fonction de leurs compétences. Ils réalisent les *recordings* de soutien dans la nouvelle plateforme LMS nommée *SAP Enable Now* dans le but de fournir une documentation claire et à jour pour les utilisateurs. La clé de la durabilité des connaissances demeure dans la mise à jour continue de la documentation.

## 4) Perspectives d'avenir

Ce projet nécessitant beaucoup de temps et de réflexion, ma contribution dans l'organisation semble bénéfique puisqu'il en résulte la résolution d'une problématique procrastinée depuis plusieurs mois. Si le centre de service Comptable Fédéral disposait d'une équipe entièrement dédiée à la gestion des connaissances, composée de quatre collaborateurs qui s'en occupent à temps plein, toute la documentation pourrait être à jour et disponible pour les utilisateurs d'ici la fin d'année 2022. Malheureusement, la réalité est tout autre. L'estimation de la durée de la mise à jour complète de la documentation reste impossible. Le temps d'élaboration est très volatile et dépend de plusieurs facteurs :

- La priorité des tâches
- La disponibilité des collaborateurs
- La coordination et le bon suivi du processus

## CONCLUSION

À l'initiative des Services publics fédéraux, plusieurs missions ont été lancées pour instaurer une gestion des connaissances au travers des multiples institutions (BOSA, 2019). Au sein du SPF Stratégie et Appui, et plus particulièrement dans le centre de service Comptable Fédéral, l'optimisation du fonctionnement de *FedCOM* est une priorité. Ils ont pour objectif de répondre de manière optimale à l'évolution des besoins en matière de formations et de documentations des utilisateurs du logiciel comptable de l'État fédéral (BOSA, 2015). La nouvelle plateforme *LMS*, nommée *SAP Enable Now*, a offert l'occasion de remettre en question le système de soutien documentaire institué auparavant par le biais de la plateforme *Find it !*. Afin de migrer de l'ancienne plateforme à la nouvelle, une toute nouvelle méthodologie s'est avérée nécessaire. En outre, il a également fallu tenir compte des besoins des utilisateurs. Par conséquent, les démarches entreprises lors du projet se sont inspirées de la méthodologie de *gestion de projet KM* de Jean-Yves Prax et du *Design Thinking*, tout en prenant en considération des réglementations en vigueur en matière de gestion de projet au sein d'une institution publique. C'est par le biais de toutes ces ressources que la problématique de départ a été résolue, à savoir : comment améliorer la gestion des connaissances du logiciel de comptabilité de l'État fédéral, nommé *FedCOM*, tout en répondant aux besoins des utilisateurs ?

Le premier chapitre de ce présent mémoire est centré sur l'**environnement** du projet. Tout d'abord, j'ai exposé une mise en contexte générale de l'organisation, puis j'ai élaboré une version plus détaillée du service dans lequel j'ai travaillé. Cela m'a amenée à comprendre concrètement le cadre et le milieu dans lequel ma gestion de projet s'est inscrite.

L'approfondissement du second chapitre a consenti l'affinement de mes recherches autour du **projet**. J'ai défini concrètement la problématique ainsi que les solutions susceptibles de la résoudre. Une analyse du projet illustre l'identification des contraintes et des opportunités ainsi que tous les acteurs concernés par mon projet. Cette démarche m'a aidée à cerner les impacts de ma contribution au sein de l'organisation. De même, une analyse des risques potentiels a été proposée. Une prise de conscience des aléas qui ont pu survenir et des actions engendrant leur évitement ou leur transfert a vu le jour.

Le troisième chapitre étudie les différentes **approches théoriques** autour de ma gestion de projet. Au fur et à mesure de mes recherches, j'ai réalisé la signification d'une gestion des connaissances et les étapes de capitalisation de connaissances. De surcroît, j'ai également pu m'informer sur une méthodologie existante axée sur les besoins des utilisateurs et d'une gestion de projet pour légitimer une gestion des connaissances. En gardant à l'esprit que le SPF Stratégie et Appui demeure une grande institution, je me devais de consentir à des recherches sur la méthode de travail et du logiciel utilisé pour la gestion de projet. Cette étude conçoit de répondre au mieux aux réglementations de BOSA en réalisant le projet sous un format adéquat.

Le quatrième chapitre concerne la **méthodologie** du projet. La rédaction de cette partie m'a concédé de m'organiser et d'identifier mes objectifs. Par ailleurs, l'élaboration du diagramme de Gantt a été très productif pour la planification du projet. Bien qu'un des livrables n'a pu être

réalisé par manque de temps, j'ai pu rebondir en substituant la matrice des compétences par une alternative. La responsabilité a été transférée aux chefs d'équipes.

Le cinquième chapitre porte sur la **mise en œuvre du projet**. Les résultats dégagés ont été fructueux. Tout d'abord, pour la première fois dans l'histoire de la création de *FedCOM*, une enquête auprès des utilisateurs a été réalisée au sujet de la documentation de soutien. Les réponses obtenues ont permis d'affiner la solution. Ensuite, tous les documents issus de la plateforme initiale *Find it !* ont été triés et réorganisés afin de pouvoir les traiter pour la migration vers la nouvelle plateforme *SAP Enable Now*. Par après, une méthode de priorisation a été instituée pour administrer un ordre de traitement. Une analyse de l'état des lieux des documents a permis d'identifier les anomalies afin de les solutionner. Aussi, en vue d'accompagner les chefs d'équipes et les collaborateurs vers l'implémentation d'un nouveau processus de gestion des connaissances, une conduite du changement a été instaurée. Plusieurs séances d'informations et de formations ont eu lieu dans le dessein de les guider vers cette évolution. Enfin, la création du contenu *e-learning* sur la plateforme *SAP Enable Now* a été inaugurée par mon implication. La rédaction d'un livre électronique sur les actions, les transactions de bases et la navigation a constitué le début des enregistrements pour le soutien des utilisateurs. Je n'ai pu réaliser d'autres enregistrements compte tenu de mes connaissances limitées sur le sujet de *FedCOM*.

Le sixième chapitre concerne le **bilan** et les **perspectives** d'avenir du projet. Grâce au processus de la nouvelle gestion des connaissances institué dans les équipes, toute la documentation de soutien pour les utilisateurs de *FedCOM* pourrait être à jour et disponible pour les utilisateurs sur *SAP Enable Now* d'ici la fin d'année.

A cet égard, l'aboutissement de ce projet a réformé ma vision au sujet de la place qu'il faut réservé aux connaissances en entreprise. Une question de réflexion m'est venue à l'esprit tout au long du projet : quelle orientation aurait pris ma gestion de projet si la plateforme *SAP Enable Now* ne m'avait pas été imposée ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de conduite du changement - 4e éd.: Diagnostic, Accompagnement, Performance*. Paris: Dunod.
- Belga. (2017, février 27). Un nouveau SPF est créé. *L'Echo* (<https://www.lecho.be/economie-politique/belgique-federal/Un-nouveau-SPF-est-cree/9867286?registerSuccess=true>).
- Benchekroun, B., & Soulami, M. (2020). « Design Thinking » une nouvelle approche d'innovation pédagogique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 1241-1253.
- Boon, A., & Hauman, K. (s.d.). *Guide pratique d'élaboration et de maintien d'un système de contrôle interne*. Consulté le Avril 5, 2022, sur <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/reformes/audit-et-controle/1099-guide-pratique-delaboration-et-de-maintien-dun-systeme-controle-interne-1/file>
- BOSA. (2015). Veranderingsbeheer. *Plan de gestion*.
- BOSA. (2017). *À propos du SPF Stratégie et Appui*. Récupéré sur SPF BOSA: <https://bosa.belgium.be/fr/propos-du-spf-strategie-et-appui>
- BOSA. (2019, juin 11). *KM - Gestion des connaissances*. Récupéré sur SPF Stratégie & Appui: [https://fedweb.belgium.be/fr/a\\_propos\\_de\\_l\\_organisation/gestion\\_des\\_connaissances](https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances)
- BOSA. (2021, Juillet 23). Missions et valeurs BOSA. *Missions et valeurs*. Bruxelles.
- BOSA. (2021). *Stratégie et Appui en chiffres*. Récupéré sur bosa.belgium.be: [https://bosa.belgium.be/sites/default/files/publication/file/annual\\_report\\_fps\\_bosa\\_fr\\_v2021\\_final.pdf](https://bosa.belgium.be/sites/default/files/publication/file/annual_report_fps_bosa_fr_v2021_final.pdf)
- BOSA. (2022). *A propos du SPF Stratégie et Appui*. Récupéré sur BOSA: <https://bosa.belgium.be/fr/propos-du-spf-strategie-et-appui>
- BOSA. (2022). *DG Comptable fédéral et Procurement*. Récupéré sur BOSA Belgium: <https://bosa.belgium.be/fr/dg-comptable-federal-et-procurement>
- Brunet, E. (2019). *La boîte à outils du Design Thinking*. Malakoff: Dunod.

Carret, M. (2013, Octobre). *Capitalisation des connaissances*. Consulté le Octobre 2021, sur CERMAV-CNRS:

[http://applis.cermav.cnrs.fr/ANF\\_qualite\\_en\\_chimie\\_2013/presentations/carret\\_capitalisation\\_connaissances.pdf](http://applis.cermav.cnrs.fr/ANF_qualite_en_chimie_2013/presentations/carret_capitalisation_connaissances.pdf)

Demeestère, R., Lorino, P., & Mottis, N. (2017). *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion. 6e édition*. Malakoff: Dunod.

Dollé, M. (2013). *La gestion du changement pour le projet FedCOM*. Bruxelles.

Dorbes Lecoeur, E. (2015). *Gérer les compétences et les talents*. Bruxelles: De Boeck.

Easy LMS. (2022, février 11). *Qu'est-ce qu'un LMS ? Définition, explication et tout ce que vous avez besoin de savoir !* Récupéré sur Easy LMS: <https://www.easy-lms.com/fr/base-connaissances/base-de-connaissances-lms/lms-cest-quoi/item10182>

Goossens, A. (2021, Juillet 21). *Comptable fédéral et Procurement*. Récupéré sur Bonsai: <https://gcloudbelgium.sharepoint.com/sites/BOSAknoW/Intranet/FR/organisation/organigramme/dg-comptable-fédéral-procurement>

Gréselle-Zaïbet, O., Kleber, A., & Dejoux, C. (2018). Le hackathon en mode Design Thinking ou quelles modalités pour former à des compétences méthodologiques et comportementales ? *Management & Avenir*, 149-171.

Infocenter. (2021). *Emploi et force de travail*. Récupéré sur Infocenter: <https://infocenter.belgium.be/fr/statistiques/spf-strategie-et-appui/emploi/effectifs>

Larouse. (2021). *Information*. Consulté le Octobre 2021, sur Dictionnaire en ligne: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

Larousse. (2021). *Donnée*. Consulté le Octobre 2021, sur Dictionnaire en ligne: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

Laudon, K., Laudon, J., & Costa, S. (2017). *Management des systèmes d'information 15e édition*. Montreuil, France: Pearson France.

Lungu, V. (2019). *Knowledge Management en entreprise, 4e édition*. Le Mans: Gereso

Microsoft. (2021). *Microsoft Project*. Récupéré sur <https://www.microsoft.com/fr-be/microsoft-365/project/project-management-software?market=be>

Microsoft. (2021, septembre 13). *Microsoft Project Online service description*. Consulté le février 25, 2022, sur <https://docs.microsoft.com/en-us/office365/servicedescriptions/project-online-service-description/microsoft-project-online-service-description>

Moissonnier, V., & Ricou, J. (2018). *Pro en Conduite du changement*. Paris: Vuibert.

Moniteur Belge. (2017, février 28). *Publication*. Récupéré sur Bosa: <https://bosa.belgium.be/fr/publications>

News.belgium. (2019, Juillet 19). *Commande complémentaire dans le cadre du projet "Finance as a service"*. Récupéré sur news belgium: <https://news.belgium.be/fr/commande-complementaire-dans-le-cadre-du-projet-finance-service>

Nolleaux, G. (2020). Gestion de projets informatiques Gestion de projets digitaux. Syllabus ICHEC.

Prat, M. (2012). *E-learning, réussir un projet: pédagogie, méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation*. Nantes: ENI.

Prax, J.-Y. (2019). *Manuel de knowlegde management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. 4e édition*. Malakoff: Dunod.

Racine, S. (s. d.). *La matrice des compétences*. Récupéré sur Communagir pour emporter: [https://communagir.org/media/1495/matrice\\_des\\_competences.pdf](https://communagir.org/media/1495/matrice_des_competences.pdf)

SAP. (2021). *SAP Enable Now*. Récupéré sur <https://www.sap.com/products/enable-now.html>

Selor. (2014). *Selor*. Consulté le Février 2022, sur Selor: [http://erecruiting.selor.be/Data/Selection/2018/BNG18067\\_Cursus%20Boekh%20N1.pdf](http://erecruiting.selor.be/Data/Selection/2018/BNG18067_Cursus%20Boekh%20N1.pdf)

Service Communication. (2021, Mai 31). ONE BOSA. *Communicatie beslissingen 1-merkstrategie*. Bruxelles.

Smeets, B. (2020, Mars). *Stratégie et Appui en chiffres*. Récupéré sur SELOR:  
[https://www.selor.be/media/908753/jaarverslag\\_fod\\_bosa\\_a51\\_fr.pdf](https://www.selor.be/media/908753/jaarverslag_fod_bosa_a51_fr.pdf)

Smeets, B. (2021, Février 28). *Stratégie et Appui en chiffre*. Bruxelles. Récupéré sur Selor:  
[https://www.selor.be/media/952396/rapport\\_annuel\\_bosa\\_2020\\_fr.pdf](https://www.selor.be/media/952396/rapport_annuel_bosa_2020_fr.pdf)

Smets, S. (2020, Mars 24). *Governance Projectmanagement*. (Source interne BOSA) Récupéré sur [https://gcloudbelgium.sharepoint.com/sites/BOSA/B/OBMI/PMO\\_PG/2019-07-23\\_Governance%20Projectmanagement%20BOSA\\_FR\\_DEF.docx?d=w667e3d5252ff4146845a01b9bb32c525](https://gcloudbelgium.sharepoint.com/sites/BOSA/B/OBMI/PMO_PG/2019-07-23_Governance%20Projectmanagement%20BOSA_FR_DEF.docx?d=w667e3d5252ff4146845a01b9bb32c525)