Revue COSSI

N° 1 | 2016
Communication, information et savoir : quel management pour une organisation durable?

Le management « durable » au cœur de l'e-administration : vers une approche multidimensionnelle, fonctionnelle, humaine, technologique et durable

Laid BOUZIDI

Sabrina BOULESNANE Maître de conférences
Centre de Recherches Magellan IAE
Jean Moulin University Lyon 3

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-1/40-le-management-durable-au-coeur-de-l-e-administration-vers-une-approche-multidimensionnelle-fonctionnelle-humaine-technologique-et-durable
DOI : numerev_1574
Date de publication : 11/10/2016

This submission is licensed under **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : BOUZIDI, L., BOULESNANE, S. (2016) Le management « durable » au cœur de l'e-administration : vers une approche multidimensionnelle, fonctionnelle, humaine, technologique et durable. *Revue COSSI*, (1). https://doi.org/10.34745/numerev_1574

L’apport des Technologies de l’Information et de la Communication « TIC » dans le monde d’aujourd’hui ne peut être écarté de toute évolution organisationnelle, sociale, sociétale, culturelle, économique et scientifique. En matière de management durable de l’administration publique, les indicateurs essentiels couvrent un large spectre : des indicateurs qualifiant l’activité elle-même, aux indicateurs de la performance technologique en passant par ceux qui caractérisent les différents acteurs humains. Pour étudier cette mutation, nous nous appuyons sur une approche de conception de systèmes d’information communicants dite l’approche multidimensionnelle fondée sur une dimension humaine, une dimension activité et une dimension technologie auxquelles nous associons, d’une façon transversale, une quatrième dimension : la dimension durable ou Green. Le management des administrations exploitant les TIC redimensionne les besoins informationnels, les pratiques et les usages.

Why is the management of school, viewed as a "learning organization", likely to bear sustainability? We propose to seek pragmatic insights from two different fields: the French school, and a community of practice in an innovative sector. Comparison of these two fields allows us to discover invariants and a continuum between the initial learning process and its continuity in the workplace, starting from the analysis of the conditions of information and knowledge circulation, the communication process.

Mots-clés :
TIC, Usage, Management durable, Green IT, E-administration, Systèmes d’information communicants, Pratiques et besoins, Hub-informationnel, Learning organization, Information uses, Community of practice, Expertise, Information ecosystem, Activity space

---

INTRODUCTION

L’apport des TIC dans le monde d’aujourd’hui ne peut être écarté de toute évolution organisationnelle, sociale, sociétale, culturelle, économique et scientifique. Néanmoins, les TIC sont au cœur de paradoxes. Nous citons à titre d’exemple qu’elles sont utilisées pour solutionner des problèmes qu’elles ont elles même contribué à faire naître.

L'informatique paraît, en surface, comme fondée sur une industrie propre basée sur l'immatériel. Elle puise son évolution et son développement, sans cesse croissants, sur des ressources de plus en plus croissantes et énergivores.
Même si un management durable de l'administration publique passe, entre autre, par une dématérialisation de l'information et une optimisation des processus administratifs, plusieurs mythes sont en train d'être dissipés au sein de la communauté de spécialistes, tels que les mythes de dématérialisation et du zéro papier, le mythe de la faible consommation énergétique, le mythe de leur immatérialité, …
Par l'intégration des outils technologiques, les acteurs de la fonction « administrative » voient leur rôle totalement modifié. Si dans les « processus administratifs classiques », l'un des plus importants indicateurs est la connaissance du domaine, dans le mode « exploitant les TIC », les indicateurs essentiels couvrent un large spectre : des indicateurs qualifiant l'activité elle-même, aux indicateurs de la performance technologique en passant par ceux qui caractérisent les différents acteurs humains. Pour étudier cette mutation, nous nous appuyons sur une approche de conception de Systèmes d'Information SI Communicants dite l'approche tridimensionnelle fondée sur une dimension humaine, activité et une dimension technologie auxquelles nous associons et d'une façon transversale, une quatrième dimension : la dimension durable ou Green.
L'approche tridimensionnelle nous offre un cadre méthodologique sur lequel nous nous sommes appuyés. La dimension durable se trouve « noyée » à travers cette démarche tridimensionnelle. Nous mettons en relief, également, l'importance la dimension green, son périmètre, ses apports dont plusieurs sont à leur prémisses voire encore théoriques.
Dans les administrations, les systèmes technologiques présentent certes des socles technologiques globalement très proches voire identiques dans certains cas, mais les besoins informationnels associés à chaque système le sont nettement moins. De même, les différents acteurs qui constituent la dimension humaine de chaque système sont très diversifiés et présentent des profils très hétérogènes. Les profils des usagers de l'e-administration couvrent la totalité des profils existants dans une société. En somme, il ne s'agit pas de mettre en place des SI Communicants sans pour autant garantir aux citoyens, aux entreprises, voire même aux administrations les moyens d'accès à ces SI en accord avec un management durable. Les acteurs doivent être accompagnés dans leur démarche administrative via les outils technologiques. L'un des principes fondamentaux de l'e-administration c'est d'offrir les mêmes moyens et garantir les mêmes qualités de services à tous les citoyens. Le management des administrations utilisant les TIC redimensionne les pratiques managériales et les processus fonctionnels. Les projets d'e-administration dépendent de facteurs divers et variés, tant sur le plan Activité (réglementation, normes, contraintes budgétaires), Technologique (outils déployés, volet sécurité et accès aux données), Humain (acteurs mobilités, rôles de chacun, compétences nécessaires,…) que sur le plan des Responsabilités Sociales des Organisations.
L'expérience de mise en place de l'e-administration avec une dimension « Green » nécessitera d'adopter, de la part des « agents administratifs », une nouvelle mentalité axée sur le service ainsi que de nouvelles façons de travailler avec les autres acteurs. Les usagers ou utilisateurs doivent s'adapter aussi à ces nouveaux modes de

communications, de transmissions et de traitements numériques. Certains environnements favorisent mieux que d'autres cette intégration du numérique dans l'administration. Mais tout n'est pas simplement questions de moyens. Il faut aussi accompagner l'ensemble des acteurs dans ce processus d'innovation administratif en particulier son volet « durable ».
L'article ne prétend pas couvrir de manière exhaustive le processus de développement de l'e-administration. Le but étant de se focaliser sur la multidimensionnalité des angles à partir desquels il faut aborder ce processus.
La première partie propose un positionnement sur le développement de l'e-administration. Puis nous présentons notre cadre méthodologique nous permettant d'analyser nos différentes dimensions. Nous terminons par la proposition d'un hub-informationnel au service de l'e-administration.

L'E-ADMINISTRATION : POSITIONNEMENT

Toute organisation, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité, dispose d'un capital informationnel, de savoirs et savoir-faire fonctionnels et organisationnels. Le volume des informations stockées et traitées atteint souvent des masses critiques alourdissant de ce fait les processus nécessaires au fonctionnement de l'activité. Les SI et les TIC constituent des outils d'optimisation plus que nécessaires pour le management de l'information et de la connaissance. L'économie des connaissances émerge avec la production croissante des capitaux intangibles, la profusion des TIC et la place de l'innovation dans les pratiques managériales (Amin & Cohendet, 2004).
Dans cet environnement changeant et instable, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont amenées à revoir leurs modes de fonctionnement, de gouvernance et de management.
A l'instar des autres domaines d'applications, l'administration publique génère, exploite, transfert et communique une masse d'information énorme, qui aujourd'hui dépasse l'entendement. Un management durable passe par une dématérialisation de l'information et une optimisation des processus administratifs. L'intégration des TIC vise à optimiser les processus fonctionnels et donc à mieux gérer et capitaliser l'information.
Un positionnement dans le champ de l'e-administration pose d'emblée un double défi : qu'est-ce que ce concept couvre et quels en sont les principaux angles de vue ? De plus, l'e-administration se caractérise par une forte multidisciplinarité. Elle soulève une complexité, tant organisationnelle qu'humaine et technique voire même une dimension durable.
D'un point de vue conceptuel, on associe, voire même on confond souvent, l'e-administration avec l'e-gouvernement ou encore l'administration électronique, l'e-services publics, la cyberadministration, … Nous abordons, dans notre article, l'e-administration pour faire référence à l'usage des TIC comme dispositifs permettant d'optimiser les processus administratifs. Les objectifs de l'e-administration peuvent être résumés par des changements, tant sur le plan informationnel, humain que financier :

- Volet informationnel : l'usage de plateformes dédiées à l'e-administration favorise

une meilleure gestion de l'information (depuis son traitement jusqu'à sa communication et sa capitalisation). De plus, ce processus s'accompagne par une dématérialisation de l'information dédiée au domaine administratif.

- Volet humain : l'amélioration du fonctionnement de l'administration permet de répondre aux besoins et ce au travers de la simplification des services rendus aux acteurs impliqués dans le processus (administrations, citoyens, entreprises et institutions internationales). Ce qui facilite l'accès aux services publics.
- Volet financier : des gains sont obtenus à travers l'optimisation des processus.

L'e-administration s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire : les sciences sociales, le droit, l'informatique, les sciences de l'information et de la communication, les sciences de gestion représentent les principaux domaines. Parmi les travaux de recherche développés dans ce domaine, nous citons l'analyse des corrélations qui existent entre le processus d'adoption des TIC dédiées à l'administration et les caractéristiques socioéconomiques. En France, différents travaux menés, dans des contextes variés, tels que l'usage des services d'administration fiscale, de l'ANPE et ceux proposés par la caisse d'assurance maladie ont permis de mieux comprendre les pratiques des acteurs. Il ressort l'importance de la prise en compte des particularités des usagers en matière de développement d'outils destinés à l'administration publique. De même que le développement de ce type de services demeure en lien avec les compétentes des usagers en matière de TIC. L'absence de la prise en considération des besoins et des attentes des usagers s'accompagne par des difficultés d'adoption et de diffusion des services d'e-administration (Van Deursen et al., 2006 ; Teo et al., 2014).
Au niveau des données chiffrées, le rapport de l'ONU 2014 permet d'établir la place qu'occupent les initiatives d'e-administration et les TIC afin d'augmenter l'efficience des modes d'e-administration dans le secteur public. Le rapport met en relief le classement mondial des pays leaders dans l'e-administration (Figure 1).

Figure 1: World and regional e-government leaders[1]
Le rapport met l'accent sur l'importance de l'interconnexion et du lien entre les départements et les divisions des services publics permettent d'augmenter l'efficience et l'efficacité de la gouvernance des systèmes. Le processus est affecté par le manque d'infrastructures et d'outils technologiques dédiés ainsi que par le coût élevé des nouvelles technologies. Un manque de ressources humaines a, également, été souligné.

L'E-ADMINISTRATION : L'APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE

Plusieurs dimensions sont à considérer dans la définition d'une politique d'intégration des « TIC » dans les processus organisationnels et structurels quel que soit son échelle, au sein de l'individu, d'un groupe d'individus ou communauté, au sein d'un secteur d'activité, ou d'une nation, d'un pays.

La Dimension Activité de l'e-administration

Le management des administrations utilisant les TIC redimensionne les pratiques managériales et les processus fonctionnels. L'e-administration représente un outil stratégique destiné à modifier les modes de gouvernances des organisations afin de fournir le meilleur service aux usagers (Saint-Amant, 2005).
L'intégration des TIC dans le domaine de l'administration induit des changements profonds sur le plan organisationnel. Plusieurs travaux s'intéressent à l'identification des facteurs clés de succès de l'administration publique exploitant les outils technologiques (Gerbod & Paquet, 2001; Aïdonidis & Pauletto, 2007).
Par ailleurs, il faut noter le large périmètre fonctionnel couvert par la « fonction dite administrative ». A titre d'exemple, nous citons : le SI qui couvre les impôts, celui qui couvre l'état civil, les affaires sociales, mais aussi celui des douanes, celui des registres de commerce, … L'un des leviers clés dans ce contexte est la prise en compte de l'information et son traitement, permettent de qualifier et de quantifier le niveau de développement des différentes fonctions constitutives de la dite activité ou métier.
Le niveau organisationnel est composé de cadres qui identifient les facettes constitutives du contexte professionnel. Il s'agit de voir comment est organisée l'activité ? Quels sont les modes de fonctionnement et de gouvernance qui la régissent ? Quels sont les moyens organisationnels mis en place pour atteindre ses objectifs ?
Le niveau fonctionnel recense les fonctions jugées les plus représentatives. Dans le cas de « l'activité administrative », ce niveau est lié aux volets collectes, traitements et exploitations de ces informations.
Le niveau relationnel : les différentes fonctions qui structurent « l'activité administrative » sont complémentaires et en constante interaction.
Le niveau temporel aborde les processus de capitalisation de l'information : Comment cela est pris en considération ? Quel est l'impact sur les autres volets ? Cette évolution met en relief la capitalisation du vécu des acteurs administratifs dans leur diversité. L'activité administrative est confrontée au changement continuel de l'environnement. Pour pouvoir réagir à temps, le processus de capitalisation demeure un enjeu essentiel.
Tout au long de la détermination de ces niveaux d'analyse, l'importance des TIC et SI dédiés à l'administration dans la création d'un Environnement Numérique de Travail ENT favorable à la cohésion sociale et la protection de l'environnement voire même l'instauration d'une démocratie ou sa consolidation.

La Dimension Humaine : l'e-administration comme cohésion sociale

L'e-administration est loin d'être une question exclusivement centrée sur le volet technique, car représente, par définition, un outil permettant de favoriser l'accès aux services pour l'ensemble des acteurs/usagers (Roux, 2010). Pour accroitre l'adoption de ce processus, il faut mettre l'accent davantage sur la dimension « citoyenne » et non pas technique (Fakhoury & Aubert, 2013). Les acteurs représentent l'élément moteur en matière de mise en œuvre et de performance du processus global (Dang Nguyen et al.,

2011).
Les acteurs qui interviennent dans ce cadre sont diversifiés et ont des profils hétérogènes: usagers d'un SI dédié à l'état civil, aux douanes, aux registres de commerce,... Les profils couvrent la totalité des traits et aspects individuels existant dans une société. Le défi est de garantir aux citoyens, aux entreprises et aux administrations les moyens d'accès à ces SI, en accord avec un management durable. Il faut s'intéresser aux liens inter-acteurs générés par les besoins informationnels dans les différents niveaux des processus administratifs (Administrations, Citoyens, Entreprises et Institutions internationales).
La mise en place de l'e-administration avec une dimension «Green» nécessitera d'adopter de la part des « agents administratifs » une nouvelle mentalité axée sur le service ainsi que de nouvelles façons de travailler avec les autres acteurs.
Les usagers ou utilisateurs doivent s'adapter aussi à de nouveaux modes de communications, de transmissions et de traitements numériques.
Certains environnements favorisent mieux que d'autres cette intégration du numérique dans l'administration. Mais tout n'est pas simplement questions de moyens. Il faut aussi accompagner l'ensemble des acteurs dans ce processus d'innovation administratif en particulier son volet « durable ».
Ce qui est difficile à mettre en relief, dans cette dimension humaine, c'est son aspect collégial, coopératif, global et non son aspect individuel. En effet et à juste titre, dans certains pays en voie de développement, les compétences individuelles voire même individualistes existent et sont forts appréciées, tant au niveau national qu'au niveau international. Mais au niveau global, coopératif, le travail reste à faire. Aujourd'hui, le constat est simple, chaque individu ayant une capacité scientifique ou une compétence est attiré par les environnements scientifiques de l'occident. Pourquoi ? La réponse est simple : scientifiquement, dans ces environnements, l'individu s'efface, si on ose dire, en tant que « singleton » mais trouve sa place dans le collectif, génère sa part dans la performance globale de l'organisation où il a un rôle.
La politique d'intégration des « TIC » ne se limite pas à des initiatives personnelles, individuelles ou personnalisées, ni à des secteurs privilégiés. Elle doit être fondée sur des axes stratégiques en adéquation avec des perspectives réelles et pragmatiques. De plus, la « non maîtrise » de ces outils par les acteurs qui veulent les exploiter et les intégrer dans leurs processus constitue à elle seule une contrainte fondamentale.
L'un des principes fondamentaux de l'e-administration c'est d'offrir les mêmes moyens et de garantir les mêmes qualités de services à tous les citoyens (le principe de l'équité).

La Dimension Technologique de l'e-administration

Lorsque les TIC sont bien développés et utilisées par les usagers, cela favorise la mise en place des services d'administration électronique (Attour & Longhi, 2014).
La dimension technologique est centrée autour des attributs technologiques, permettant ainsi de faciliter l'analyse de l'environnement numérique au sein des organisations, mais aussi l'identification des composantes essentielles d'une approche pouvant accompagner les acteurs dans l'exercice de la pratique professionnelle des

processus administratifs.
Dans les administrations, les systèmes technologiques présentent des socles technologiques très proches voire identiques, mais les besoins informationnels associés à chaque système sont différents.
Plusieurs niveaux sont déclinés à travers la dimension technologique, en particulier les niveaux : fonctionnel/organisationnel et opérationnel. Ces niveaux contribuent dans la délimitation des axes constitutifs d'une démarche d'optimisation de l'activité des acteurs humains.
Le niveau fonctionnel met en lumière les fonctions clés réalisées par une démarche d'accompagnement des acteurs pour faire face aux problèmes d'usage des technologies dédiées à l'e-administration.
Le niveau fonctionnel décrit l'architecture de l'environnement fonctionnel lié à la consolidation de l'activité administrative. Il s'agit de s'intéresser aux fonctions réalisées par les outils technologiques permettant d'accompagner les acteurs et d'améliorer leur intégration dans leur activité professionnelle.
Le niveau opérationnel identifie les ressources technologiques et leur degré d'adaptation, tant sur le plan humain que sur le plan professionnel. Enfin, le niveau opérationnel, fournit une aide aux acteurs en matière d'usage du système. De même qu'il met en relief l'importance de la phase d'accompagnement et d'aide au changement nécessaire lors de l'intégration des TIC dans les processus fonctionnels.
L'un des principes fondamentaux de l'e-administration est de mettre en place des critères de conception, de développement et de manipulation en cohérence avec les objectifs du développement durable : choix technologique, technologies appropriées, optimisation des processus …

La Dimension Durable : volet transversal

D'une manière générale, l'e-administration permet de faire évoluer les modes de communication et de consommation de l'information et de les rendre plus « verts » (Berhault, 2010). Un projet de développement durable dans le domaine de l'administration publique doit se centrer sur une vision globale et multidimensionnelle. Le principe de la Responsabilité Sociétale des Organisations met l'accent sur le fait que les organisations intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques, tant sur le plan interne qu'externe. Les trois piliers du développement durable sont concernés : économique, environnemental et social (Bohas & Bouzidi, 2012).
Sur le plan social, le principe requiert une participation active et collaborative de tous avec un souci d'amélioration des besoins sur le long terme, c'est-à-dire de répondre aux besoins des générations actuelles et à venir. La mise en place d'un processus d'e-administration doit certes être bâtie sur des objectifs permettant de satisfaire les besoins des divers acteurs mobilisés, de leurs profils et pratiques hétérogènes, mais l'essentiel étant aussi de préserver et de garantir une équité dans la durabilité et de lutter contre l'exclusion sociale. Le lien social demeure donc au cœur du développement du processus et de son efficacité et efficience.
Sur le plan économique, le processus conduit à la création de la valeur en faisant en

sorte de faire bénéficier l'ensemble des acteurs, quels que soient leurs besoins ou profils. L'enjeu est de garantir une économie fondée sur des modes d'innovations qui offrent des conditions de travail améliorées, tels que : une meilleure accessibilité à l'information à distance, une rapidité de traitement des demandes, de nouvelles formes d'échanges dématérialisées, des pratiques professionnelles innovantes tournées vers le « Green »… Le principe de la consommation collaborative repose sur une mutualisation des ressources et une coopération entre les différents acteurs (acteurs fonctionnels, techniques, usagers, voire même acteurs politiques).
Il s'agit d'offrir des dynamiques économiques axées sur des modes de production et de consommation durables. Deux axes sont à prendre en considération : le choix technologique et l'usage qui en est fait. Premièrement, d'un point de vue technologique, au niveau de la mise en œuvre de ce processus, l'idée est de déployer, de façon optimale, des ressources dédiées au fonctionnement d'une administration qui s'appuie sur les SI et les TIC. Les différentes solutions adoptées doivent-être le moins énergivores possible, donc le plus respectueuses de l'environnement. Deuxièmement, d'un point de vue de l'usage, il s'agit de sensibiliser les acteurs pour basculer les pratiques professionnelles par un usage intelligent des TIC. Si nous prenons l'exemple d'une situation pragmatique, les usagers des services publics sont appelés à se déplacer souvent pour satisfaire leurs besoins. Dans ce cadre, ils sont amenés à consommer différentes ressources. Pour le consommateur de l'information, la finalité est l'adoption de nouveaux modes de consommation respectueux de l'environnement, en tant que milieu naturel. De même que la production de services et leur mise en place par les agents administratifs nécessite la consommation de ressources. Le fait de faire évoluer les modes organisationnels de consommation de l'information et de l'énergie est un « pas » vers un modèle durable.
Construire un modèle de développement durable est souvent limité à son aspect environnemental. Il faut savoir que le volet social s'avère le plus difficile à gérer, vue la complexité des indicateurs qui entrent en jeu. Ce défi est accentué par l'exigence, en plus, de résultats orientés vers la cohésion sociale et l'état d'harmonie inter-acteurs et ce l'échelle régionale, nationale voire même internationale.

Figure 2 : Le management durable.
Le développement durable s'affirme sur trois volets indissociables : Social, Économique et Environnemental. L'approche tridimensionnelle doit puiser son fondement, à chaque niveau, des principes du management durable (figure 3) :

- La Dimension Activité : décliner les trois aspects du management durable (figure 2) sur les composants de la dimension activité (environnement administratif, niveau structurel, niveau fonctionnel, processus de capitalisation) de la figure 3.
- La Dimension Humaine : instancier les aspects du mangement durable (figure2) sur les composants de la dimension humaine (identification des acteurs, de leurs référentiels, de leurs besoins et pratiques) de la figure 3.
- La Dimension Technologique : décliner les composants du management durable (figure 2) sur les niveaux de la dimension technologique décrite dans la figure 3 (évaluation des usages des plateformes intégrées, plateformes disponibles, choix

et mise en œuvre).

Figure 3 : Instanciation de l'approche tridimensionnelle.

Le large périmètre fonctionnel couvert par la « fonction dite administrative » rend les SI Communicants mis en place dans le cadre du e-administration très dépendent les uns des autres. Nous pouvons relever par exemple : le SI qui couvre les impôts, celui qui couvre l'état civil, les affaires sociales, mais aussi celui des douanes, celui des registres de commerce, … Ces systèmes présentent certes des socles technologiques globalement très proches voire identiques dans certains cas, mais les besoins informationnels associés à chaque système le sont nettement moins. De même, les acteurs qui constituent la dimension humaine de chaque système sont diversifiés et présentent des profils très hétérogènes. En effet, les usagers d'un SI dédié à l'état civil ne sont pas ceux qui exploitent le SI dédié aux douanes, aux registres de commerce, … Les profils de ces usagers couvrent la totalité des profils existants dans une société.

UNE MUTUALISATION DE SYSTÈMES : VERS UN HUB-INFORMATIONNEL DÉDIÉ À L'E-ADMINISTRATION

Le management des administrations utilisant les TIC redimensionne les pratiques managériales et les processus fonctionnels. Les projets d'e-administration dépendent de facteurs divers et variés, tant sur le plan Activité (réglementation, normes, contraintes budgétaires), sur le plan Technologique (outils déployés, volet sécurité et accès aux données) que sur le plan Humain (acteurs mobilités, rôles de chacun, compétences nécessaires, …).

L'expérience de mise en place de l'e-administration nécessitera d'adopter de la part des « agents administratifs » une nouvelle mentalité axée sur le service ainsi que de nouvelles façons de travailler avec les autres acteurs. De même, que les usagers ou utilisateurs doivent s'adapter aussi à ces nouveaux modes de communications, de transmission et de traitements numériques. Certains environnements favorisent mieux que d'autres cette intégration du numérique dans l'administration. Mais tout n'est pas simplement questions de moyens. Il faut aussi accompagner l'ensemble des acteurs dans ce processus d'innovation administratif qui se décline à travers les 3 dimensions, sous un volet positif que l'on qualifie de « leviers » mais aussi sous un volet plus stérile voire négatif que l'on qualifie de « freins ». Sans pour autant être exhaustifs, nous essayons d'en résumer, en trois points, l'essentiel (Bouzidi, Boulesnane, 2014) :
Dimension Humaine - les principaux leviers se résument par :

- Bonne formation fonctionnelle des acteurs.
- Accompagnement des usagers dans le processus de l'e-administration.
- Usage du multilinguisme.
- Initiation locale des utilisateurs.

Pour les principaux freins :

- La non préparation des acteurs fonctionnels au numérique.
- Absence de « structure de prise en main du numérique » au niveau le plus proche de l'usager : la commune.
- Faible taux d'équipement et manque de confiance des acteurs dans le numérique.

Dimension Activité - les principaux leviers se résument par :

- Révision des processus administratifs : optimisation.
- Restructuration organisationnelle, fonctionnelle et structurelle de « l'activité administrative ».
- Intégrer un volet numérique dans toutes les formations de base à partir du collège ou lycée.

Pour les principaux freins :

- Pérenniser « les processus classiques » : ce qui engendre un statuquo de l'existant.
- Absence de la dimension juridique qui couvre les acteurs fonctionnels et usagers dans des processus numériques.
- Absence de compagne de communication à grande échelle.

Dimension Technologique - les principaux leviers se résument par :

- Harmoniser les outils logiciels et matériels.
- Offrir la connectique nécessaire aux accès distants.
- Définir une « politique nationale » en matière technologique pour l'e-administration.

Pour les principaux freins :

- Hétérogénéité des outils technologiques.
- Absence de couverture nationale au niveau des réseaux.
- SI Communicants disparates au niveau des secteurs administratifs.

En conclusion, le développement d'un environnement numérique de travail « ENT » dédié aux citoyens dans un contexte de e-administration pose un triple problème :

- Des SI sectoriels ont été développés les uns indépendamment des autres. A titre d'exemple, au niveau d'un pays, plusieurs administrations centrales, ministères ont développé leurs SI pour répondre à leurs propres besoins fonctionnels : les douanes, le ministère des finances, les impôts, …. Ce qui nous met en présence d'une multitude de SI dont le citoyen a besoin. Mais leur diversité pose le problème de la maîtrise de ces systèmes par l'utilisateur « usager ».
- L'administration se présente, en général, sous plusieurs strates : niveau communal, départemental, ministériel, national, voire niveau international. Ces strates organisationnelles et structurelles engendrent les mêmes niveaux de stratification, en ce qui concerne les SI. Devant cette diversité, le citoyen en tant usager, ne peut s'y retrouver.
- L'intégration des TIC doit assurer un management durable, intégrant une

responsabilité sociale de l'organisation.

Cette triple décomposition de « l'administration », verticalement par niveau géographique et horizontalement par secteur, et globalement en adoptant une vision durable ou green, permet de mettre en place un management durable assurant un développement présent et futur à travers l'e-administration.
Une refonte globale doit être menée en s'appuyant à la fois sur les SI sectoriels et sur les SI fondés sur le niveau de découpages administratifs (commune, département, …) aboutissant à la mise en place d'un Hub-Informationnel, multi niveaux et Multi-services (figure 4).
Cet Hub-informationnel peut-être une solution pour les pays émergeants qui disposent de SI communicants sectoriels. Cela permettrait d'utiliser les structures et les processus existants pour les mutualiser en un hub information au service de « l'administration en générale et du citoyen ».

Figure 4 : Vers un Hub-Informationnel (Bouzidi, Boulesnane, 2014a).

CONCLUSION

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une analyse d'un processus d'intégration des SI et des TIC dans un contexte d'e-administration. Nous avons présenté une synthèse des éléments à prendre en considération afin d'atteindre certes une intégration optimale, mais également des usages et des pratiques informationnels efficaces.
Plus spécifiquement, un management durable de l'administration publique passe par une approche multidimensionnelle fondée sur : une dimension Activité, Humaine et Technologique, auxquelles nous associons une dimension Green ou management durable.
Nous avons présenté les prémisses d'une approche de mise en place d'un SI intégrant les TIC dans un contexte d'e-administration. S'appuyant sur notre démarche, nous avons tenté de mettre en relief les composantes des dimensions constitutives de notre approche, tout en définissant les principaux freins et les leviers. A partir de réalités d'usage des SI et des TIC, nous avons identifié la diversité des profils des acteurs qui interviennent dans les processus administratifs : des fonctionnels, aux usagers, en passant par les spécialistes en technologiques. Le contexte de l'e-administration présente un périmètre d'usage très large, couvrant et faisant intervenir l'ensemble des acteurs représentatifs des usagers de tels systèmes. Ces usagers représentent l'étendue de la population « usager » de l'e-administration.
Les SI et les TIC existants sont généralement sectoriels et répondent à des besoins spécifiques. La mutualisation de ces SI à travers un hub-informationnel constitue une approche fonctionnelle et technologique pouvant amener vers une intégration de l'ensemble de ces systèmes au service du citoyen-usager.

BIBLIOGRAPHIE

Aïdonidis C, Pauletto G. (2007). e-Administration: enjeux et facteurs clés de succès. CTI, Observatoire technologique, 2007.

Amin A., Cohendet, P. (2004). Architecture of knowledge. Oxford: Oxford University Press, Oxford.

Attour A., Longhi C. (2014). Développement de l'administration électronique par les communes françaises : éléments pour une typologie raisonnée, Géographie, économie, société 2014/1 (Vol. 16), p. 5-32. DOI 10.3166/ges.16.5-32

Berhault, G., (2010). Les technologies de l'information au service du développement durable des territoires, Revue française d'administration publique 2010/2 (n° 134), p. 385-394.DOI 10.3917/rfap.134.0385

Bohas A. Bouzidi L. (2012). Towards a Sustainable Governance of Information Systems: Devising a Maturity Assessment Tool of Eco-Responsibility Inspired by the Balanced Scorecard. 10th IFIP TC 9 - International Conference on Human Choice and Computers, HCC10. Amsterdam, 27-28 septembre (in Hercheui, Magda David; Whitehouse, Diane; McIver Jr., William; Phahlamohlaka, Jackie, eds, ICT Critical Infrastructures and Society – Proceedings, Springer, 143-155).

Bouzidi L., Boulesnane S (2014). The ICT integration in administration activities. TOKI - Transition Observation Knowledge Intelligence, Aug 2014, Lagos, Nigeria. 2014

Bouzidi L., Boulesnane S. (2015). E-administration activities and sustainable management: The case for a multidimensional approach. International Journal of Technology Management & Sustainable Development, Volume 14, Number 3, 1 September 2015, pp. 227-239(13)

Dang Nguyen G., Dejean S., Souquet A., (2011). Les internautes moteurs des processus d'adoption et de développement de l'E-gouvernement : une étude sur les communes bretonnes. Document de travail, M@rsouin, novembre.

Fakhoury R., Aubert B. (2013). L'e-administration a encore du chemin à faire. L'Expansion Management Review 2/2013 (N° 149) , p. 36-42. DOI : 10.3917/emr.149.0036.

Gerbod D., Paquet F., (2001) Les clés de l'e-administration: vade-mecum de l'administration électronique. EMS, Éd. Management & société.

Roux L., (2010). L'administration électronique : un vecteur de qualité de service pour les usagers?, Informations sociales 2010/2 (n° 158), p. 20-29.

Saint-Amant G., (2005). E-Gouvernement : cadre d'évolution de l'administration électronique, Systèmes d'information et management, vol. 10, n° 1.

Teo, T. S. H., Srivastava, S. C., and Jiang, L. (2008). Trust and Electronic Government Success: An Empirical Study, Journal of Management Information Systems (25:3), pp. 99-131.

UNO (2014). United Nations e-government survey 2014: e-government for the future we want.

Van Deursen A., Van Dijk J., Ebbers W., 2006. Why e-government Usage lags behind: Explaining the gap between Potential and Actual Usage of Electronic Public Services in the Netherlands. Lecture Notes in Computer Science 4084, 269-280.

[1] United Nations e-government survey 2014: e-government for the future we want.