



**HAL**  
open science

## Table ronde

Josefina Gimenez, Marius Bertolucci, Éric Pezet

► **To cite this version:**

Josefina Gimenez, Marius Bertolucci, Éric Pezet. Table ronde. Politiques & Management Public, 2024. hal-04873326

**HAL Id: hal-04873326**

**<https://hal.science/hal-04873326v1>**

Submitted on 30 Jan 2025

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

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

# Transformation du secteur public : penser la place des technologies et leur utilité

Josefina Gimenez , Marius Bertolucci, Éric Pezet

Il est aujourd'hui difficile d'envisager un gouvernement sans digital. L'émergence et la démocratisation des technologies de l'information et de la communication ont profondément imprégné nos sociétés, et la sphère des administrations publiques n'a pas échappé à cette transformation. Cette intégration des outils numériques dans les pratiques gouvernementales, via des projets de transformation digitale, a donné naissance au concept de « gouvernement digital » (ou « digital government »), qui désigne l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les gouvernements, combinée à des changements organisationnels visant à améliorer les structures et les opérations gouvernementales.

Ces transformations représentent un changement significatif pour un secteur traditionnellement marqué par la bureaucratie. Mais au-delà de ces effets opérationnels, l'utilisation des technologies et des données peut permettre de répondre autrement aux besoins et attentes des citoyens. Il s'agit d'identifier, d'affronter et de répondre aux problèmes de politique publique en créant de la valeur pour les citoyens.

L'intégration des technologies dans le secteur public s'opère autour de trois axes. Premièrement, elle concerne les administrations elles-mêmes, englobant les processus internes, les tâches quotidiennes et les agents qui les exécutent. Deuxièmement, elle touche à la relation entre les administrations et les citoyens ou usagers c'est-à-dire les interactions externes qui structurent la communication et les services rendus. Troisièmement, elle se focalise sur la livraison des services publics proprement dits, impliquant les prises de décisions opérationnelles et stratégiques. C'est à ce dernier niveau en particulier, que l'on observe l'intégration croissante des algorithmes de décision, permettant de construire des services publics nouveaux grâce à l'utilisation de la donnée.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) changent potentiellement la manière de concevoir et de mettre en œuvre les politiques publiques. Cela implique de nouvelles formes de relations avec les usagers, de production de services et de prise de décision. Dès lors, la transformation digitale du secteur public, avec ses différents leviers technologiques (plateformisation, données, algorithmes), est étroitement liée au besoin des gouvernements d'augmenter la création de valeur pour les citoyens, ce que l'on appelle la « valeur publique ». Cette quête de valeur publique pousse les gouvernements à poursuivre des objectifs stratégiques dépassant les seuls gains économiques pour inclure des objectifs politiques et sociaux, tels que l'efficacité du service public, l'égalité de traitement des usagers, et l'accessibilité.

Or, en termes de trajectoire, s'il existe en effet un effort certain du secteur public à se digitaliser, (avec une dynamique modérée en France comparativement aux autres pays européens), on constate un décalage entre les ambitions qui sont poussées au niveau du politique, et le terrain. Un grand nombre de pays, dont la France, bien qu'engagés dans la transformation numérique, restent souvent au stade de la dématérialisation des services publics existants plutôt que de développer de nouveaux services rendus possibles par le digital, comme c'est le cas dans des pays précurseurs tels que

l'Estonie ou la Finlande. Cette transformation se traduit principalement par une dématérialisation des processus traditionnels, avec des bénéfices relatifs et une création de valeur limitée. L'impact sociétal et l'ampleur du changement demeurent difficiles à mesurer.

De manière générale, bien que la France possède des atouts significatifs, tels que la connectivité et les financements, et manifeste une volonté de produire des services numériques performants, elle se heurte à une problématique de portée internationale. Cette problématique réside dans la confusion fréquente entre l'outil – la transformation digitale – et l'objectif final, qui est la création de valeur publique. Cette confusion empêche souvent une appréhension claire des finalités et des bénéfices attendus des initiatives numériques, plaçant ainsi l'accent sur la technologie elle-même plutôt que sur les résultats escomptés en termes de service public et d'impact sociétal.

Autrement dit, la volonté d'introduire des outils numériques tend à l'emporter sur une réflexion approfondie quant aux implications institutionnelles, opérationnelles et sociétales de cette transformation. Ce biais technologique conduit fréquemment à des approches incrémentielles, où les projets de transformation numérique manquent d'une vision stratégique globale. Cette approche graduelle peut diluer les objectifs initiaux et négliger les répercussions à long terme sur le fonctionnement des institutions publiques et sur la qualité des services rendus aux citoyens. Des obstacles spécifiques au niveau des organisations, des interactions, ou même de la culture du secteur public expliquent souvent une transformation portée politiquement mais difficilement mesurable en termes d'impact. Le manque d'évaluations objectives des projets de transformation numérique démontre cette orientation centrée sur l'outil plutôt que sur ses résultats, entraînant un manque d'adhésion et des difficultés à en tirer les bénéfices escomptés.

## Stratégies et actions managériales publiques

Dans ce contexte, se pose la question du management de la transformation digitale du secteur public, de sa trajectoire et de son évaluation. La notion de gouvernance, largement étudiée dans la littérature du management public, offre un cadre au sein duquel se développent les stratégies et pratiques numériques. C'est ce cadre qui rend possible la digitalisation des services publics. La gouvernance concerne également les relations inter-juridictionnelles et les relations avec les partenaires externes impliqués dans l'implémentation des services publics. Elle se distingue donc de l'administration publique, et inclut le rôle des organisations internationales comme l'OCDE et l'Union européenne, qui proposent des *frameworks* et des cadres de gouvernance du numérique.

Ces cadres de gouvernance, bien que facilitateurs du déploiement des projets et standards pour les comparaisons entre administrations, manquent souvent d'éléments pour analyser l'impact et les résultats effectifs des projets. De plus, ils ne questionnent que rarement les usages effectifs, c'est-à-dire les processus redéfinis dans le cadre du numérique. Si la gouvernance est un concept clé, elle ne répond pas aux questions fondamentales sur les usages du numérique. Les spécificités culturelles, technologiques et politiques rendent la gouvernance insuffisante comme seule réponse à la stratégie de management de la transformation numérique. Dans ce sens, la question de la marge de manœuvre des territoires devient cruciale.

Ainsi, demeure centrale la question des usages : le numérique pour quoi faire ? Est-ce une question de gouvernance ou de définition de la provision de service public ? Quel service public veut-on rendre et à quels besoins répond-on ? C'est en tant que réponse à une problématique de politique publique que le numérique, et particulièrement l'utilisation des données, acquiert une valeur stratégique en management public.

La notion de valeur publique est ici essentielle. Elle place l'utilisateur – agent ou citoyen – au centre des préoccupations. La valeur publique correspond aux normes et principes que les agents et les organisations publiques doivent poursuivre et défendre pour le bien commun. Les éléments qui définissent cette valeur publique sont propres aux contextes culturels et sociétaux, ne s'inscrivant pas dans un cadre de gouvernance trop large. L'introduction de nouvelles technologies suppose de remettre en question les administrations, les méthodes de management et d'organisation.

En somme, pour l'étude de l'utilisation des technologies dans le secteur public, une approche globale est nécessaire. À mesure que l'on passe de la simple dématérialisation à l'intégration d'outils algorithmiques, l'intérêt de ces considérations est renforcé par le potentiel de ces technologies à influencer notre vision du monde. Cela implique de prendre en compte trois dimensions : la dimension technologique, la dimension cognitive et la dimension organisationnelle.

1. Dimension technologique : il s'agit d'identifier et de comprendre les usages réels du numérique. L'introduction d'outils impactant les processus de décision suppose une compréhension claire de leur utilité, de leur pertinence par rapport aux besoins et les résultats qu'on peut attendre. Cette problématique est particulièrement cruciale pour les systèmes d'intelligence artificielle (IA), dont les limites sont souvent mal connues ou faiblement considérées. L'accompagnement et la vulgarisation sont donc essentiels.
2. Dimension cognitive : la transformation digitale impacte les processus et actions en place, et ces outils peuvent avoir une influence sur la structuration du réel. Dans le cas des outils algorithmiques, cela soulève des questions de confiance dans les décisions, de compréhension des décisions et de capacité à critiquer une décision algorithmique. Pour les agents, cela implique des interrogations sur les compétences, la satisfaction au travail et la charge cognitive. L'intégration de représentants des parties prenantes est donc décisive.
3. Dimension organisationnelle : la transformation digitale entraîne des changements organisationnels, mettant en question le rôle des agents dans leurs fonctions et leur relation au public. L'intégration de systèmes d'IA de plus en plus autonomes pour la prise de décision, suppose de faire évoluer le rôle des agents d'acteurs décisionnels à interfaces entre le public et les réponses algorithmiques. Cela implique une restructuration des organisations, des enjeux de formation, des questions d'acceptation mais également de pertinence et de responsabilité.

En conclusion, la transformation digitale se présente à la fois comme une opportunité et un défi pour la création de valeur publique. D'une part, elle peut faciliter l'accès aux services et simplifier les procédures administratives. D'autre part, elle impose des défis significatifs, tels que la nécessité d'assurer la continuité du service, d'engager l'ensemble des usagers, de modifier les processus internes et d'accompagner le changement organisationnel. Ainsi, pour réaliser des ambitions de création de valeur publique, la transformation digitale apparaît comme un outil potentiellement pertinent.

*In fine*, il s'agit d'un outil à disposition des décideurs publics, et son efficacité dépend des modalités de conduite et de gestion de projet, avec en son centre la question de l'utilité publique. Dans un contexte où les systèmes autonomes sont de plus en plus déployés, la transformation digitale renouvelle les questionnements centraux de l'action publique. À la fois problématiques et passionnants, ces questionnements impliquent la prise de décision en politiques publiques, la confiance dans les organisations publiques, et l'évaluation des services et des politiques. En définitive, pour la recherche, la transformation digitale offre une occasion de repenser les dynamiques de l'administration publique au service des citoyens.

# Réinventer ou disparaître : le management public à l'ère de l'IA

Pour appréhender les transformations en cours, commençons avec les propos du Secrétaire général de l'ONU, « *l'intelligence artificielle est un danger pour l'humanité encore plus grand que le réchauffement climatique* » [1]. Le cadre est posé. Nous pressentons le niveau d'investissement collectif pour lutter contre cette menace : des Conférences des Parties (COP) avec le même résultat...

La transformation actuelle est aussi importante que le passage de l'institution fondée sur le droit, à l'organisation fondée sur le management. Ce fut un changement d'époque. Aujourd'hui, l'IA conduit à un changement de civilisation qui peut être assimilé à la sortie des Lumières. Henry Kissinger porte cet argument alors qu'on ne l'attendrait pas sur ce champ. Depuis 2015, date à laquelle il découvre le sujet du haut de ses 92 ans, il n'a eu de cesse d'alerter. Nous assistons à la fin du droit pour réguler les comportements au profit de l'algorithme, donc la fin de la Raison. Rappelons avec Kant [2] : « *L'état de tutelle est l'incapacité de se servir de son entendement sans être dirigé par un autre* ». Un adolescent accro à TikTok, des amphes d'étudiants sur leurs smartphones, des modifications d'élections avec Cambridge Analytica ou encore les 221 fois de déverrouillage de nos smartphones par jour. Bienvenue dans l'algocratie.

Dans la sphère publique, quelle perte ? Deleuze [3] affirme que « *l'information, c'est exactement le système du contrôle*. » L'IA, c'est la production d'information qu'on ne pouvait imaginer. Quand la surveillance se fait par satellite ou par drone pour vérifier les déclarations d'une piscine, il semble que nous retrouvons les temps théologiques où le ciel nous surveille. Désormais, c'est un temps où l'État algorithmique ou plutôt l'algorithme étatique peut prédire le comportement des bâtiments, des personnes, des villes, des territoires (la Vendée a un jumeau numérique).

Pour résumer les avantages et les défis, nous en citerons quelques-uns issus de notre recension [4] :

- **Avantage** : traitement et valorisation inédite des données, limitation de l'erreur, de la corruption et de la fraude, économies de personnels et diminution de la lourdeur administrative, prédictions en tout genre, personnalisation et engagement avec le citoyen, économies d'énergie par exemple en optimisant les réseaux de transports, la consommation d'énergie. Ces avantages sont internes et externes à l'organisation.
- **Défi** : acquisition, stockage, qualité, homogénéité des données, cyberattaques. Une recherche avec un échantillon représentatif de la population allemande [5] montre que les citoyens sont prêts à renoncer à la transparence et à l'implication des parties prenantes pour des gains d'efficacité faibles. Les analyses peuvent donc être faussées, biaisées voire discriminantes, et nos administrations et décideurs incapables d'adaptation, de partage de données entre elles, de suivre les évolutions de l'IA. Par exemple, concernant la nécessité de trouver des compétences en IA, le premier rapport d'activité du Pôle d'expertise de la régulation numérique créé par l'État en août 2020, rencontrait déjà des difficultés de recrutement pour passer de sept agents fin 2020 à seize agents fin 2021.

Pour dessiner notre trajectoire, je rapprocherai deux articles parus à 70 ans d'écart. Le premier article, rédigé par le père dominicain Dubarle, dans le journal *Le Monde* le 28 décembre 1948 est intitulé « Vers la machine à gouverner ». Le second article date de décembre 2021, dans lequel l'Australie annonce vouloir devenir d'ici 2030, une *data-driven society*. La volonté politique de rechercher un centre, de l'ordre et du contrôle que dénonçaient les auteurs du néolibéralisme vis-à-vis des Lumières refait surface.

La loi dite pour une République numérique de 2016 ne devrait-elle pas parler de République algorithmique ou plutôt d'Algorithmisme républicain ? Les rapports de domination entre le qualificatif et le substantif sont chargés de sens.

Il nous semble qu'à la manière dont la reconstruction de l'État allemand après-guerre a recherché pour se légitimer le développement économique (cet État « radicalement économique » dit Foucault [6]), la crise contemporaine de légitimité se tourne aujourd'hui vers la performance promise par l'IA. L'IA refermerait ainsi la séparation ouverte par la réforme grégorienne entre la légitimité du discours et la normativité des règles.

Il faut donc dépasser les discussions d'intendance pour questionner la vision de la société et de l'État qui sous-tend ces réformes managériales et ces implémentations d'IA.

Compte tenu de cette analyse, il est donc difficile de répondre à la deuxième question de la table ronde et d'imaginer les stratégies publiques possibles pour tenter d'orienter notre trajectoire.

Les solutions existantes du management public sont inadéquates selon Wirtz et Müller [7]. Avant d'évaluer il faut définir, voici la définition la plus intéressante dans la littérature, proposée par Mikalef et Gupta [8] : « *L'IA est la capacité d'un système à identifier, interpréter, faire des inférences et apprendre à partir de données pour atteindre des objectifs organisationnels et sociétaux prédéterminés.* » Je suggère de compléter cette définition : « *L'IA est un dispositif technique traduisant son environnement sous forme de données afin d'inférer des structures et/ou de générer du contenu ayant un sens en fonction d'un objectif déterminé qui, au sein d'une organisation publique, doit être pertinent d'un point de vue citoyen, sociétal et environnemental, tout en assurant un contrôle possible par les organisations et la société.* »

## Les chercheurs en management public peuvent-ils jouer un rôle ?

Cette question m'anime depuis au moins 4 ans.

Tout d'abord, il faut revoir notre modèle dominant et nous préoccuper de l'utilité de la recherche. Bartunek et Rynes [9] racontent l'avis de l'un de leurs assistants (ancien manager), le seul à pouvoir juger selon eux de l'utilité des « *Implications for Practice* » de 887 articles issus de cinq grandes revues académiques qui prétendent toutes être utiles. Résultat : 638 articles n'avaient pas d'implications managériales et uniquement 75 articles ont été jugés d'un véritable intérêt pratique, soit 91,5 % d'articles inutiles. Tant que nous ne prenons pas le modèle des professeurs des universités-praticiens hospitaliers, qu'on ne change pas les attendus des revues académiques, qu'on ne pousse pas à écrire des livres, qu'on ne prend pas au sérieux l'impact social et arrêtons-nous là, nous continuerons à ne servir à rien voire à disparaître. Le livre de Christopher Politt de 2016 [10] termine sur les scénarios pour l'avenir du management public. Parmi les quatre scénarios, la disparition est sur la table, si un jour la société se rend compte que le management public n'apporte pas de réponses.

Quelle place pour la recherche sur l'IA ? Le Conseil d'État à l'été 2022 constate le modeste nombre de rapports et d'articles sur le déploiement de ces dispositifs dans l'action publique.

Quelle place pour la recherche dans l'action concrète ? Aucune. Il n'y a pas de raison pour que cela change. Est-ce que nos organisations publiques sont gérées selon les dernières avancées de la recherche ? Non. Est-ce que la recherche en gestion est utile ? Non, d'ailleurs il y a toute une

littérature sur l'inutilité pratique de la littérature. Est-ce que nous arrivons trop tard avec la recherche ? Oui, on observe, on commente, on conceptualise. L'action de l'État continuera d'être accompagnée par des consultants et non des chercheurs.

Il faut réarmer le politique par la recherche. C'est notre espérance. Les députés ont récemment pris leurs abonnements à Cairn : espérance ! Il faut leur redonner le rôle qu'avait le roi Tamous du mythe de Theuth présent dans le *Phèdre* de Platon. Le dieu inventeur vient présenter ses inventions au roi qui lui dit « *Très ingénieux Theuth, tel homme est capable de créer les arts, et tel autre est à même de juger quel lot d'utilité ou de nocivité ils conféreront à ceux qui en feront usage. Et c'est ainsi que toi, père de l'écriture, tu lui attribues, par bienveillance, tout le contraire de ce qu'elle peut apporter* ». Nous avons perdu cette division entre les inventeurs et ceux qui préservent la société. Avançons que la recherche doit prendre ce rôle en même temps que le politique. Un universitaire a trois missions : enseignement, recherche et diffusion de la culture scientifique et technique. Ne l'oublions pas.

Les éditeurs de *Public administration* en 2021 font de l'IA un des quatre sujets prioritaires aux côtés de l'équité sociale, les études comparatives et le changement climatique. Ils en appellent à « une explosion de travaux. » En ce sens, ne faut-il pas créer une association académique dédiée ?

## **Numérisation et routines organisationnelles dans le secteur public**

La diffusion dans le secteur public de la numérisation de l'organisation est avancée et ne devrait pas ralentir. Il y a bien une attente et une pression sociale à cela, la numérisation est à l'œuvre dans tous les domaines de la société. Cette attente est justifiée par le fait que les applications numériques facilitent les relations du citoyen avec l'administration. La numérisation permet en effet une créativité qui est au bénéfice des citoyens, elle permet par exemple d'aller vers les citoyens qui n'utilisent pas assez leurs droits comme cela se fait à partir du site *mesdroits sociaux.gouv.fr* qui simule les 75 aides sociales et permet aux citoyens d'identifier les aides auxquelles ils ont droit. L'application *Mon suivi Justice* développée au tribunal judiciaire de Nanterre facilite les relations entre le tribunal, les justiciables et les professionnels de la justice pour le suivi des dossiers et la prise des rendez-vous qui jalonnent les procédures. Les plateformes permettent aussi d'enrichir la vie démocratique grâce à l'accès aux données. Elles permettent une plus grande transparence administrative parce que la reddition des comptes est rendue plus facile et plus rapide par le traitement numérique, la traçabilité des données est renforcée. L'*open data* permet une information des citoyens et un contrôle de l'action publique par les citoyens : la publication numérique des budgets des collectivités, des subventions accordées aux associations, par exemple, permet le contrôle de l'usage des fonds publics et de progresser vers la rationalisation des dépenses. Les informations sur la qualité de l'eau, sur la qualité de l'air permettent d'orienter les politiques de l'environnement, la publication du nombre de jours de présence des députés à l'assemblée renseigne sur l'engagement des représentants.

En contrepartie, la numérisation crée une dépendance technologique du citoyen puisque sans les connaissances suffisantes et sans l'équipement permettant l'accès aux services numériques, les citoyens se trouvent marginalisés. Une politique d'éducation des citoyens est nécessaire pour faire face à l'illectronisme. S'agissant des administrations, l'une des contreparties est l'opacité.

### **1. Numériser la routine : apports et enjeux**

À côté de ces apports par la diffusion de l'information et par la fluidification de la relation entre les citoyens et les administrations, le secteur public a une particularité qui rend la numérisation particulièrement importante et performante, cette particularité est que la structure administrative s'appuie sur une programmation des activités qui consiste en une articulation des tâches de façon cohérente pour atteindre un objectif dans des conditions juridiques précises. Le fonctionnement administratif s'appuie sur des routines que les algorithmes permettent de numériser pour en faire des routines numérisées. La structuration de ce « programme » administratif est d'abord une structuration juridique mais la numérisation permet de doubler la programmation juridique par une programmation technologique. Le mot « doubler » est ici pris dans deux sens, d'une part, celui de renforcer, d'autre part, celui, un peu familier, de remplacer au point d'affaiblir le sens que confère la dimension juridique en faisant primer la normativité technique sur la normativité juridique. La numérisation dans le secteur public doit faire face de façon constante à ce défi de renforcer le service public sans lui faire perdre la confiance des citoyens. Les dysfonctionnements de la numérisation peuvent créer la défiance comme c'est le cas récemment au Japon où les bugs de *My number* qui est un système de cartes électroniques permettant d'accéder à un grand nombre de services publics ont discrédité le service numérisé. Des données ont été égarées ou mal attribuées, les connexions ont été erratiques et les informations transmises ont été erronées.

La numérisation crée aussi une tension entre le droit et les usages de la technique. Un exemple est celui de l'accès des citoyens aux documents administratifs. La commission d'accès aux documents administratifs reçoit beaucoup de saisine pour non-communication de données. Cette situation a des conséquences démocratiques puisque la seule solution pour le citoyen face à cela est la mise en jeu de la responsabilité de l'administration. Cela pose le problème de la preuve et c'est une démarche coûteuse pour le citoyen. La non-communication est en partie due à la crainte des fonctionnaires de diffuser des données personnelles ou sensibles. La formation est une réponse. Elle permet d'examiner les différents cas mais dans un contexte d'*open data*, il faut aussi anonymiser les données pour rendre les données accessibles or le coût de l'anonymisation des données est élevé.

Une particularité de la routine organisationnelle numérisée est qu'elle se voit difficilement, elle n'a pas la forme de procédures écrites en langage juridique, elle n'a pas la forme de manuels de normes lisibles par tous. Les fonctions numériques qui la déclenchent ne nécessitent pas que l'on connaisse le fonctionnement de cette routine numérisée pour l'activer. Elle a bien une visibilité mais celle-ci n'est pas donnée à tous. Cela rend difficile l'amélioration de la routine mais peut aussi avoir des effets sur l'autonomie des agents en portant atteinte au pouvoir discrétionnaire de l'agent public. Bien sûr, la compétence de l'agent public est liée par le texte mais dans certains cas plusieurs textes peuvent se rapporter à la situation, il n'est pas possible de tout prévoir et le pouvoir discrétionnaire de l'agent public s'exerce. Avec le numérique, la place laissée à ce pouvoir discrétionnaire s'amenuise au risque de limiter les possibilités de prise en compte de contextes spécifiques dans la décision. L'effet d'opacité de la routine organisationnelle numérisée est encore accru par le fait que le numérique permet d'introduire une distance physique entre les membres de l'organisation. L'ajustement mutuel est rendu plus difficile. Le numérique peut devenir confiscatoire de cette coopération à cause de son opacité.

Il est dès lors essentiel de garantir l'explicabilité des algorithmes publics et la possibilité de modification de la routine numérisée. La routine numérisée est visible au moment de la conception mais elle doit le rester. Il existe un risque d'une autre nature que celui de l'opacité et qui lui aussi lié à la conception des algorithmes.

## **2. Maîtriser la routine numérisée**



La conception d'algorithmes suppose des compétences que l'administration publique ne détient pas complètement. Elle suppose aussi un effectif suffisant pour réaliser l'algorithme et les administrations ne l'ont pas toujours. La sous-traitance est une solution d'évidence qui peut entraîner l'ingérence d'opérateurs privés dans le management public, cela s'est vu lors de la crise sanitaire. Cela peut entraîner une dépendance technologique des administrations qui confient aux opérateurs privés un pouvoir important quand ils détiennent, outre le savoir-faire technique, des données qui peuvent être sensibles, dans le domaine de la santé, par exemple, Doctolib détient des informations confidentielles, dans le domaine de la connaissance sur territoire, le système Waze qui est le système GPS utilisé par les collectivités locales pour connaître les bouchons, les accidents est aussi un système privé. La place prise par les opérateurs privés est une question importante. Précédemment le mot doubler a été employé au sens familier de remplacer. De fait, les réseaux sociaux comme Facebook jouent un rôle important dans l'information des citoyens et peuvent, par exemple, remplacer ou concurrencer les sites d'information des communes par exemple.

La question du contrôle des données et des processus numérisés se pose de façons différentes dans les administrations, l'administration fiscale, la police, la justice, la santé ou l'éducation nationale ont en commun la question de l'opacité des algorithmes mais les enjeux juridiques et de politiques publiques sont différents. Cependant, la numérisation crée une dépendance technologique qui les concernent toutes. Elle est liée à la sous-traitance mais aussi à la nécessité de tenir à jour des technologies utilisées.

La maîtrise de la numérisation passe par l'appropriation des routines ce qui suppose d'inventer de nouveaux métiers, de nouvelles compétences et de nouvelles collaborations. Pour maîtriser la numérisation il faut relier entre elles différentes compétences liées au management de la donnée. Quand il s'agit de contrôler la qualité des algorithmes très souvent on cite la mise en place d'audits mais quelles sont les possibilités d'audibilité et qui va auditer ? L'audit qui contribue au contrôle de l'organisation numérique n'est pas seulement un audit de la conception des algorithmes c'est aussi un audit de l'usage des algorithmes. Cet audit n'est possible que si la coopération est elle-même possible. Une bonne part de l'émergence de nouveaux métiers liés à la numérisation se fait au sein de la Direction des systèmes d'information ou en relation avec elle. Il y a un grand chantier pour la gestion des ressources humaines qui est la construction des emplois du numérique et le traçage de la numérisation des emplois. Un premier enjeu est celui de la formation mais un autre aspect du numérique à prendre en compte est que la numérisation se développe par tâtonnement. La mutabilité du numérique n'est pas linéaire, il n'est pas un outil que l'on déploie et qui serait à s'approprier, ou qui serait « seulement » à s'approprier, il y a bien sûr un apprentissage de l'utilisation mais, au-delà, les outils numériques changent sous l'effet de l'évolution technologique et de l'interaction avec les utilisateurs et les utilisateurs sont parties prenantes de cette dynamique. La maîtrise de l'organisation numérique ce n'est pas un gouvernement des experts c'est plutôt un gouvernement avec les experts. En termes de management, on peut créer des équipes plurifonctionnelles et le vecteur de communication entre elles n'est peut-être pas tant la connaissance de la technique numérique que la capacité à poser ensemble des questions qui pourront servir à la conception et à l'audit des algorithmes. Maîtriser la numérisation c'est créer des métiers du savoir et les coordonner. Dans ce travail il y a un enjeu de qualification des emplois qui consiste à identifier le contenu numérique des emplois pour le valoriser et organiser une meilleure coopération entre les métiers. Par ailleurs, la numérisation et particulièrement le développement de routines numérisées a une conséquence sur les emplois qui est celle de la polarisation. La routine numérisée permet de créer des emplois peu qualifiés alors que la participation à la structuration numérique de l'organisation suppose des compétences longues à acquérir, ce qui correspond à des emplois très qualifiés. Entre les deux il y a peut-être moins de place pour des emplois qui seraient intermédiaires. Un certain nombre de questions se posent à propos des métiers, en particulier : où placer le recouvrement entre juriste et informaticien pour garantir l'explicabilité des algorithmes publics ? Cet enjeu a un lien avec le climat social dans les administrations, comme dans le secteur

privé, il peut y avoir une crainte pour les fonctionnaires de perdre leur travail. En plus de la maîtrise des routines numérisées et de la formation techniques pour l'utilisation des outils, il y a peut-être un enjeu à associer les agents publics à la réflexion sur l'ampleur, le rythme et les priorités de numérisation.