



Collège
Polytechnique
International

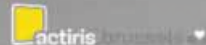


Compte-rendu du colloque

Administration 4.0 : se préparer pour la deuxième vague

mardi 08/10/2019
Université du Travail
Charleroi

Avec le soutien de :



CULTURE.BE



Editeur responsable :

Eric Luna, 32 bd Lambermont, 1030 Bruxelles

© 2019, STICS asbl. Tous droits réservés.

BRUXELLES

32, boulevard Lambermont - 1030 Bruxelles
Tél. +32 2 414 23 04 - fax +32 2 415 89 26
stic@stics.be - www.stics.be

WALLONIE

6, rue du Grand Trou Oudart - 7000 Mons
Tél. +32(0)65 664 593 - sticswal@stics.be



Collège
Polytechnique
International



Compte-rendu du colloque

Administration 4.0 : se préparer pour la deuxième vague

mardi 08/10/2019
Université du Travail
Charleroi

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
LA DEUXIÈME VAGUE DE DIGITALISATION, DES TENDANCES FORTES ET NEUF CLÉS POUR SE PRÉPARER	6
Impact sur les missions de service public	14
Impact sur les ressources humaines	23
Impact sur les équipements	38
Impact sur les locaux	42
Impact sur les budgets	46
Impact sur le management	48
Neufs clés pour se préparer	57
L'EXPÉRIENCE CITOYENNE	60
Le parcours client et le parcours citoyen sont similaires	61
L'enquête annuelle sur les événements de vie en France	63
4 chantiers pour forger des expériences citoyennes réussies	68
LA PARTICIPATION DES ÉQUIPES ET DES PARTIES-PRENANTES	71
Mettre en réseau les intelligences, les faire participer	71
Pour les citoyens : une forme active de démocratie ouverte	75
Pour les équipes : donner du sens (Fédération des CEGEP)	79
Pour les parties prenantes : des indicateurs de Dialogue (FSQ)	82

IMPACTS SUR LA STRUCTURE DES ORGANISATIONS ET DES SERVICES INFORMATIQUES (DSI)	87
Piloter des systèmes d'information complexes	87
L'impact technologique sur le contrôle managérial	90
Les compétences à développer pour gérer la complexité	103
Intégration dans les politiques publiques	105
En synthèse, 5 défis concrets pour se préparer à la deuxième vague	106
 UN CAS PRATIQUE DES TRANSFORMATIONS DIGITALES PAR LES ÉQUIPES D'UN SERVICE PUBLIC	108
Le Forem	108
Le nouveau projet du Forem	109
Exemple d'une valeur complexe : le profil de compétences	109
Que retenir ?	110
3 éléments importants pour se préparer à la deuxième vague.....	111
 LE RÔLE ESSENTIEL DU MANAGER	113
Mise en contexte.....	113
Les rôles du top manager	114
Rôle du manager dans la transformation digitale	116
 TABLE DES MATIÈRES COMPLÈTE	118

INTRODUCTION

La digitalisation des administrations se poursuit et s'amplifie.

Elle s'accompagne de refonte de processus, de refonte des services et d'accélération des rythmes de travail.

Mais cette première vague n'est rien en comparaison avec les transformations que vont produire la montée en puissance de l'analyse des données (data-analyse) intégrative et prédictive ou l'émergence de nouvelles formes de travail autour de la notion de cobotisation.

C'est pour aider les administrations et les services publics à se préparer à cette deuxième vague technologique que le STICS et le Collège Polytechnique International ont organisé ce 8 octobre 2019 un colloque « administration 4.0 » afin d'anticiper, réfléchir et commencer à débattre sur ces nouveaux enjeux digitaux pour l'administration de demain.

La matinée, cinq orateurs ont tracé un vaste panorama des impacts possibles de ces nouvelles technologies sur les services publics, leurs équipes, leurs liens avec les citoyens, leurs autonomies et de nouvelles formes d'organisation.

Charles-Henri Russon, Expert belge en organisation, a dressé un panorama des implications, pour les services publics, liées à ces futures évolutions et a souligné une dizaine de clés utiles pour l'avenir.

Axel Ullern, Expert français en marketing, a expliqué en quoi il était primordial d'articuler l'utilisation de ces technologies à de nouvelles formes d'expériences pour les citoyens.

En troisième lieu, Jean-François Gauthier, Expert québécois en gouvernance numérique, s'est penché sur l'impact de la digitalisation sur le fonctionnement des équipes et la participation des parties-prenantes dans la détermination des priorités mais aussi des indicateurs de réussite dans les services publics.

Ensuite, Pierre Bufferne, Expert en management de projets informatiques et conduite du changement, a souligné les impacts sur les directions informatiques, l'autonomie et la structure-même des administrations.

Enfin, Thierry Derycke, Directeur de la Transformation numérique du Forem a illustré concrètement comment les équipes du Forem ont su faire face aux transformations digitales en changeant de logique de développement informatique.

L'après-midi, trois ateliers ont été organisés afin d'approfondir trois problématiques* :

1. Comment transformer avec les équipes,
2. Comment impliquer et satisfaire les citoyens,
3. Comment développer les projets informatiques plus vite et en mode agile.

Pour clôturer la journée de réflexion, Didier Leemans, Administrateur des Impôts - SPF Finances, a partagé son expérience en tant que manager faisant face à la digitalisation massive de la collecte et de la gestion de l'Impôt.

** Par souci de déontologie, les échanges survenus lors des ateliers n'ont pas fait l'objet d'une retranscription*

CHAPITRE 01

LA DEUXIÈME VAGUE DE DIGITALISATION, DES TENDANCES FORTES ET NEUF CLÉS POUR SE PRÉPARER

Charles-Henri Russon, Responsable de la formation continue pour adultes au Collège Polytechnique International, Charles-Henri est co-animateur du centre d'études comparées des administrations publiques (CECAP) et coordinateur Europe de l'IGN (Institut de Gouvernance Numérique).

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Administration 4.0 : de quoi parle-t-on ?

• Première vague (2000-2020)

- 2000 : première messagerie (Compuserve, WIN)
- 2010 : premier Iphone
- Du PC vers le réseau informatique
- Le développement d'applications métiers par services
- Simplification administrative, qualité, information et accueil
- Quelques formulaires électroniques, de plus en plus de services en ligne

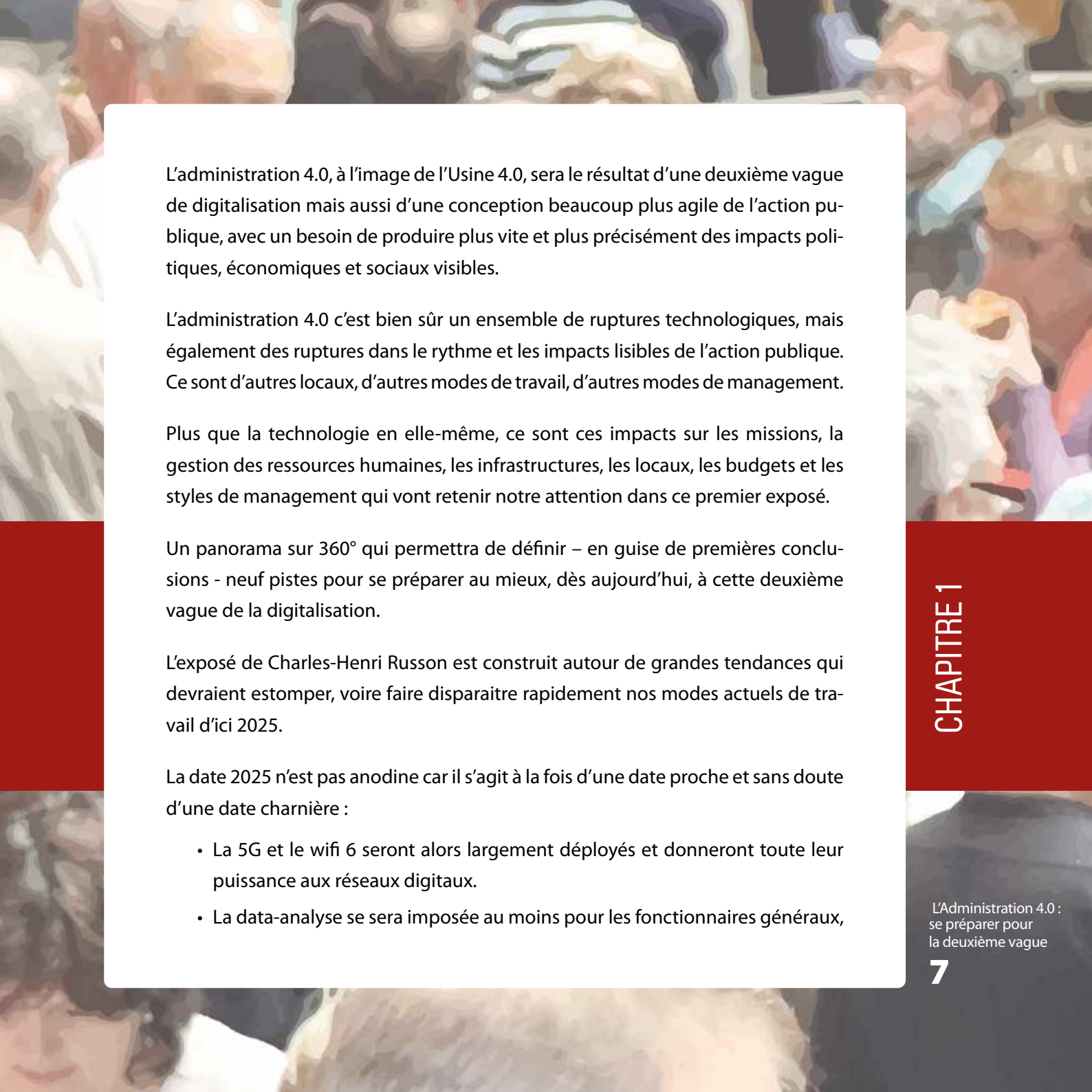
Défiance des citoyens ?

• Deuxième vague (2020-2040)

- La vitesse et accès en ligne à des services complexes/ vidéobot (5G, wifi6)
- Développement de la data-analyse et d'intelligences artificielles / anticiper
- Equipes frugales, réduites, plus agiles, plus mobiles, carrières dynamiques
- Plateformes centralisées et perte d'autonomie pour les acteurs locaux

Image et qualité

Impacts RSE et performance



L'administration 4.0, à l'image de l'Usine 4.0, sera le résultat d'une deuxième vague de digitalisation mais aussi d'une conception beaucoup plus agile de l'action publique, avec un besoin de produire plus vite et plus précisément des impacts politiques, économiques et sociaux visibles.

L'administration 4.0 c'est bien sûr un ensemble de ruptures technologiques, mais également des ruptures dans le rythme et les impacts lisibles de l'action publique. Ce sont d'autres locaux, d'autres modes de travail, d'autres modes de management.

Plus que la technologie en elle-même, ce sont ces impacts sur les missions, la gestion des ressources humaines, les infrastructures, les locaux, les budgets et les styles de management qui vont retenir notre attention dans ce premier exposé.

Un panorama sur 360° qui permettra de définir – en guise de premières conclusions - neuf pistes pour se préparer au mieux, dès aujourd'hui, à cette deuxième vague de la digitalisation.

L'exposé de Charles-Henri Russon est construit autour de grandes tendances qui devraient estomper, voire faire disparaître rapidement nos modes actuels de travail d'ici 2025.

La date 2025 n'est pas anodine car il s'agit à la fois d'une date proche et sans doute d'une date charnière :

- La 5G et le wifi 6 seront alors largement déployés et donneront toute leur puissance aux réseaux digitaux.
- La data-analyse se sera imposée au moins pour les fonctionnaires généraux,

les mandataires publics et les centres d'études politiques.

- Nous nous formerons de plus en plus souvent, et peut-être de mieux en mieux, à de toutes nouvelles applications digitales et à la formulation de plus en plus maîtrisée d'algorithmes et de requêtes face à des bases de données un peu mieux intégrées.
- Côté ressources humaines, la génération « Y » sera devenue dominante dans les équipes grâce à un effet de départ important à la retraite de notre génération, un rajeunissement rapide qui impliquera un tout autre rapport aux technologies.
- Les administrations auront des difficultés à recruter.
- De nouvelles élections régionales relanceront le débat sur le retard de l'Europe et les priorités à se donner en Wallonie.

DES TENDANCES OBSERVÉES UN PEU PARTOUT

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Convergences

- Belgique : Digital Wallonia, DPR Bruxelloise et Wallonne, eWBS, simplifions ensemble, fedgov
- France : DG Modernisation état, Tech.gouv, Transformation numérique, coachs agiles
- Allemagne : conseil numérique, neues Steuerungmodell, déclinaisons Länder
- Pays-Bas : réduction globale de personnel, modèle d'agence, verder met resultaat
- Grande Bretagne : effets des privatisations, capability review, Fast Stream, -50%(70)
- Canada (Québec) : stratégie numérique, culture numérique, interface jeunes entreprises
- USA (Fédéral – NW – Californie) : New Public Management (NPM), Methode 18F, fiscal acts
- Pays scandinaves : poids de l'administration, proximité
- Pays baltes : Estonie (Digital Nation), Lituanie (STIG, *Start, Technovate, Invest, Grow*), etc.
- Europe : Standard cost control, Digital Europe, Ecodesign, Cryptography Administration
- OCDE : OpenGov Data analyses, Digital Reviews, e-leader meetings

SIX CHIFFRES RÉVÉLATEURS

En guise de courte introduction, Charles-Henri Russon rappelle que du point de vue de ses services publics et de ses organisations administratives, la Belgique se situe bien par rapport aux autres pays formant l'OCDE.

Nos services publics ont pris conscience des enjeux digitaux, ils peuvent afficher déjà de réelles réalisations. C'est en tout cas suffisant pour se réconforter sur notre capacité à se digitaliser. C'est aussi un premier pas qui alerte sur la dimension des chantiers qui nous attendent.

Avec au moins trois défis déterminants :

- **Les budgets** – en effet les moyens restent éparpillés même si des premiers regroupements ont été faits sans être réellement mutualisés.
- **Le rythme de développement** ou d'adaptation des applications qui reste incompatible avec le besoin d'agilité et le rythme plus rapide attendu des Gouvernements.
- **Le passage d'une informatique industrielle** hyper-contrôlée **à une informatique de service** dotée d'une multitude d'applications, multicanal avec un portail central, le tout cyber-sécurisé.

Si on veut tracer à grands traits un portrait plus large de la digitalisation et des transformations qui nous attendent, nous pouvons poser six chiffres éclairants :

Six chiffres éclairants...



- 8 ménages wallons sur 10 utilisent internet en 2017, et par conséquent 1 citoyen sur 5 n'est pas connecté et ne se sent pas à l'aise avec la technologie. Ceci implique une fracture numérique et la nécessité pour les services publics de garder un accueil physique (source : ADN).
- L'arrivée de la 5G permet une vitesse de connexion 30 fois plus rapide et par conséquent une diminution d'attente par rapport à l'accessibilité aux infor-

mations et aux contenus des vidéos (Source : Nokia Ericsson).

- La digitalisation des démarches administratives divise au moins par 10 le temps nécessaire pour le citoyen. Par exemple avec le Forem, s'inscrire ou se réinscrire en ligne en tant que demandeur d'emploi irait 20 fois plus vite que si l'on devait se déplacer à un guichet. Par conséquent, on aurait besoin de moins de fonctionnaires (Source : FOREM).
- En 2025, 50% de la génération « Y » entrera dans la vie active. Elle a une aisance avec le monde numérique qui lui procure un rapport à l'autorité, aux informations et aux services qui est différent de l'ancienne génération (Source Fujitsu global).
- En 2025, 1 emploi sur 5 dans le service public sera libre, car personne ne saura occuper ce poste pour des raisons salariales, de compétences et de conditions proposées. Il faudra donc repenser les systèmes de recrutement et les cadres hiérarchiques, en essayant de se détacher le plus possible de la mentalité du taylorisme (Source : Tech.gouv).
- En 2025, l'administration wallonne recherchera entre 10 à 20 candidats qui parlent couramment chinois (Notamment pour la SOWAER). Ce dernier chiffre est un solide clin d'œil alors que la présence d'investisseurs chinois sera elle aussi plus déterminante qu'aujourd'hui.

Six chiffres qui nous rappellent la puissance, l'étendue mais aussi les limites avec :

- une fracture sociale qui reste tenace,
- des technologies qui prendront du temps à se déployer,

- des évolutions de compétences peu anticipées,
- des services publics surchargés en évolution constante,
- sans oublier en toile de fond une insatisfaction persistante des citoyens.

TROIS TENDANCES DE FOND

De ce panorama rapide en quelques chiffres, nous pouvons déjà souligner trois grandes tendances auxquelles les services publics devraient se préparer :

- **Toujours plus vite** : vitesse de service, vitesse de traitement, vitesse dans l'adaptation à de nouvelles réglementations, à de nouvelles priorités. Une vitesse qui obligera à être plus rapide, plus agile, plus mobile. Avec comme conséquence une priorité à donner à une culture plus ouverte au changement, un contrôle de l'éclatement de la gestion du temps et une maîtrise des pressions à l'urgence, les doubles contraintes ou encore à la démultiplication des tâches notamment d'analyse et de gestion des dysfonctionnements. Se préparer à la fin du « travail linéaire » ;
- **Toujours plus varié** : diversité des canaux de contact (web, téléphone, guichet), de législation, de mesures spécifiques à différentes catégories de citoyens, de besoins. Se préparer en fait à la fin du « service public simple et universel » ;
- **Toujours plus d'analyses** : pour digitaliser et améliorer sans cesse les flux et les algorithmes. Moins de tâches de production ou de coordination d'une part et d'autre part plus d'analyses et d'adaptations régulières. Se préparer

à la réduction massive des « **postes de travail de production administrative** » au profit de tâches « **d'analyse, de gestion d'incident et d'optimisation** ».

Impact sur les missions de service public

La digitalisation va changer tout d'abord la manière de délivrer le service public.

Le besoin d'efficacité va pousser à toujours mieux mesurer l'activité et les impacts des politiques et de l'action publique.

La data-analyse va ensuite permettre de mieux cibler les mesures efficaces, les leviers les plus actifs dans ces mesures et même les effets sur différents segments des destinataires ou des utilisateurs du service public.

D'ici 2025 les pratiques d'anticipation des besoins feront alors leur apparition un peu partout.

Ces tendances de fond et cette deuxième vague de digitalisation sont d'ores et déjà en œuvre dans le quotidien de chacun d'entre nous.

Banques, achats de billets de trains : les guichets automatiques font place par exemple aux services portés sur smartphone.

Nos données sont exploitées intensivement pour cibler et personnaliser les messages publicitaires sur le web, pour simplifier le remplissage de formulaires ou anticiper nos prochains achats ou trajets en voiture.

Ces évolutions se font étape par étape et souvent sans que nous en prenions réellement conscience.

On s'adapte. On apprend à utiliser intuitivement. On va au plus simple.

C'est cependant quand le service manque ou est indisponible que nous reprenons conscience des apports de la digitalisation et des changements d'habitudes que ces évolutions ont déjà provoqué chez nous, tant dans notre vie de consommateurs que dans nos loisirs ou la manière de nous informer.

Le défi pour les services publics sera bien d'offrir des services semblables pour les démarches administratives ou l'accès aux services liés à la mission de chacun d'entre nous.

ENTRER BEAUCOUP PLUS FRANCHEMENT DANS LE MULTI-CANAL

La première vague de digitalisation s'était essentiellement traduite par une informatisation interne des services publics avec la mise en réseau de PC et d'applications métiers.

Quelques interfaces en ligne prenant surtout la forme de formulaires en ligne ont commencé à mettre cette informatique industrielle au service des citoyens.

■ IMPULSION SIMPLE OU PROCESSUS MULTICANAL

Le formulaire en ligne est encore aujourd'hui trop souvent un appendice sur un système interne de gestion administrative. Un moyen d'introduire une demande

par le web mais sans traitement direct véritable. La demande web est souvent simplement récupérée (parfois à la main) dans le système administratif de gestion.

Nous sommes encore loin du suivi en ligne sur toute la vie d'un dossier qu'offrent, aujourd'hui, les applications smartphones les plus simples.

Ces systèmes manquent en outre, le plus souvent, d'aide à l'encodage par chatbot ou vidéobots. Des aides par l'image que rendra encore plus fluide la 5G. On est surtout loin du multi-canal, car le citoyen bloqué sur le web ne peut que téléphoner au service concerné et s'entendre dire que l'on n'a pas accès à sa transaction en ligne.

Or les quelques services publics qui se sont engagés dans le multi-canal le savent, le citoyen a parfois besoin de la simplicité du web en même temps que d'explications sur ce qu'il doit faire. L'utilisateur apprécie la possibilité d'entrer en contact de façon multiple mais suivie avec ses services publics. Sans oublier l'importance des guichets et de l'interface humaine pour tous ceux qui ne connaissent pas suffisamment les technologies et les pratiques d'utilisation du web pour s'en servir et s'en servir seul.

Il faut donc continuer à penser « phygital » : assurer une présence à la fois physique (guichet, proximité) et à la fois digitale (web, smartphone). On peut y ajouter le téléphone (Call-center, centre de ressources en ligne) ou encore les agents conversationnels (Alexa, Ok Google, Siri, chatbot ou videobot).

C'est donc vers une stratégie multicanal qu'il faut se diriger pour permettre au

moins d'introduire, de récupérer ou de suivre un dossier administratif, une demande ou une plainte.

■ SERVICE MAIGRE EN LIGNE OU PORTAIL ALTERNATIF

Il y a aujourd'hui pour les accès en ligne des « services enrichis » mais aussi des « services maigres ».

Un service maigre c'est une offre de service qui se concentre sur une seule administration, un seul service, un seul type de demande. Et nous venons de le voir, ces services souvent liés à une page d'un site web propre à l'administration spécifique se limitent souvent à la possibilité d'introduire une demande. Ces services maigres prédominent encore l'offre de services publics en ligne.

Ils ont beaucoup moins d'intérêts que d'autres offres que nous appellerons des « services enrichis ». Nous citerons par exemple « Tax-on-web », « mypension.be » ou l'application « SNCB » qui ouvrent la porte à de véritables services intégrés en ligne.

C'est vers ces services mutualisant les apports d'une grande diversité d'acteurs que le regard des administrations doit maintenant se porter, bien plus loin que la simple mise en ligne de services locaux et propres à nos matières spécifiques.

La Communauté Wallonie-Bruxelles développe un portefeuille scolaire, et l'enjeu est ici d'y ajouter le portefeuille de formation tout au long de la vie, les diplômes électroniques de tout type d'écoles, les conseils des PMS ou encore un CV des titres et compétences, etc.

Ce type de services efficaces prend toute son importance face à un climat de défiance des citoyens et de perte de référence par rapport à des services publics avec des règles administratives, des cultures du secret aussi variées que l'éducation, la santé ou la justice.

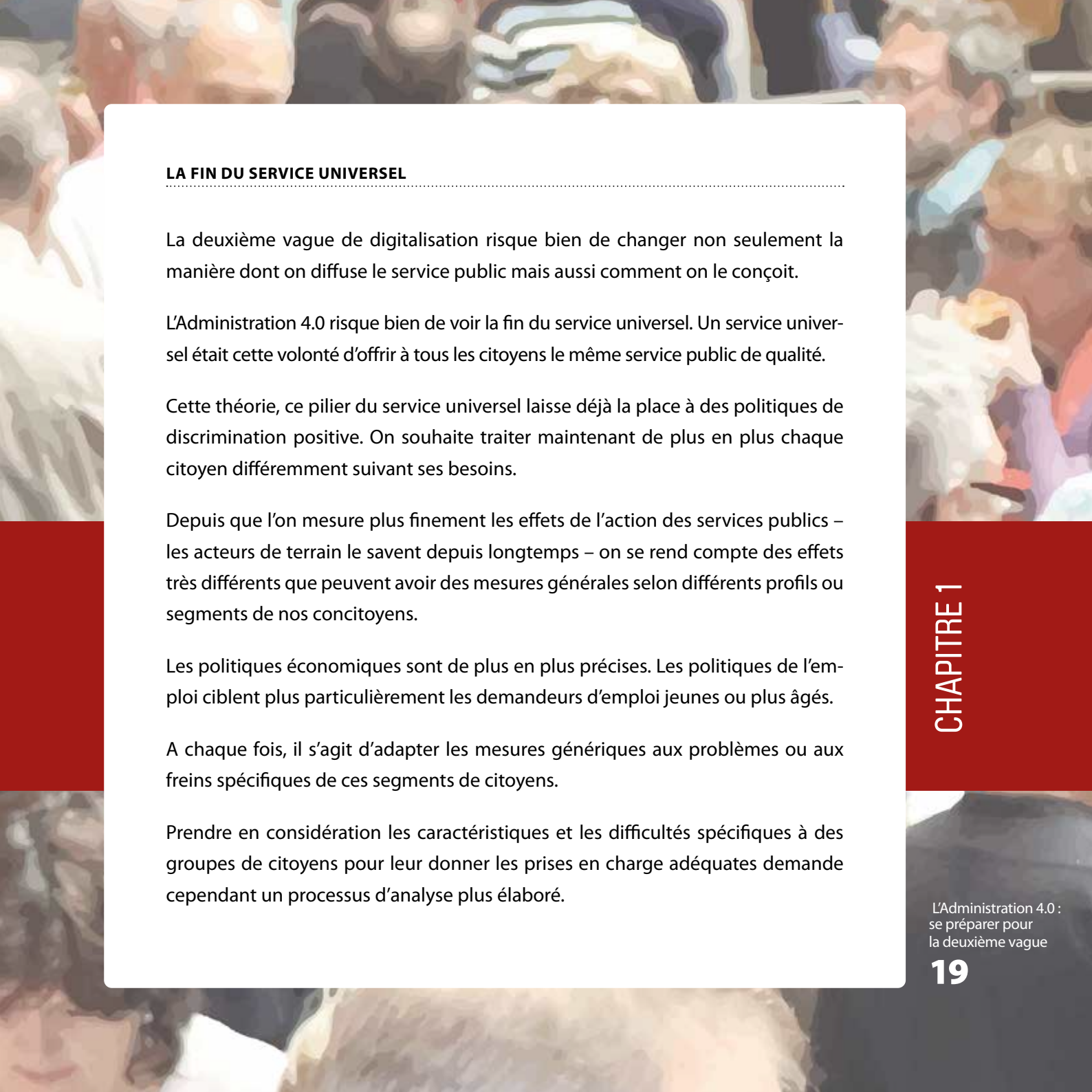
■ PORTAIL GOOGLE ET FACEBOOK SUR BASE DES OPEN DATA

Ce qui arrive à la presse devrait attirer notre attention.

L'affrontement autour des droits voisins de la presse (soit la rémunération de l'utilisation par des grands portails comme Google et Facebook des contenus produits par les journaux) pose la question des rapports de force entre ces géants de l'Internet et les autres acteurs de la vie sociale et économique.

La mise à disposition gratuite d'open-data pour ces géants du web doit nous faire réfléchir à la possible disparition des offres locales et souveraines. Pourquoi perdre son temps sur un site d'un service public alors que dès la recherche de l'adresse web de ce service public sur Google, le moteur de recherche nous proposerait l'accès direct aux services utiles ? Il sera intéressant de voir l'évolution des consultations des horaires de la SNCB directement sur Google plutôt que sur l'application SNCB.

Les tout nouveaux gouvernements Bruxellois et Wallon prévoient tous les deux d'amplifier la production d'open-data, mais avance-t-on avec le même rythme vers des portails propres et des offres de services enrichies ?

The background of the page is a blurred, artistic photograph of a diverse group of people. In the foreground, the back of a person's head and shoulders are visible. In the background, several other individuals are partially visible, some looking towards the camera and others looking away. The colors are muted and the focus is soft, creating a sense of a public space or a community gathering.

LA FIN DU SERVICE UNIVERSEL

La deuxième vague de digitalisation risque bien de changer non seulement la manière dont on diffuse le service public mais aussi comment on le conçoit.

L'Administration 4.0 risque bien de voir la fin du service universel. Un service universel était cette volonté d'offrir à tous les citoyens le même service public de qualité.

Cette théorie, ce pilier du service universel laisse déjà la place à des politiques de discrimination positive. On souhaite traiter maintenant de plus en plus chaque citoyen différemment suivant ses besoins.

Depuis que l'on mesure plus finement les effets de l'action des services publics – les acteurs de terrain le savent depuis longtemps – on se rend compte des effets très différents que peuvent avoir des mesures générales selon différents profils ou segments de nos concitoyens.

Les politiques économiques sont de plus en plus précises. Les politiques de l'emploi ciblent plus particulièrement les demandeurs d'emploi jeunes ou plus âgés.

A chaque fois, il s'agit d'adapter les mesures génériques aux problèmes ou aux freins spécifiques de ces segments de citoyens.

Prendre en considération les caractéristiques et les difficultés spécifiques à des groupes de citoyens pour leur donner les prises en charge adéquates demande cependant un processus d'analyse plus élaboré.

Il faut identifier des groupes d'acteurs ou de citoyens se ressemblant, se comportant de manière proche. Il faut identifier dans ces groupes ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, puis formuler une gamme de moyens d'action efficace pour chacun de ces groupes. On peut être amené à faire varier les conditions d'accès, les critères d'attribution, les modalités de suivi multicanal, mais aussi rédiger une communication, un accueil différent pour des mesures différentes.

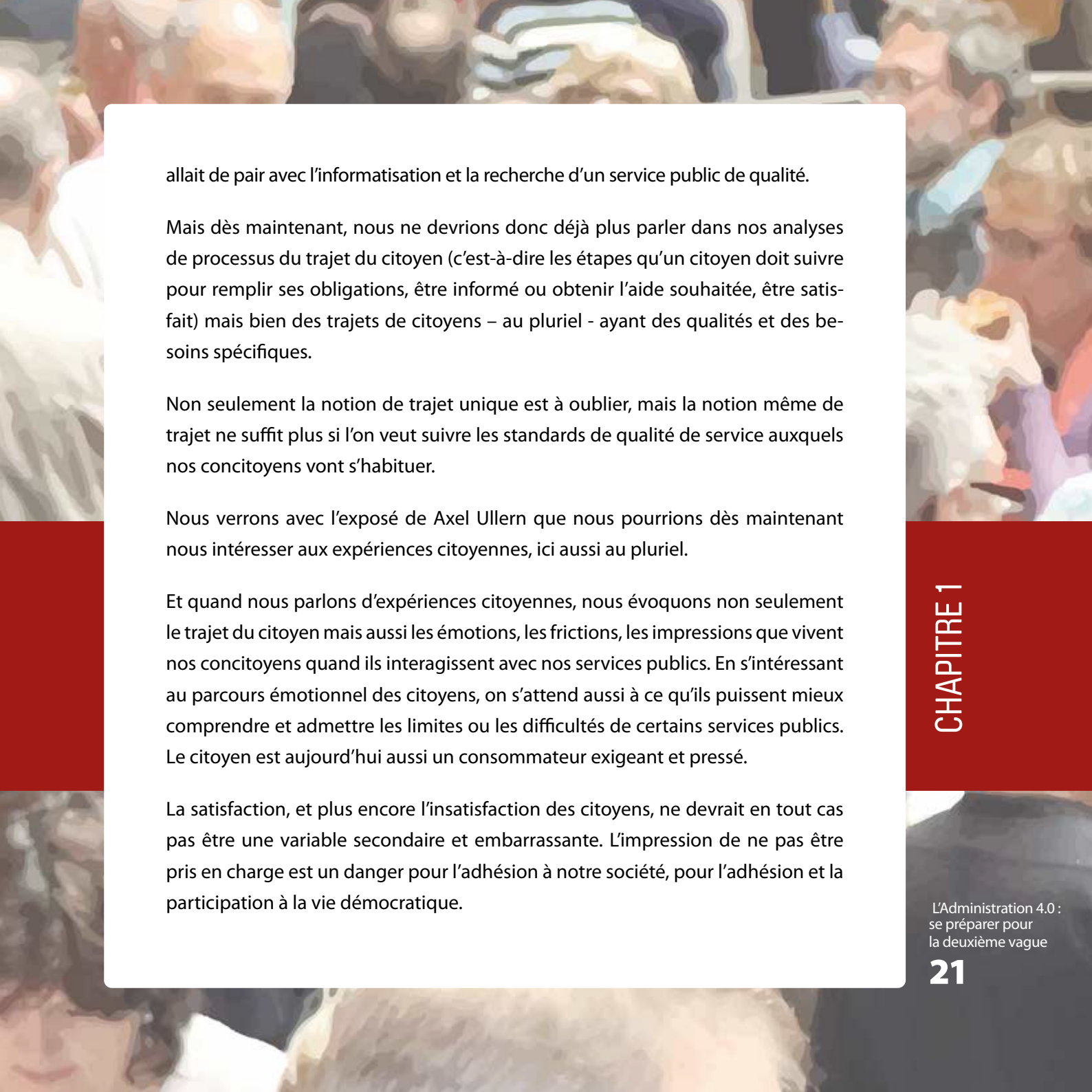
Les politiques de discriminations positives demanderont donc de plus en plus d'analyses des facteurs liés à différents segments de nos concitoyens. L'analyse des données (data-analyse) permet justement de mettre en exergue des dominantes, des ressemblances mais aussi de corrélérer des comportements et des segments les uns aux autres.

Et de manière plus générale nous allons prendre goût à la personnalisation, de plus en plus fine, du service.

Une data-analyse qui permet en outre une étape importante, celle de la préconisation de services associés, voire l'anticipation de nos besoins : je signale un déménagement à Bpost et celle-ci prévient mes banques et mon administration communale...

LA FIN DE LA SIMPLIFICATION DU TRAJET UTILISATEUR

Depuis « Copernic » au fédéral ou depuis les démarches des « GEP » (Groupes d'échanges et de progrès) du MRW, les administrations et les services publics se sont engagés dans des démarches de simplification administrative. Une dynamique qui



allait de pair avec l'informatisation et la recherche d'un service public de qualité.

Mais dès maintenant, nous ne devrions donc déjà plus parler dans nos analyses de processus du trajet du citoyen (c'est-à-dire les étapes qu'un citoyen doit suivre pour remplir ses obligations, être informé ou obtenir l'aide souhaitée, être satisfait) mais bien des trajets de citoyens – au pluriel - ayant des qualités et des besoins spécifiques.

Non seulement la notion de trajet unique est à oublier, mais la notion même de trajet ne suffit plus si l'on veut suivre les standards de qualité de service auxquels nos concitoyens vont s'habituer.

Nous verrons avec l'exposé de Axel Ullern que nous pourrions dès maintenant nous intéresser aux expériences citoyennes, ici aussi au pluriel.

Et quand nous parlons d'expériences citoyennes, nous évoquons non seulement le trajet du citoyen mais aussi les émotions, les frictions, les impressions que vivent nos concitoyens quand ils interagissent avec nos services publics. En s'intéressant au parcours émotionnel des citoyens, on s'attend aussi à ce qu'ils puissent mieux comprendre et admettre les limites ou les difficultés de certains services publics. Le citoyen est aujourd'hui aussi un consommateur exigeant et pressé.

La satisfaction, et plus encore l'insatisfaction des citoyens, ne devrait en tout cas pas être une variable secondaire et embarrassante. L'impression de ne pas être pris en charge est un danger pour l'adhésion à notre société, pour l'adhésion et la participation à la vie démocratique.

L'importance de cette problématique est réelle, l'impasse des enquêtes dites de satisfaction par exemple dans les transports et les chemins de fer tant en Belgique qu'en France nous invite à nous intéresser rapidement aux outils que les administrations privées développent pour anticiper les besoins et les points d'attention sensibles pour leurs clients.

Mieux servir nos concitoyens a aussi un impact sur le moral des équipes, trop souvent exposées aux insatisfactions et aux tensions qu'elles créent.

Développer des approches plus segmentées, voire personnalisées dont le but est de satisfaire nos concitoyens va en tout cas nous demander à la fois d'amplifier nos capacités d'analyse de nos activités (data-analyse) mais aussi et en parallèle à rester sur le terrain, regarder nos citoyens entrer en contact avec nos services afin de toujours mieux comprendre ce qui peut perturber le trajet et l'expérience vécue. C'est en jumelant la technologie et l'expérience de terrain que l'on améliorera l'expérience utilisateur le plus précisément et avec de plus en plus de choix et de variété dans la manière, le canal, le moment ou la spécificité du service public proposé.

EN SYNTHÈSE LES IMPACTS SUR LES MISSIONS DE SERVICES PUBLICS

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Impact sur les Missions (Mark

**Sortir de
ses murs**

Spécialisation & efficacité

- Un service, une agence par mission
- Contrats d'objectifs
- Dynamique de plus petites structures

Guichet unique & efficience

- Fusion et rapprochement processus
- Indicateurs d'Impacts (Efforts/résultats)
- Intégration des données authentiques

Au service universel du citoyen

- Universalité, égalité, qualité pour tous
- Proximité (Quartiers), accessibilité
- Continuité de service (temps fractionnés)

Anticiper les spécificités des citoyens

- Discriminations positives (égalité réelle, équité)
- Segmentation par besoin, maturité, mémoire
- Réflexe de Pré-encodage les informations initiales

Le trajet du citoyen

- Simplifier (processus, authentique)
- Informer (Lisibilité)
- Digitaliser (l'existant/le 1^{er} pas)

L'expérience intégrée des citoyens (UX)

- Satisfaire et surprendre positivement
- Analyser pour anticiper et proposer
- Présenter un suivi intégré (MyPensions)

Impact sur les ressources humaines

Abordons les impacts de ces nouvelles technologies sur les ressources humaines de nos services publics.

Plus que des risques de réduction du personnel, c'est aux exigences de rythme, de fragmentation du temps que nous devrions surtout nous préparer. Les exigences

d'une certaine polyvalence ainsi que de la mobilité plus forte dans les carrières changeront le profil de bien des fonctions surtout si on y ajoute la réduction des tâches de production administrative (les plus faciles à digitaliser) au profit des tâches d'accueil, de gestion des incidents ou d'analyse de sa propre activité.

STABILISATION DE L'EMPLOI PUBLIC

La critique la plus répandue sur la digitalisation est qu'elle va faire perdre de l'emploi.

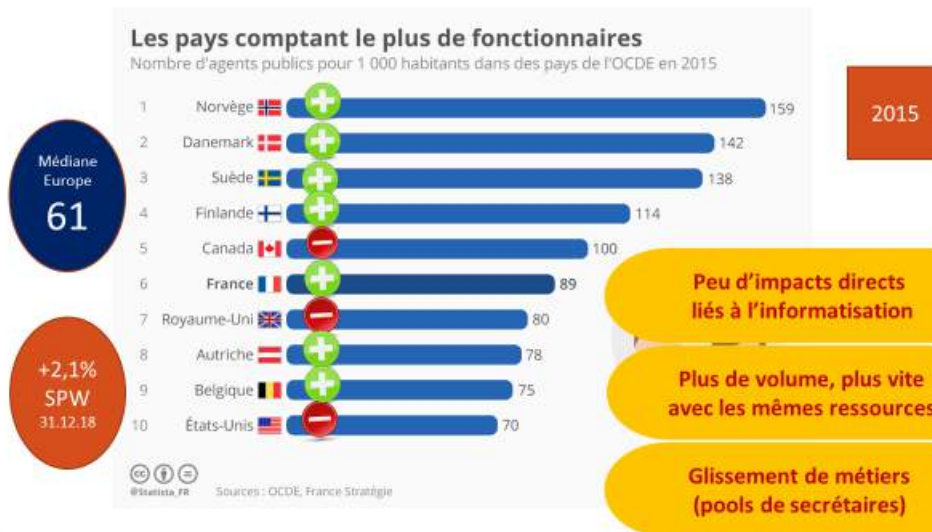
Cette critique est une vérité d'ailleurs évidente dans les administrations privées, notamment dans le domaine bancaire et des assurances. La digitalisation provoque des licenciements.

La masse salariale dans la structure des coûts est effectivement une variable tentante et importante pour ces secteurs économiques. On argumentera d'ailleurs que c'est aussi le cas pour la structure du coût d'un État ou d'un service public.

Au regard des critères de convergence et des seuils d'endettement européens, il semblerait évident que les fonctions publiques connaissent au moins une stabilisation de leurs effectifs. Bon nombre de Gouvernements s'engagent même – régulièrement – à réduire ces mêmes effectifs.

Mais dans les faits, tant en Belgique qu'en Europe, au-delà des discours, les **fonctions publiques voient tout au contraire leurs effectifs grandir encore.**

Le point sur l'emploi public



On le voit par comparaison, la fonction publique en Belgique n'est ni excessive ni en réduction de ses effectifs et ce malgré une réelle première phase d'informatisation et de digitalisation.

L'IMPACT PRINCIPAL EST SUR LE RYTHME DE TRAVAIL

Ce qui est réellement constaté en Belgique avec l'informatisation, c'est que le volume et la vitesse de travail sont plus importants : avec le même personnel on fait plus, beaucoup plus vite.

À titre illustratif, avant on pouvait répondre dans les années 1980 à la demande d'un citoyen endéans les 15 jours, aujourd'hui ne pas répondre à un courriel dans l'heure est très mal perçu.

Il y a en outre, et c'est un corollaire que l'on peut comprendre, également une pression supplémentaire pour le personnel ou en tout cas pour certaines équipes.

Une pression particulièrement forte chez les cadres et les managers.

Les effets sont considérables en démotivation, en absentéisme, même en burn-out. Des effets qui font porter le doute sur le sens des activités et se traduit par des doutes, des refus de candidature à certains emplois et un turnover grandissant.

Ici, une dynamique inverse est constatée chez les premiers à avoir été influencés par ces transformations digitales, aux Etats-Unis notamment. On y parle droit de déconnexion, de slow-working, de Lean, voire de less-management (faire sans ou management frugal).

Nous pouvons donc nous préparer et nous engager résolument non plus dans la seule utilisation, mais aussi dans la réflexion sur la maîtrise que nous souhaitons



avoir du flux incessant de courriels, de notifications diverses, d'informations et d'interruptions, essentiellement par smart phone et applications partagées.

Passer d'une logique PUSH (courriel, notification) à une logique PULL (CRM et plateformes projet) sera aussi une des bonnes pratiques à partager.

C'est une réflexion qui ne porte ses fruits que quand elle est partagée par tout un métier mais aussi par des accords dans une équipe, un service ou une ligne hiérarchique.

LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL AVEC PRUDENCE

Parmi les apports plus positifs de la deuxième vague de digitalisation, il y aura indiscutablement une généralisation de nouvelles formes de travail : travail mobile, télétravail, travail à domicile, coworking, équipes projet ponctuelles et transversales...

L'impact sur la mobilité, le bilan carbone des administrations, le soulagement de la fin des voyages dans des transports en commun irréguliers et souvent surchargés, mais aussi la qualité de concentration et l'agilité de choisir le bon endroit pour la bonne activité seront aussi des leviers de recrutement et de fidélisation.

Les cadres réglementaires et les pyramides hiérarchiques auront cependant de réelles difficultés à piloter un mouvement aux contours encore flous, aux implications multiples et nécessitant un contrôle bien différent du « command & control » particulièrement banal dans nos services publics, au profit d'un fonctionnement par objectifs, par traçabilité partagée, par confiance et par valeurs partagées.

Cependant, cette nouvelle forme de management n'est pas encore très bien définie.

Le travail à distance permet une souplesse appréciée et donne une dimension plus intéressante aux lieux de vie dans l'administration. Il implique par contre une variabilité dans les emplois du temps des fonctionnaires et il est difficile d'avoir son effectif au complet à un moment précis.

Chacun avancera donc par étapes, de débordements en incidents, mais la tendance générale est aujourd'hui rapide et si elle est loin d'être aussi utile et accessible dans toutes les fonctions, elle apporte dans les entreprises, les associations et les services publics qui la pratiquent un relâchement bien utile des pressions du quotidien tout en favorisant les activités d'analyse de plus en plus essentielles au pilotage de l'action publique.

TRANSFORMATIONS RÉELLES DES TÂCHES

A chaque transformation technologique, certains métiers disparaissent, souvent lentement et dans une assez grande indifférence.

Nous pourrions parler de la disparition des allumeurs de réverbères ou des conducteurs de la ligne 1 du métro parisien... mais l'exemple qui est le plus proche de ce que nous allons connaître avec la deuxième vague de digitalisation est sans doute celui des « pools de dactylographes ». Il existait, encore fin du XXème siècle, dans les services publics et les administrations, des équipes qui dactylographiaient le courrier sur base de documents manuscrits des cadres ou agents de niveau 1

(universitaires) : c'étaient les pools de dactylos. Y était associé l'usage de « papier pelure » de différentes couleurs, des « stencils » ou encore des « signataires ».

Si les signataires existent encore, les pools de dactylos eux se sont évanouis ... chaque agent, chaque cadre, chacun d'entre nous dactylographie directement sur son PC ou sur son portable ses courriels...

Les dactylos – quant à elles - se sont vu offrir des emplois de production administrative ou des postes d'assistante de direction plus variés et plus valorisant socialement. La transformation s'est faite progressivement et sans vague.

Si la première vague d'informatisation a fait disparaître le besoin de dactylo, la deuxième vague de digitalisation va faire disparaître toute une série de tâches de production administrative.

Pourquoi employer quelqu'un pour encoder les fiches des demandeurs si ceux-ci le font directement sur un écran web ?

Pourquoi demander à des agents de rédiger des réponses par courriel alors qu'une application peut choisir dans des courriels types celui qui convient et faire l'envoi dans l'instant ?

Nous allons enfin travailler de plus en plus par flux digitaux intégrés. Il s'agit alors d'un service complet en ligne sans plus aucune intervention d'agent dans les tâches de production administrative. Il s'agit par exemple des chèques-formations à la Région wallonne. Il n'y a plus de fonctionnaires qui s'occupent des

chèques-formations, mais ce sont des automates qui traitent les demandes introduites en ligne et payées par ordre de virement bancaire.

Ce que nous allons dénommer globalement les tâches de « production administrative » vont donc diminuer en tout cas en volume et parfois tout simplement disparaître par automatisation.

A contrario, les tâches d'orientation, de récupération d'internautes perdus dans des formulaires en ligne et la supervision des flux automatisés seront des tâches qui vont prendre plus d'importance.

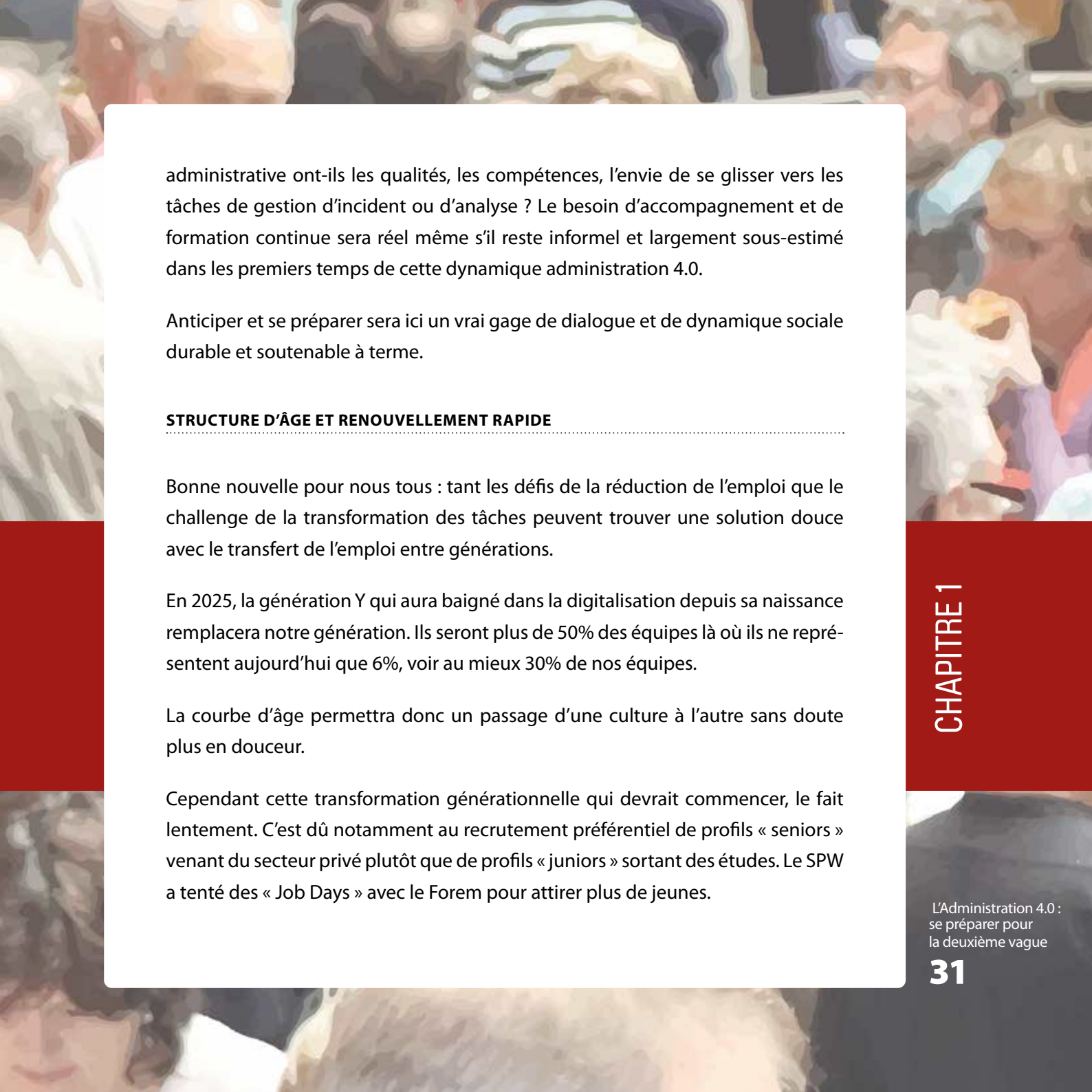
On constate donc deux grandes familles de tâches qui vont prendre plus de place dans nos emplois du temps : la gestion des incidents dans les processus automatisés et l'analyse de ces flux.

La gestion des incidents demandera des nerfs solides pour faire face à des citoyens perdus, agacés ou désabusés. La qualité des applications et des processus multicanaux sera ici déterminante.

Les tâches d'analyse demanderont une connaissance des outils tableurs, puis de plus en plus des outils BI (Business Intelligence).

Si ce glissement est déjà visible chez bon nombre d'entre nous, il est cependant difficile d'en imaginer la vitesse ni la forme réelle qu'il prendra entre la recomposition de nos emplois du temps et la création-suppression d'emplois ou de services complets.

Reste alors la question clé : les agents qui sont affectés aux tâches de production



administrative ont-ils les qualités, les compétences, l'envie de se glisser vers les tâches de gestion d'incident ou d'analyse ? Le besoin d'accompagnement et de formation continue sera réel même s'il reste informel et largement sous-estimé dans les premiers temps de cette dynamique administration 4.0.

Anticiper et se préparer sera ici un vrai gage de dialogue et de dynamique sociale durable et soutenable à terme.

STRUCTURE D'ÂGE ET RENOUVELLEMENT RAPIDE

Bonne nouvelle pour nous tous : tant les défis de la réduction de l'emploi que le challenge de la transformation des tâches peuvent trouver une solution douce avec le transfert de l'emploi entre générations.

En 2025, la génération Y qui aura baigné dans la digitalisation depuis sa naissance remplacera notre génération. Ils seront plus de 50% des équipes là où ils ne représentent aujourd'hui que 6%, voir au mieux 30% de nos équipes.

La courbe d'âge permettra donc un passage d'une culture à l'autre sans doute plus en douceur.

Cependant cette transformation générationnelle qui devrait commencer, le fait lentement. C'est dû notamment au recrutement préférentiel de profils « seniors » venant du secteur privé plutôt que de profils « juniors » sortant des études. Le SPW a tenté des « Job Days » avec le Forem pour attirer plus de jeunes.

C'est que l'on commence aussi à ressentir des difficultés de recrutement sur un marché de l'emploi plus dynamique. Il est difficile de recruter les juniors, mais surtout il peut s'avérer difficile de les garder.

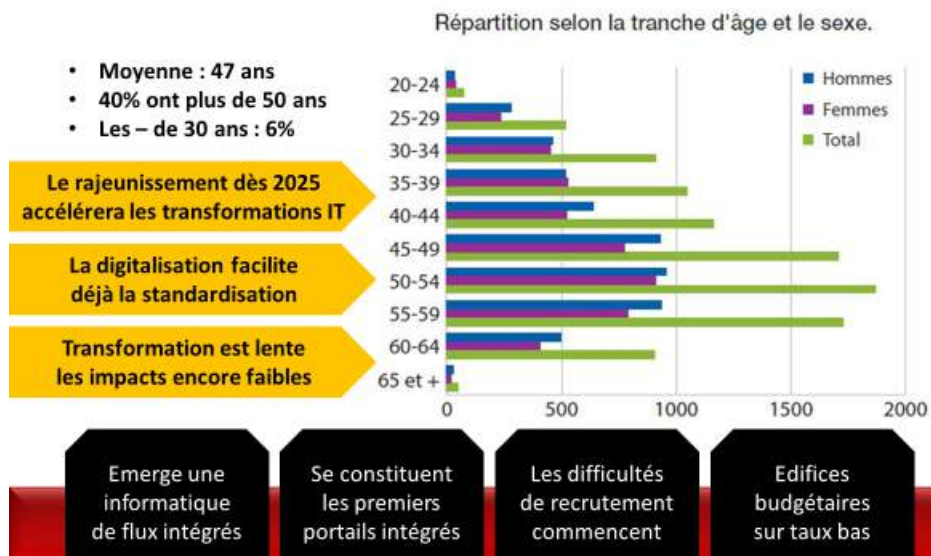
Les salaires, l'absence d'autonomie, un management hiérarchique et multiple, des ambiances de boulot statique et un manque de « fun » dans le quotidien ne donnent pas envie au jeune de postuler. Seules les valeurs de sécurité d'emploi et de salaire garanti peuvent être mises en priorité par certains d'entre eux.

Une vision de l'administration et des services publics partagée chez bon nombre de jeunes et qui mériterait d'être nuancée, notamment avec ce qu'ils peuvent trouver dans le privé. Mais le privé classique ne les intéresse pas non plus. Ils rêvent plutôt de start-up, d'international ou d'associations actives sur les défis sociaux ou environnementaux.

Il y a du travail pour nos DRH, nos services de recrutement et nos services de formation continue.

Une attractivité que nous ne pouvons plus laisser de côté. Les équipes de la Défense Nationale sont aujourd'hui sans doute les plus touchées mais nous pourrions être tous impactés par ces difficultés de recrutement.

Structure d'âge renouvellement rapide



UN ÉNORME BESOIN DE FORMATION CONTINUE SANS RÉELLE DEMANDE

C'est une des conséquences de cette deuxième vague de digitalisation : les besoins en formation et en accompagnement vont exploser.

Il faut donc poursuivre et amplifier les efforts de formation continue.

Il faut s'attendre aussi à changer l'offre actuelle pour mieux répondre aux besoins

à la fois plus ponctuels (besoins techniques) et à la fois plus dans l'accompagnement (dégager des diagnostics ou des visions partagées).

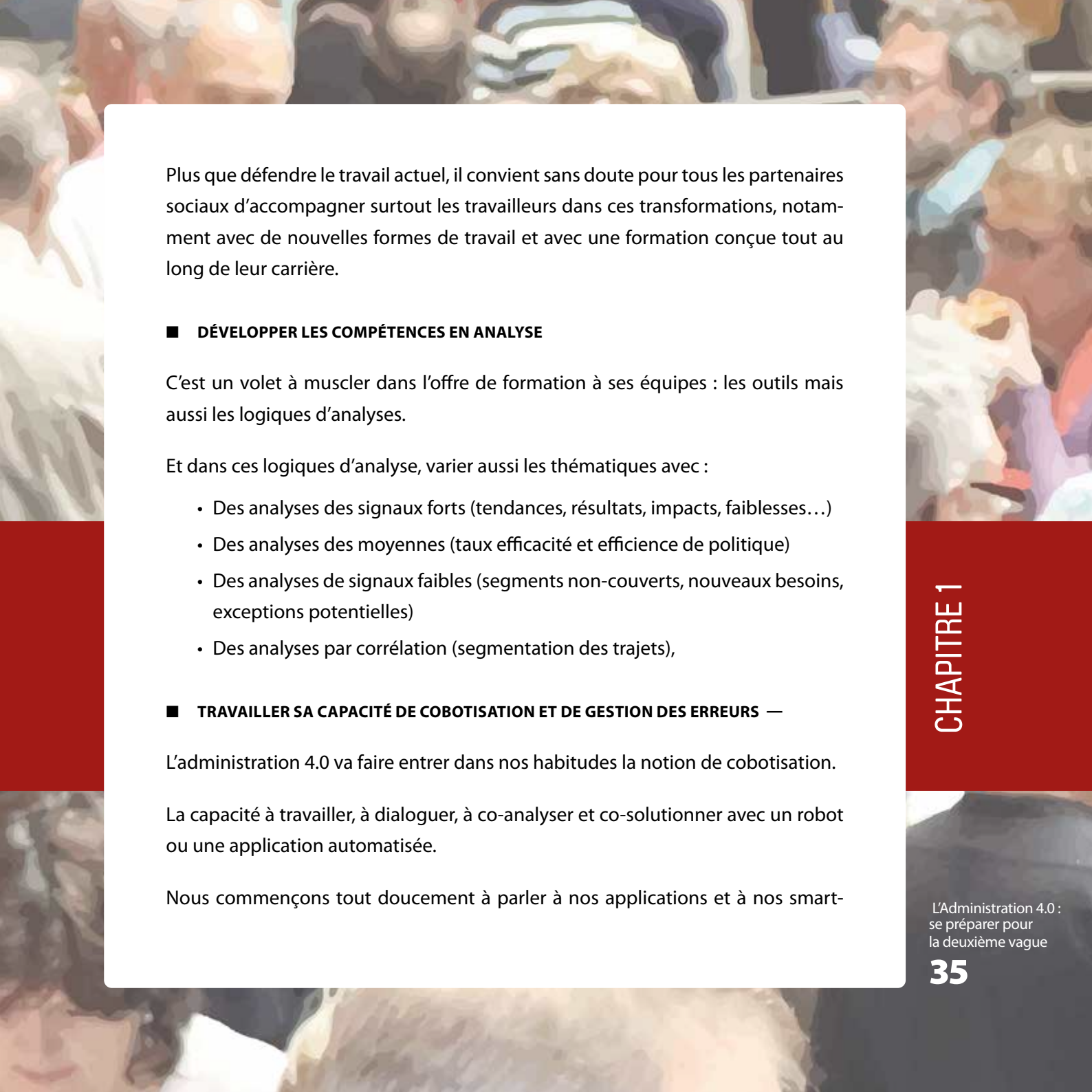
■ RENFORCER L'OFFRE ET LA VARIÉTÉ DES ACCOMPAGNEMENTS

Renforcer les équipes que l'on a trop transformées en bureau d'étude ou de fabrication de marchés publics. Où l'administration sous-traite souvent dans des logiques brutales du moins disant et sans aucune capitalisation ni sur les équipes de sous-traitant, ni sur une équipe interne. Réinternaliser du savoir sur les effets des transformations et beaucoup mieux intégrer les apports des journées de formation à la réalité de terrain sont essentiels.

Il est aussi probable que la formation présentielle ne suffise plus pour faire face aux besoins, tant en quantité qu'en précision des apports et plus encore en termes de vitesse de réponse aux besoins.

Le développement de plateformes de micro-formations, de ressources en ligne ou d'intervision peuvent être des réponses particulièrement utiles et pertinentes. L'EAP et l'Académie du Forem - par exemple - s'y engagent. La DRH du SPW s'est engagée dans du co-développement. FormaForm une initiative commune du Forem, de l'IFAPME et de Bruxelles Formation est à ce titre très intéressante à suivre.

Les transformations réelles mais finalement assez progressives que les équipes vont connaître dans la naissance de l'administration 4.0 demandent en tout cas une palette variée de moyens de formation et d'accompagnement.



Plus que défendre le travail actuel, il convient sans doute pour tous les partenaires sociaux d'accompagner surtout les travailleurs dans ces transformations, notamment avec de nouvelles formes de travail et avec une formation conçue tout au long de leur carrière.

■ DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES EN ANALYSE

C'est un volet à muscler dans l'offre de formation à ses équipes : les outils mais aussi les logiques d'analyses.

Et dans ces logiques d'analyse, varier aussi les thématiques avec :

- Des analyses des signaux forts (tendances, résultats, impacts, faiblesses...)
- Des analyses des moyennes (taux efficacité et efficience de politique)
- Des analyses de signaux faibles (segments non-couverts, nouveaux besoins, exceptions potentielles)
- Des analyses par corrélation (segmentation des trajets),

■ TRAVAILLER SA CAPACITÉ DE COBOTISATION ET DE GESTION DES ERREURS —

L'administration 4.0 va faire entrer dans nos habitudes la notion de cobotisation.

La capacité à travailler, à dialoguer, à co-analyser et co-solutionner avec un robot ou une application automatisée.

Nous commençons tout doucement à parler à nos applications et à nos smart-

phones pour leurs demander des informations, de lancer un programme, de nous fournir une réponse.

Qu'ils s'appellent Siri, Alexa ou Ok Google, nos robots administratifs nous parleront de plus en plus.

Travailler finement et efficacement avec un robot va devoir s'apprendre.

Nous n'utilisons déjà qu'une toute petite partie des potentiels de logiciels comme Word, Excell ou One Notes.

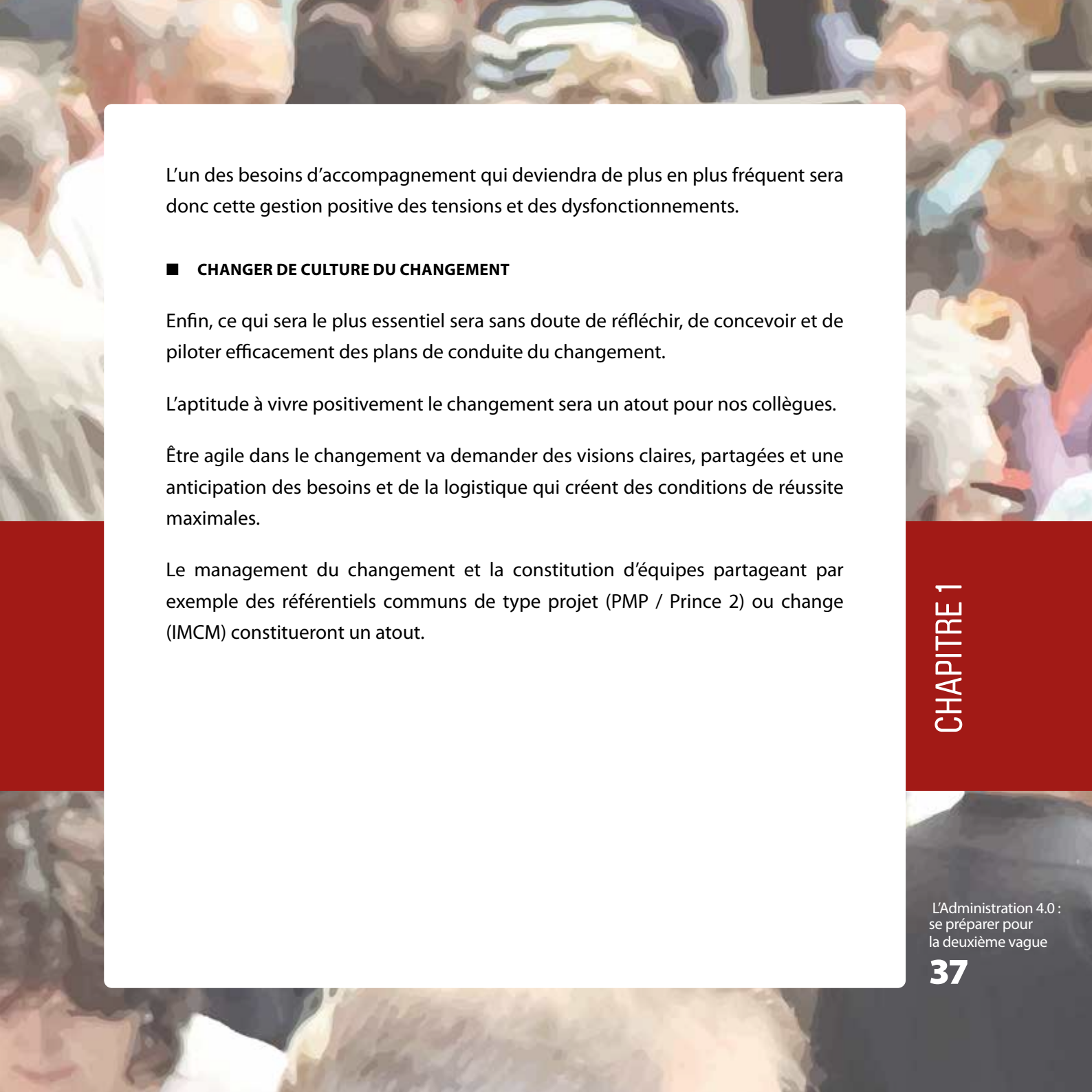
Aller plus loin, avoir des trajets de formation progressifs, avec des refreshs, des niveaux fonctionnels avancés et experts sera important si nous voulons valoriser les applications et les robots administratifs mis à notre disposition pour mieux et plus simplement répondre aux besoins des utilisateurs de nos services publics.

Ici la notion de communauté de pratique reprend toute sa valeur.

■ TRAVAILLER SA RÉSILLIENCE DANS LA GESTION DES INSATISFACTIONS

Travailler dans un call-center exige une bonne gestion de son stress, des rythmes, de l'écoute et du détachement émotionnel.

Or, de plus en plus, c'est seulement en cas de bug ou s'ils ne trouvent pas ce qu'ils cherchent en ligne que les citoyens passeront par les call-centers ou les centres physiques d'accueil. Pour ces équipes la proportion de gens insatisfaits et agacés va augmenter.



L'un des besoins d'accompagnement qui deviendra de plus en plus fréquent sera donc cette gestion positive des tensions et des dysfonctionnements.

■ CHANGER DE CULTURE DU CHANGEMENT

Enfin, ce qui sera le plus essentiel sera sans doute de réfléchir, de concevoir et de piloter efficacement des plans de conduite du changement.

L'aptitude à vivre positivement le changement sera un atout pour nos collègues.

Être agile dans le changement va demander des visions claires, partagées et une anticipation des besoins et de la logistique qui créent des conditions de réussite maximales.

Le management du changement et la constitution d'équipes partageant par exemple des référentiels communs de type projet (PMP / Prince 2) ou change (IMCM) constitueront un atout.

IMPACTS RH EN SYNTHÈSE

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Impact direct sur les équipes

Sens & attractivité



Impact sur les équipements

Si l'administration 4.0 aura des impacts sur la mission et les équipes, les effets seront bien évidemment plus importants sur les équipements, l'informatique mais aussi sur les locaux et même sur nos équipements de bureau.

DE L'INFORMATIQUE INDUSTRIELLE VERS LES SERVICES DIGITAUX

L'informatique industrielle permet de traiter des volumes énormes d'opérations, mais sa lenteur à évoluer la rend vulnérable aux yeux de décideurs pressés et plutôt budgétairement serrés !

3 ans pour développer une application devient insupportable au moment où en quelques semaines des équipes de jeunes programmeurs sortent des applications smartphone au design intuitif.

Mais, en fait, on ne parle pas de la même chose.

Nous n'allons pas vraiment passer d'une informatique industrielle à une informatique de service.

Nos architectures informatiques, nos héritages applicatifs parfois anciens et surtout nos budgets ne nous le permettront pas, en tout cas d'ici 2025.

Ce que l'on va vivre c'est que nous allons demander aux DSI d'ajouter à leur informatique industrielle des services digitaux.

Quand on observe différents services publics, on constate une grande diversité de réactions qui vont du craquage de nerfs à la concentration de moyens ou encore à l'augmentation du recours à de la sous-traitance.

Et dans les sous-traitances certaines équipes DSI vont sous-traiter la gestion du matériel (réseaux, serveurs, terminaux PC et mobiles) ou tout au contraire vont

sous-traiter le développement de nouvelles applications.

La délégation de la gestion des équipements permet évidemment de se concentrer sur la stratégie des informations et des logiciels métier à développer.

La sous-traitance des applications permet, elle, de trouver des équipes complètes et rodées de développement plus rapides et plus précises quant à la production efficace de ces nouvelles applications.

PROGRESSION DES BUDGETS INFORMATIQUES

Seule certitude : l'administration 4.0 et sa seconde vague de digitalisation va demander de solides investissements :

- Réinvestissement dans les applications métiers à moderniser
- Actualisation des applications face aux évolutions des législations
- Démultiplication des services en ligne
- Investissement dans la data-analyse
- Défi de l'actualisation des matériels individuels PC ou smartphones 5G
- Augmentation régulière des coûts de licence des logiciels
- Extension et renouvellement des réseaux wifi (wifi6)
- Investissement dans la formation et les attitudes de services
- Coût de pilotage de la sous-traitance
- Barèmes et recrutement

TECHNO-DÉPENDANCE & SÉCURITÉ

Parmi toutes ces évolutions technologiques et d'infrastructure ou de nouveaux usages, deux points importants devraient retenir notre attention.

Les risques considérables de techno-dépendance et les risques de cybersécurité.

■ TECHNODÉPENDANCE

Le wifi en panne pour celui qui télétravaille, une application en réseau qui bugue pour des dizaines de guichets, la perte de notre disque dur : nous dépendons lourdement de la fiabilité de nos outils techniques.

Dans le temps imparti pour cet exposé, voici deux pistes de travail : toujours penser à un processus de secours sans la technologie partout où c'est possible et là où cela n'est pas possible mettre en place une gestion des incidents.

■ CYBERSÉCURITÉ

De même le développement d'applications multiples, l'usage intensif des applications hébergées en ligne (cloud) et la vitesse de travail notamment dans la gestion des courriels nous expose directement les uns et les autres aux risques de cybersécurité.

Ce qu'il faut installer ici c'est tout une chaîne de relais efficaces en partant d'une cellule cybersécurité capable de travailler avec les services spécialisés et centralisés jusqu'au bon comportement quotidien de chacun d'entre nous.

Un volet en tout cas qui devrait être développé par des formations et l'accompagnement sur le terrain.

Impact sur les locaux

L'administration 4.0, la digitalisation et les nouvelles formes de travail auront aussi un impact sur nos bureaux, nos locaux et la physionomie de nos immeubles de travail.

■ SIÈGE CENTRAL ET ECHANGES DE COWORKING

Nous venons d'une longue tradition du bâtiment administratif massif, symbolique, souvent imposant et néo-classique.

Les nouveaux pouvoirs régionaux et communautaires leur ont préféré les bureaux en plateaux dans des immeubles plus fonctionnels.

Bien sûr la répartition des bureaux et des étages reste encore très liée à des valeurs symboliques et hiérarchiques. Nous aimons en outre avoir notre bureau, notre coin à nous. Les open-space n'ont pas été faciles à installer. Et même dans cette logique de plateaux de travail partagés, nous sommes toujours dans une logique d'appropriation de l'espace, unique, habituel et si possible concentré sur un même lieu de travail.

Chaque administration aime d'ailleurs s'incarner dans un bâtiment central (le siège) quitte à démultiplier les bâtiments périphériques de proximité.

La pratique du travail mobile et le coworking (partage momentané de bureau),



viennent remettre en cause cette vision du bureau fixe, dans un immeuble unique et où tous les membres d'un service sont regroupés géographiquement, physiquement.

Que ce soit au Québec ou au Danemark, la création dans les sièges administratifs d'espaces agréables de passage où des agents peuvent brancher un instant leur portable et leurs GSM tout en se connectant à leurs dossiers peut être une des premières transformations immobilières à mettre en œuvre là où c'est possible.

Rendre plus mobile l'affectation d'espaces de travail est de toute façon un aménagement qui va à son tour favoriser les nouvelles formes de travail, l'attractivité de l'employeur aux yeux des jeunes qui aiment la mobilité et la diversité.

■ MULTIPLICATION DES ENDROITS FONCTIONNELS

Créer un espace de coworking n'est d'ailleurs qu'une des premières adaptations fonctionnelles de l'espace de travail. Dans les opérations de refonte de bureaux nous arrivons facilement à créer une bonne demi-douzaine d'espaces de travail différents, soit :

1. Espace d'accueil
2. Open-space
3. Deck-office
4. Bulle de téléconférence
5. Mini-salle de réunion de travail
6. Atelier de téléformation

- 7. Bureau fermé
- 8. Espace de cobotisation

Il y aura donc même un retour des bureaux fermés, que ce soit pour un rendez-vous confidentiel ou des appels de deuxième ligne.

■ DES BUREAUX À RENDEMENT ÉNERGÉTIQUE DIFFÉRENT

Il est également possible que le bilan énergétique de certains bâtiments administratifs soit tellement mauvais que l'on doive déplacer des équipes entières ou fractionnées.

La location peut ici compenser la faiblesse de budget d'investissement.

■ AGILITÉ DANS LES AFFECTATIONS DE LOCAUX

De manière plus générale, on changera sans doute plus souvent de bureau, que ce soit par déménagement de son service ou par mobilité interne, en évolution de carrière ou en transfert de poste facilité vers d'autres administrations.

On pourra aussi occuper plusieurs bureaux pour être affecté à temps partiel dans différents services ou pour rejoindre momentanément des équipes sur projet, regroupées sur des priorités gouvernementales ou sur des missions spéciales exigeant des regroupements momentanés d'agents.

Même le découpage des matières et des missions entre ministres, entre gouvernements, entre départements pourra aussi modifier la structure même des services et en rapprocher certains pour en séparer d'autres. Une plus grande plasticité

té organisationnelle qui va devoir trouver sa place dans une plus grande mobilité immobilière et logistique. Tout cela entraînera un jeu de déménagements et d'emménagements plus fréquents avec la contrainte pour les services immobilier et informatique de réagir particulièrement vite, car ces changements pourront se produire au moins à chaque changement de gouvernement.

EQUIPEMENT EN SYNTHÈSE



Impact sur les budgets

Les changements accompagnant le développement de l'administration 4.0 vont demander des investissements et des budgets d'accompagnement.

Il n'est pas certain que les administrations puissent assumer ces dépenses complètement, régulièrement et jusqu'au bout.

Deux scénarii macro-budgétaires sont en effet à envisager aujourd'hui :

- Scénario optimiste : les taux bancaires restent bas, les États peuvent emprunter à 0% et peuvent continuer à investir en mettant l'emphasis sur l'écologie et l'optimisation de l'administration.
- Scénario moins optimiste : une rupture économique pousserait les Banques centrales à augmenter leurs taux, ce qui pousserait à une diminution des investissements accessibles et augmenterait la part du remboursement des emprunts dans le budget des administrations. Il sera plus difficile d'investir dans la digitalisation et l'accompagnement des changements.

Enfin, rappelons côté budget, que l'on pensait gagner de l'argent et dégager des marges budgétaires grâce au développement de l'informatique. Sans doute a-t-on pu faire face à l'accroissement d'activité à moindre coût, mais l'informatisation puis la digitalisation sont eux-mêmes des processus coûteux.

Les coûts sont directement visibles. Les bénéfices plus structurels.

Deux trajectoires/scénarios budgétaires



• Poursuite des taux bas

- Politique d'investissements
- Souci de rapidité
- Priorité à la transformation écologique
- Volonté de redistribution

• Rupture économique

- Politique d'épargnes passagère
- Souci de visibilité
- Priorité à la lutte contre un ou plusieurs effondrements
- Soucis de redistribution



L'une des pistes serait de mieux suivre les allocations de budgets par projet, par activité. Mais que ce soient la LOLF en France ou les différentes démarches d'évaluation budgétaire ou de mesure du rendement, on reste dans une logique de budget par nature, qui se révèle être un exercice très flou au niveau des évaluations de gains dans la durée et dans la notion de bénéfices par activité.

Impact sur les budgets (Money)



Impact sur le management

Terminons notre tour des impacts avec les effets possibles de l'administration 4.0 sur le management, les pyramides hiérarchiques ou encore l'autonomie réelle de gestion pour les mandataires.

REPENSER LES TÂCHES DES MANAGERS

À l'heure actuelle, les managers sont ceux qui souffrent le plus car on considère « qu'il y en a trop ».

■ **ON PENSE QU'UN MANAGER POUR 3 IMPLANTATIONS ET 20 À 30 ÉQUIPIERS EST TOUT À FAIT GÉRABLE.**

Mais on demande aussi aux managers de monter les cadences, les objectifs de production.

On leur demande d'être également dans une démarche analytique.

Le travail par indicateurs se généralise. Le manager doit analyser le travail des autres et enregistrer les données dans un tableau Excel. On s'attend aussi à ce que le manager soit mieux que les autres et disponible, alors qu'il doit participer à un nombre important de réunions, et le tout dans la bonne humeur.

Nous avons accompagné des dizaines de managers dans différents services publics wallons ces dernières années.

Nous avons un profond respect pour le travail quotidien mené par la plupart d'entre eux.

Un exercice difficile entre continuité de service et introduction du changement. Entre négociation permanente et objectivation des contributions de chacun aux objectifs

et aux missions du service. Entre discours sur l'avenir et les réalités du terrain.

Il convient sans doute de différencier ici la situation des managers de proximité (team leader), des managers intermédiaires (middle managers) et des mandataires (top managers ou executives). Non pas que certains seraient plus exposés que d'autres, mais parce que l'impact de l'administration 4.0 sera différent selon leur rôle fonctionnel.

■ MANAGERS DE PROXIMITÉ (TEAM LEADER)

Les managers de proximité sont sans doute ceux qui vivent le plus directement les doubles contraintes entre stabilité et évolution.

Dédiés le plus souvent à l'appui et à la coordination des équipes de terrain, ils sont de plus en plus souvent multisites, multiéquipes, multimatières et multimodes de travail (temps partiels, télétravail).

Ce sont eux qui ont le plus besoin d'accompagnement, d'appui et de reconnaissance pour le travail fait.

Pour eux l'administration 4.0 sera d'abord déstabilisante (continuité de service, manque d'accompagnement) même si à terme ils pourraient être les gagnants d'une administration digitalisée, plus analytique et finalement plus impliquante pour les équipes.

■ MANAGERS INTERMÉDIAIRES (MIDDLE MANAGERS)

Les managers intermédiaires ont, eux, surtout besoin de retrouver des espaces d'initiatives, des droits de décision, une réelle emprise sur les projets et les transformations.

Plus que les managers de proximité, ils ont l'impression de maîtriser leur rôle mais d'avoir peu de temps et trop peu de moments utiles pour relever même les priorités du top management.

C'est pourtant avec eux que les services organisation et formation des services publics vont le plus dégager des visions différentes de management.

Les transformations semblent plus faciles quand on laisse les middle managers les définir localement avec leurs managers.

Pour eux l'administration 4.0 va sembler d'abord un vecteur intéressant d'organisation et de coordination mais elle va rendre leur rôle actuel plus fragile, moins évident.

■ MANDATAIRES, FONCTIONNAIRES GÉNÉRAUX (TOP MANAGERS/EXECUTIVES)

Les top managers eux ont vu le rapport aux décideurs politiques se formaliser avec les contrats de gestion par objectifs sans toujours y gagner la stabilité, l'autonomie et les moyens attendus.

Souvent rôdés au fonctionnement des cabinets ministériels, venant assez rarement du privé, ils passent sans doute encore trop de temps dans des négociations finalement permanentes aux dépens peut-être d'un regard plus européen

et d'une dynamique à plus long terme des politiques publiques.

La montée en charge des moyens analytiques et des super-focales que l'on pourra faire sur l'évaluation des politiques et des opérations politiques devraient pourtant les intéresser au plus haut point.

AUTONOMIE ET RECONCENTRATION DES SERVICES PUBLICS

L'administration 4.0 devrait permettre une très grande liberté et même une certaine agilité dans l'organisation et la structuration des services publics.

Mais il y a fort à parier que cela se traduise surtout par une reconcentration du pouvoir aux mains de quelques-uns, et qui sera facilitée par le dialogue entre administrations, services publics et gouvernements.

Il est vrai que le regroupement des données, l'interconnexion des bases de données et les problèmes de cybersécurité poussent vers la mutualisation de services experts ou à la sous-traitance à des services européens ou privés.

Le piège serait de confondre portail unique avec direction informatique unique, au risque de perdre en proximité et en agilité, deux mots clés de l'administration orientée vers le citoyen.

■ REGROUPER LES DONNÉES

Pour faire naître des portails de type « Mypension.be », un dialogue et une intégra-

tion des flux de données de plus en plus transverses et multiples sera nécessaire. Une véritable coordination entre services informatiques et éditeurs de logiciels viendra relancer le débat sur les Open Data et sur l'utilisation des données publiques.

L'émergence de la data-analyse et de l'intelligence artificielle va à son tour rendre de plus en plus intéressant le regroupement de vastes bases de données et de « lacs de données » (Data-Lakes) qui permettraient des analyses toujours plus riches, plus complètes, plus fines.

■ LA TENTATION DE SUPER DSI

Il est sans doute inévitable que des « super-DSI » soient de plus en plus incontournables en termes de normes d'échanges, d'équipement et de sauvegarde de ces données. Nous le verrons avec l'exposé de Pierre Bufferne.

Les défis de la cybersécurité finiront par convaincre les plus réticents de l'importance d'une supervision au moins par Ministère, si pas dans un temps très court pour l'ensemble des services de chaque Gouvernement.

Ce sera sans doute un retournement de dynamique politique et administrative où l'on a plutôt ces dernières années démultiplié et spécialisé des services publics sur le modèle d'agence par missions, par contrats d'objectifs tout en voulant s'appuyer sur de réelles dynamiques de petites structures. Le service local, plus spécialisé, devra maintenant composer avec une solide logique de guichet unique notamment en ligne.

Le besoin de croiser les services, les données, de les protéger et de les rendre accessibles dans un point unique semble conduire un peu partout dans le monde à une recentralisation des services et des données, conduisant à contrario à une perte d'autonomie pour les acteurs locaux ou les services publics spécifiques.

Entre mutualisation et reconcentration de structures : la Région Wallonne semble décidée. Dans la déclaration de politique régionale, un chapitre complet est dédié au regroupement de pouvoirs aux mains de la Secrétaire générale au sein du Costra (regroupant les Directeurs et Inspecteurs généraux) et mentionne les bases d'une super DSI.

Viendra alors un travail essentiel de partage des matières entre DSI de proximité et DSI centrale. Et plus que des règles, il s'agit d'un dialogue fonctionnel efficace à développer au service des équipes et du citoyen.

Une chose est sûre, au moment où l'on va parler de nouveaux réseaux, de Block Chain administrative et de valorisation des open-data, les services publics auront besoin d'acteurs compétents et de mutualisation de moyens transversaux.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'ANALYSE DES POLITIQUES ET ORGANISATIONS PUBLIQUES

■ L'ANALYSE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Notons enfin que l'hyper-visibilité que peuvent donner les data-analyses vont ouvrir un champ de pilotage plus précis, plus rapide, avec plus de discernement et

de variables possibles pour les décideurs publics.

Notamment dans le domaine de l'évaluation des résultats des politiques ou même de mesures spécifiques.

Il convient donc dès à présent, comme la plupart ont commencé à le faire, de s'équiper de cellules ou de services de data-analyse.

Ici d'ailleurs la mutualisation – plus que pour le service informatique en lui-même – a du sens lorsque l'on constate la rareté des compétences sur le marché de l'emploi et la possibilité de dissocier la réflexion métier de l'agilité dans la construction de requêtes et d'algorithmes.

Il est d'ailleurs possible que les métiers spécifiques de la data-analyse disparaissent au fur et à mesure des progrès des outils et de la composition de plus en plus intuitive des questions que l'on peut poser à une vaste base de données.

Reste aussi dès à présent à repenser les inventaires de data-sets existants ou manquants, tout en veillant aux chantiers considérables de la qualité et du nettoyage régulier des bases de données existantes.

■ L'ANALYSE COMPARÉE DES SERVICES PUBLICS

Bien au-delà des indicateurs de production ou des indices de satisfaction, une tendance forte va également s'amplifier dans les années à venir : le benchmark européen.

Impact sur le Management

**Manager
détendu et
analytique**



Les enquêtes PISA ont ouvert à la pratique le monde de l'enseignement. D'une manière ou d'une autre, ces benchmarks interpellent les femmes et les hommes politiques et nos concitoyens seront critiques sur les écarts possibles.

Même si la méthodologie de ce benchmarking pose de réelles questions, peu de citoyens, voire de décideurs s'y arrêteront.

Sans doute la construction européenne nous poussera-t-elle vers de plus en plus de convergences notamment sur les performances comparatives et les options d'organisation qui en sont la cause.

Des performances qui seront de plus en plus mesurées pour les flux de production, l'atteinte d'objectifs, la qualité des services ou le respect des délais.

Des performances qui seront comparées aux budgets, aux modes d'organisation ou encore avec le nombre d'agents employés.

Il conviendrait ici de démultiplier les contacts entre services publics équivalents et d'établir des bases sérieuses et intéressantes de comparaison.

Neufs clés pour se préparer

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

9 premières clés pour se préparer



Afin de bien se préparer à la deuxième vague, Charles-Henri Russon propose 9 pistes :

1. Passer de l'attention portée **à la qualité et à la simplification du trajet citoyen à la construction multi-canal d'expériences citoyennes variées, segmentées avec de solides anticipations des besoins.**
2. Analyser autrement ses processus, faire soi-même le trajet phygital (physique+digital) des utilisateurs. **Penser en processus de décision** (Crible et algorithme) et non plus en processus de travail (workflow).
3. **Expliquer en ligne**, permettre au citoyen de comprendre clairement les choix qu'il doit faire dans des formulaires électroniques ou des services en ligne. Commencer à produire de l'aide en ligne sous format vidéo, la 5G rendra ce format plus attractif : on regarde le web, on ne le lit pas. C'est encore plus vrai sur smartphone. Nous avons encore un peu de temps, mais c'est un chantier d'envergure.
4. **Créer des bases de connaissances** : consolider les textes de loi, préciser le vocabulaire, donner des modes d'emploi, lier des décisions à des conditions. Regrouper tout ce qu'il faut pour obtenir satisfaction ou remplir ses obligations de citoyen. Regrouper et traduire intelligemment l'information (moteur de recherche, index, wiki avec des questions usuelles...), tout d'abord pour son équipe, puis à terme pour les mettre en ligne. Il s'agit d'un processus important quand les citoyens doivent faire des choix en ligne et que les informaticiens doivent créer des grilles d'équivalence. Ceci permet de faciliter une démarche de procédures.

5. Se mettre à **l'analyse et au croisement de données** (algorithme et benchmark), jeter un coup d'œil sur l'Algobox, ouvrir des ateliers algorithme. Développer la culture de déclaration de variables et de règles. Familiariser les managers avec les outils de BI (Business Intelligence) et les fonctions avancées de tableurs.
6. **Regrouper ses datas** et mutualiser les bases de données. Chercher les données à interconnecter en amont, en avant ou même en parallèle à vos services : de quoi le citoyen a-t-il ou va-t-il avoir aussi besoin quand il contacte notre service public ?
7. Mettre sur pied de **solides systèmes de formation continue**, car il s'agit d'un fameux enjeu. Il faut que les formations soient pragmatiques et incluent un volet préparation digitale. Plus courtes, en ligne puis en présentiel, par intervision ou groupes d'apprenants.
8. **Professionaliser et renforcer ses compétences en management du changement**, poursuivre les efforts engagés et soutenir la création de cellules de gestion du changement avec une large mise en réseau des managers, plonger dans ces dynamiques de changement. Mieux anticiper les impacts de projets de changement (Matrices d'impact de type ETC).
9. Stabiliser et mobiliser les équipes autour de nouvelles façons de travailler plus adultes, plus dans le management de la confiance avec de nouvelles formes de travail, d'organisation, d'évaluation, avec au cœur de l'accélération des rythmes de travail un réel deal Low Tech, où l'on décide d'améliorer sans cesse l'usage durable des technologies qui vont faire naître - pour ou malgré elle - l'administration 4.0.

CHAPITRE 02

L'EXPÉRIENCE CITOYENNE

Axel Ullern, Professeur à l'école Centrale Supélec, ancien Directeur Marketing HP France et expert en Marketing data digital, partagera ses connaissances sur les méthodes de satisfaction du client et par conséquent du citoyen.

Axel Ullern s'est demandé si tout ce qu'il connaissait de l'industrie (Amazon, Google, etc.) pouvait être transposable dans l'administration.

À première vue non car il y a beaucoup moins de concurrence au sein et entre administrations et ce, comparativement à la concurrence permanente entre fournisseurs et même entre industries.

Mais après réflexion, il souligne qu'il y a un réel bouleversement géopolitique, démographique et des exigences des citoyens qui génèrent tout autant de pression pour l'administration.

De plus, le client de l'industrie est la même personne qui est citoyenne de l'administration. Ils ont tous les deux des besoins à satisfaire et sont dans l'attente d'un service provenant d'un système qu'ils ne comprennent pas toujours.

Il est dès lors intéressant de se demander quelle est la place de la technologie et de l'expérience client dans l'administration.

Dans l'administration, les citoyens utilisent internet et il existe des points d'accès



de proximité pour ceux-ci. Il y a une prise de conscience de l'ensemble des services de l'administration ainsi qu'une meilleure reconnaissance des besoins et de la qualité de service des utilisateurs.

De plus, les utilisateurs ont des attentes multiples et des parcours hétérogènes quant à leur accès à internet.

On retrouve les mêmes variables pour les industries qui recourent à internet pour promouvoir leurs services avec par exemple l'industrie du vêtement qui offre le service d'achat en ligne et de retrait de la marchandise à un point relais.

Le parcours client et le parcours citoyen sont similaires

Dans les deux parcours, l'individu est au centre. Pour l'industrie, on lui propose des services tout au long de son expérience. Pour l'administration, il s'agit d'une idée nouvelle, par conséquent on ne sait pas encore très bien cibler les besoins du citoyen et lui proposer les services adéquats. Par exemple afin d'y remédier, le Service Public Français a instauré une mesure du parcours du citoyen par ses événements de vie (e.g. avoir une voiture, partir à la retraite, perdre un proche, ...).

Au début, en tant que client, nous ne savons pas encore quels sont nos besoins et on découvre ce qu'on nous propose. Ainsi on va approfondir, comparer les informations auxquelles nous avons accès dans une perspective d'achat. L'achat effectué, l'industrie va essayer de préserver la relation avec le client, car il est plus coûteux d'acquérir de nouveaux clients que de les conserver. Il y a notamment une prise d'informations de l'industrie, car l'utilisateur laisse des traces/des don-

nées dans son parcours. Ceci aide à la conservation de la relation avec le client.

En tant que citoyen, nous avons beaucoup d'interrogations notamment sur les lois qui sont très compliquées à appréhender : nous souhaitons savoir quels sont nos devoirs et nos droits et à quelles aides nous avons droit.

Au lieu d'effectuer un achat, le citoyen va s'engager auprès de l'administration et l'administration doit s'adapter aux besoins du citoyen. Elle peut en prime collecter les traces du citoyen avec son assentiment et va pouvoir être plus efficace dans la proposition de nouveaux services.

Concernant l'offre de services dans l'administration, il y a une grosse différence perçue entre citoyen contributeur ou citoyen aidé. L'administration déploie beaucoup de ressources, de réactivité et de technologie pour les citoyens contributeurs (exemple des impôts en France). En revanche le citoyen qui n'a pas un accès facile à internet, qui n'a pas de connaissance technologique et qui, finalement, a le plus besoin de l'administration, est le citoyen le plus démuné face aux démarches et aux services offerts. Malgré ceci, l'ensemble des citoyens français sont assez satisfaits de leur administration.

Autre fait observé, il y a de plus en plus de pression de la part du citoyen envers l'administration. Le citoyen s'attend à ce que l'administration s'adapte à ses spécificités et l'accompagne le plus possible dans ses démarches. Il s'agit parfois d'attentes difficiles à combler car fort complexes à appréhender.

L'enquête annuelle sur les événements de vie en France

Nous sommes partis de l'enquête de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique /Institut BVA qui tente de mesurer la complexité administrative (2018).

■ LA COMPLEXITÉ ADMINISTRATIVE EST TRÈS VARIABLE

D'après l'enquête annuelle en France portant sur les différents événements de vie et la complexité administrative sous-jacente perçue, lorsque l'on compare les résultats au fil des années, on remarque que certaines démarches administratives liées à différents événements se sont complexifiées : je suis handicapé, je suis un ressortissant hors UE, ...

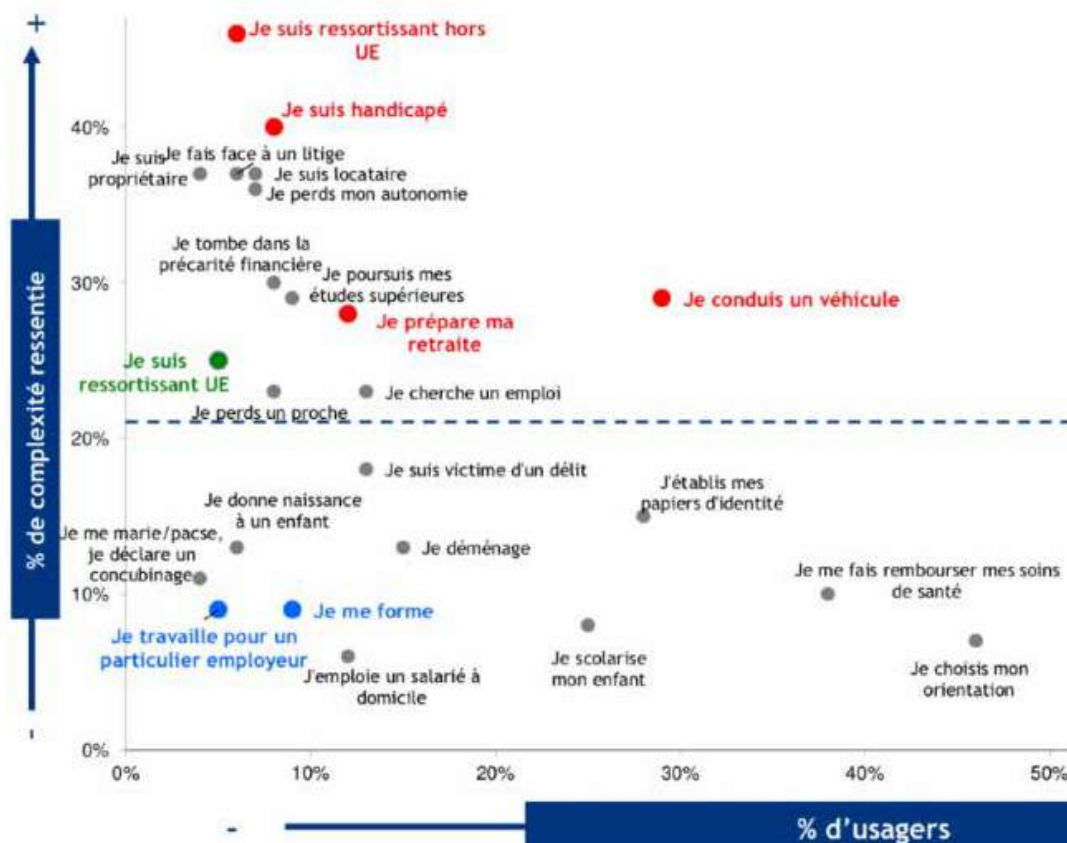
Il s'agit là de potentielles sources d'insatisfaction. Le plus important à retenir de cette enquête est la méthode utilisée pour mesurer l'expérience citoyenne. Et lorsque l'administration a affaire à des parcours plus complexes, la technologie doit être un outil afin de collecter les différentes données et de créer du lien entre elles.

De plus, grâce à cette enquête on remarque qu'il y a une bonne satisfaction concernant les services administratifs. Cependant, lorsqu'on compare le degré de satisfaction au fil des années, il y a quand même une certaine diminution.

L'enquête a notamment pris en considération le ressenti du personnel administratif par rapport aux services donnés aux usagers, et il en ressort qu'il est assez négatif.

Et finalement, si l'on prend l'exemple ci-dessous des retraités, ces derniers sont satisfaits du service fourni par rapport à leur départ à la retraite. Ils éprouvent juste une insatisfaction quant au nombre de pièces à devoir fournir pour leur dossier et le temps des délais de réponse est jugé trop long.

ÉVOLUTION DE LA COMPLEXITÉ RESSENTIE PAR LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES 2018-2016



Confidential & Proprietary - Copyright RVA Group © 2017

FRANÇAIS À L'ÉGARD DES

- Nouveau en 2018
- Complexité en baisse de 5 pts ou plus
- Complexité en hausse de 5 pts ou plus
- Complexité stable

Moyenne 2018 : 21%

(22% à périmètre constant)

Moyenne 2016 : 21%

● Je déclare et paie mes impôts

● Je prends soin de ma santé / Hôpital

60% 70% 80%



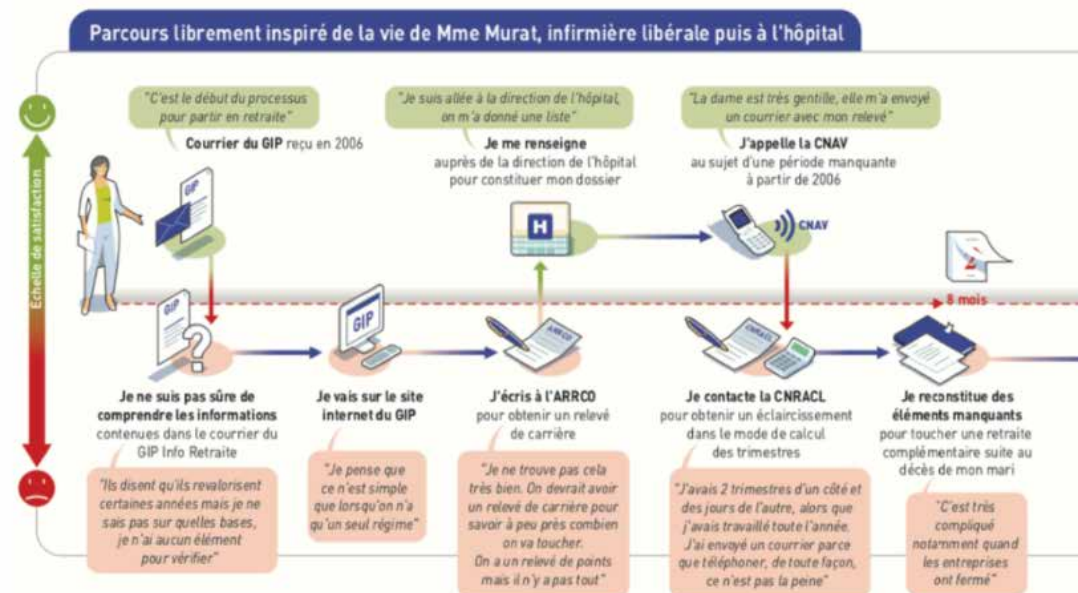
dip
DÉPARTEMENT DE L'INFORMATION
PUBLICAIRE

BVA

CHAPITRE 2

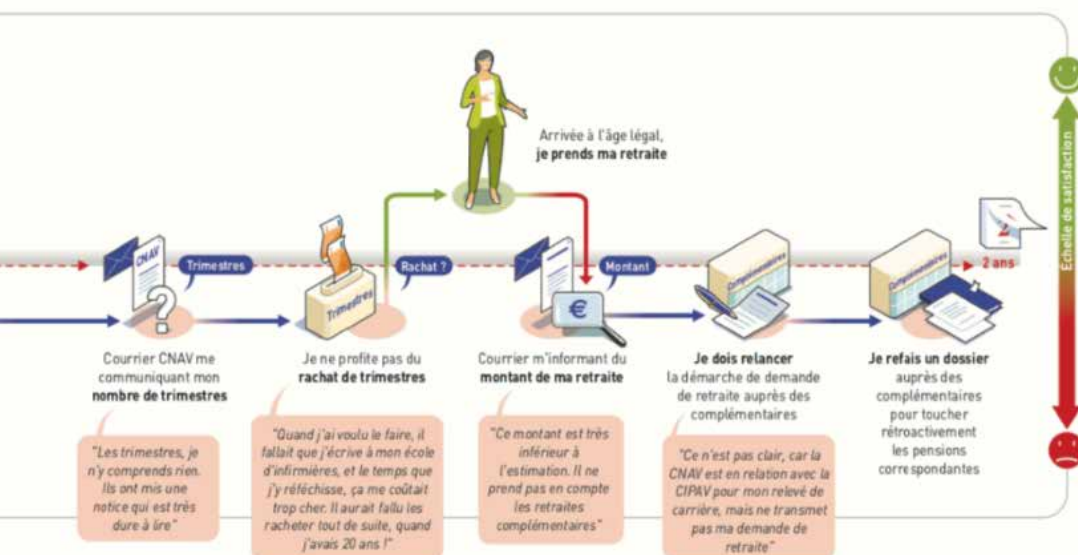
L'Administration 4.0 :
se préparer pour
la deuxième vague

65



■ LES RECOMMANDATIONS CONNUES MAIS INÉGALEMENT MISES EN ŒUVRE

- Une interface unique : il faut masquer pour le citoyen la complexité des procédures administratives (ce n'est pas sans difficulté organisationnelle et ceci nécessite un échange de données entre les différentes administrations).



- Segmenter les usagers selon leur rapport au numérique, leurs attentes et leur parcours.
- Inverser la relation, se mettre à la place de l'utilisateur.
- Enrichir les données des citoyens et mieux anticiper leurs attentes.
- Harmoniser le canal physique et digital.

4 chantiers pour forger des expériences citoyennes réussies

1. Echange de données : fluidité, vitesse, complexité masquée
2. Segmentation des citoyens : réponses différenciées aux attentes
3. Innovation : nouveaux services personnalisés
4. Intelligence Artificielle pour l'administration : vitesse, anticipation.

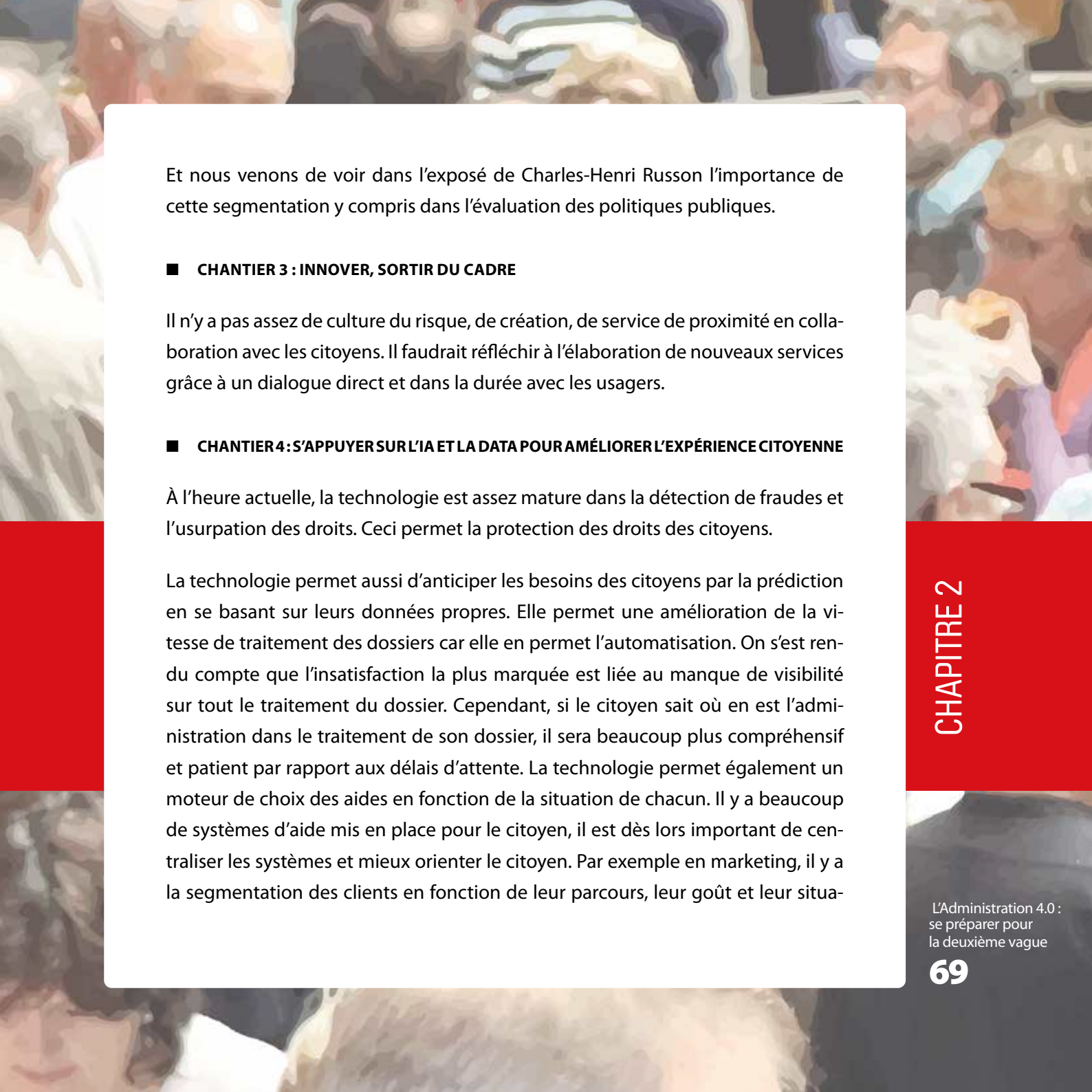
■ CHANTIER 1 : SYNCHRONISER LES DONNÉES INTER-ADMINISTRATIONS

- En tant que citoyen on s'attend à ne pas devoir fournir les mêmes données à différents services étant donné que l'administration les possède déjà.
- Donc il est important que les administrations puissent échanger les données entre elles. Par exemple grâce à un identifiant unique et sécurisé, les données seront synchronisées et l'utilisateur est maître de ses données ainsi que de ses changements.

De plus, en utilisant des technologies de type Block Chain, on peut avoir une traçabilité des données et le consentement des utilisateurs. Il est cependant important qu'il y ait une gouvernance des données, c'est-à-dire, des règles, des structures et des points de contrôle sur l'utilisation des données.

■ CHANTIER 2 : LA SEGMENTATION

L'administration allemande a identifié les différents accès à internet et décrit les différents parcours des citoyens. Une bonne façon de mieux cerner leurs besoins et de mieux répondre à leurs demandes.



Et nous venons de voir dans l'exposé de Charles-Henri Russon l'importance de cette segmentation y compris dans l'évaluation des politiques publiques.

■ **CHANTIER 3 : INNOVER, SORTIR DU CADRE**

Il n'y a pas assez de culture du risque, de création, de service de proximité en collaboration avec les citoyens. Il faudrait réfléchir à l'élaboration de nouveaux services grâce à un dialogue direct et dans la durée avec les usagers.

■ **CHANTIER 4 : S'APPUYER SUR L'IA ET LA DATA POUR AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CITOYENNE**

À l'heure actuelle, la technologie est assez mature dans la détection de fraudes et l'usurpation des droits. Ceci permet la protection des droits des citoyens.

La technologie permet aussi d'anticiper les besoins des citoyens par la prédiction en se basant sur leurs données propres. Elle permet une amélioration de la vitesse de traitement des dossiers car elle en permet l'automatisation. On s'est rendu compte que l'insatisfaction la plus marquée est liée au manque de visibilité sur tout le traitement du dossier. Cependant, si le citoyen sait où en est l'administration dans le traitement de son dossier, il sera beaucoup plus compréhensif et patient par rapport aux délais d'attente. La technologie permet également un moteur de choix des aides en fonction de la situation de chacun. Il y a beaucoup de systèmes d'aide mis en place pour le citoyen, il est dès lors important de centraliser les systèmes et mieux orienter le citoyen. Par exemple en marketing, il y a la segmentation des clients en fonction de leur parcours, leur goût et leur situa-

tion, qui permet un traitement différencié.

On remarque aussi un engouement pour les Chabots, notamment dans les milieux hospitaliers, car ils permettent une recommandation de traitement et d'alléger la charge de travail du personnel médical.

Et finalement Axel Ullern donne un exemple de la reconnaissance d'écriture manuscrite dans le domaine des assurances. La technologie est désormais capable de reconnaître l'écriture manuscrite de l'écriture dactylographiée, de reconnaître les mots qui sont utilisés ainsi que leurs combinaisons. Grâce au « deep learning », le logiciel apprend la manière dont les contenus des courriers doivent être traités, ce qui permet un fameux gain de temps sur le routage des documents écrits.

Il y aurait ainsi un intérêt non négligeable à incorporer la technologie dans les administrations pour améliorer la qualité de l'expérience citoyenne.

CHAPITRE 03

LA PARTICIPATION DES ÉQUIPES ET DES PARTIES-PRENANTES

Jean-François Gauthier, *Président-directeur général de l'Institut de Gouvernance Numérique (IGN) de Québec, intervenant dans les administrations publiques au Québec et à l'International, Jean-François Gauthier travaille depuis des années sur l'open-data ainsi que sur la démocratie ouverte. Dans son intervention, il explique à quel point il est important de donner une structure qui permet un dialogue entre différents partenaires dans l'élaboration d'un projet. La technologie peut ainsi être un puissant allié si utilisée à bon escient.*

Axel Ullern s'est demandé si tout ce qu'il connaissait de l'industrie (Amazon, Google, etc.) pouvait être transposable dans l'administration.

Mettre en réseau les intelligences, les faire participer

■ L'INSTITUT DE GOUVERNANCE NUMÉRIQUE : ACTEUR D'INNOVATION

La mission de l'Institut de Gouvernance numérique est d'accompagner en réseau les institutions publiques et privées dans la transition et la gestion de la gouvernance numérique. Ceci grâce à la transparence, à la collaboration et la création de nouveaux dialogues/partenariats dans les entreprises, entre les entreprises, ...

L'Institut est ainsi un acteur d'innovation et cherche à savoir comment mieux adapter les services publics aux besoins des citoyens, des parties prenantes mais aussi au besoin de reconnaissance et de sens de leurs équipes.

Voici au travers de trois exemples, comment à travers des dialogues constructifs trois services publics ont pu mettre les technologies en ligne à leur service et devenir sans doute plus proches des citoyens, de leur équipe et d'une forme intelligente, utile et durable de performance.

INSTITUT DE GOUVERNANCE NUMÉRIQUE

Sa mission : Accompagner en réseau les institutions publiques et privées dans la transition et la gestion de la gouvernance numérique.

Par les valeurs de... Transparence, participation et collaboration, l'IGN fait vivre des expériences qui démontrent la pertinence d'implanter de nouveaux dialogues.

Des partenariats... Les Fonds de recherche du Québec et l'ENAP collaborent avec l'IGN pour l'accélération des principes de la LAP sur la budgétisation basée sur les résultats.

Une méthodologie éprouvée qui est utilisée pour favoriser la coconstruction et le design de politiques publiques.

■ METTRE LES TECHNOLOGIES À SON SERVICE

La révolution numérique suscite certains préjugés et soulève quelques problématiques. Pris par le débat sur le rythme et les effets du changement, il convient aussi de s'approprier leurs indéniables apports.

En effet si les technologies vont impacter, comme on vient de le voir avec Charles-Henri Russon et Axel Ullern, le rapport entre les citoyens et les administrations, voire le rapport entre administrations elles-mêmes, ces mêmes technologies rendent possible une participation et une gouvernance numérique toute nouvelle. C'est possible et c'est structurant pour le climat social d'un service public, c'est ce que vont démontrer nos trois cas pratiques.

■ APPRENDRE À APPRÉCIER NOS DONNÉES COMME UNE SOURCE D'INSPIRATION

L'information était une production, une multitude d'enregistrements dans des bases de données ; elle devient une matière première, une énergie qu'il faut apprendre à maîtriser.

Certaines entreprises ont vite découvert ce trésor et appris à de mieux en mieux le maîtriser. La gestion des informations à des fins commerciales est devenue une source incroyable de puissance pour quelques entreprises devenues gigantesques sur le marché mondial. Il s'agit bien sûr d'une utilisation de données potentiellement problématique car elle pose la question de l'équilibre dans la répartition de la valeur produite. Pour un service public aussi la question de légitimité pourrait être : comment vais-je restituer de la valeur à mes utilisateurs ?

■ COMMENT RÉGLER UN PROBLÈME AVEC CEUX QUI L'ONT CAUSÉ

De plus une autre problématique relevée avec la révolution numérique, est que, si l'on mobilise les mêmes personnes pour la résolution d'un problème, elles ont tendance à utiliser le même schéma de pensées qui a engendré le problème.

On se rend compte que la résolution de grands enjeux n'est plus au sein des organisations mais dans la mise en dialogue avec des collaborations extérieures disséminées dans le monde.

De cette manière on peut sortir des schémas de pensées qui ont généré les problèmes.

Et finalement, nous faisons face à une transformation de l'économie mondiale où une dématérialisation est en train de s'opérer.

Pour illustrer le phénomène, il y a Facebook qui gère des contenus sans pour autant en générer, Airbnb qui fournit des logements sans en posséder aucun.

Il est possible que les vrais changements sociaux, politiques et économiques ne viennent plus à l'avenir des services publics, des administrations ou mêmes de parlements élus alors que pourtant ils ont aujourd'hui les mêmes cartes que le privé en mains.

Voici trois exemples où les décideurs publics ont décidé de s'en servir pour donner du sens à leur mission de service public et partager de la valeur ajoutée au service avec leurs concitoyens.

Pour les citoyens : une forme active de démocratie ouverte

Quand on parle de participation en ligne ou en présentiel on pense souvent aux consultations en ligne.

Consulter les citoyens commence réellement à se pratiquer.

Les résultats sont variables mais globalement encourageants. Notons que plus la question posée est précise et plus la participation est active.

C'est d'ailleurs peut-être une des clés du succès : interpellier le citoyen sur une de ses préoccupations.

■ DES CONSULTATIONS VARIÉES

Rappelons bien sûr que la gamme des consultations peut-être très variée :



■ DANS UNE DYNAMIQUE DE DÉMOCRATIE ACTIVE ET OUVERTE (OPENGOV)

Et que la consultation devrait s'inscrire dans une vraie dynamique de participation citoyenne et de démocratie ouverte :



Afin d'améliorer la démocratie, il faudrait en outre une meilleure intégration de 3 valeurs :

- la participation,
- mais aussi la transparence, grâce à des données ouvertes où les utilisateurs seraient plus au courant de ce qu'il se passe,
- sans oublier la collaboration, où il faut sortir d'un mode de travail en « silo » vers un mode de travail en transversalité et avec des partenariats.

■ UN CONSULTATION QUI PREND DU SENS

Notre premier exemple d'intervention est celle réalisée avec le CéGEP (Centre d'étude secondaire au Québec) de Chicoutimi (Saguenay – Nord-Est du Québec).

L'objectif était de définir avec les habitants et les acteurs sociaux-économiques de la région les besoins en formations et en éducation.

La démarche s'est construite autour d'une triple action : implication des équipes pédagogiques, consultation des principaux acteurs mais aussi une plateforme en ligne sur laquelle toute la communauté a été invitée à proposer et partager ses idées. La communauté a dû définir les qualités stratégiques de l'établissement ainsi que ses priorités. Cette démarche a même permis l'intervention d'acteurs inattendus qui ont permis d'éclairer encore mieux la démarche stratégique. Grâce à ça, il sera plus facile d'améliorer les programmes de formation et de trouver les informations nécessaires pour créer un programme de formation.

L'éducation des enfants, la valeur des études pour les jeunes et leurs parents, les besoins locaux criants en mains d'œuvre : le nombre de gens qui parlent de l'enseignement au bar du coin sont nombreux. Il fallait les convaincre de porter le débat en ligne.

Il faut savoir qu'il y a trois ou quatre évaluateurs pédagogiques dans le système local pour plus de 60 programmes à actualiser le plus régulièrement possible.

Non seulement la participation a boosté les apports mais les a diversifiés.

Tout n'était pas utilisable avec le même statut mais tout a été, d'une manière ou d'une autre, intégré. Parfois par une simplification du vocabulaire, souvent par regroupement et bien sûr parfois par un choix différent mais avec une logique d'explication et de comparaison des avis.

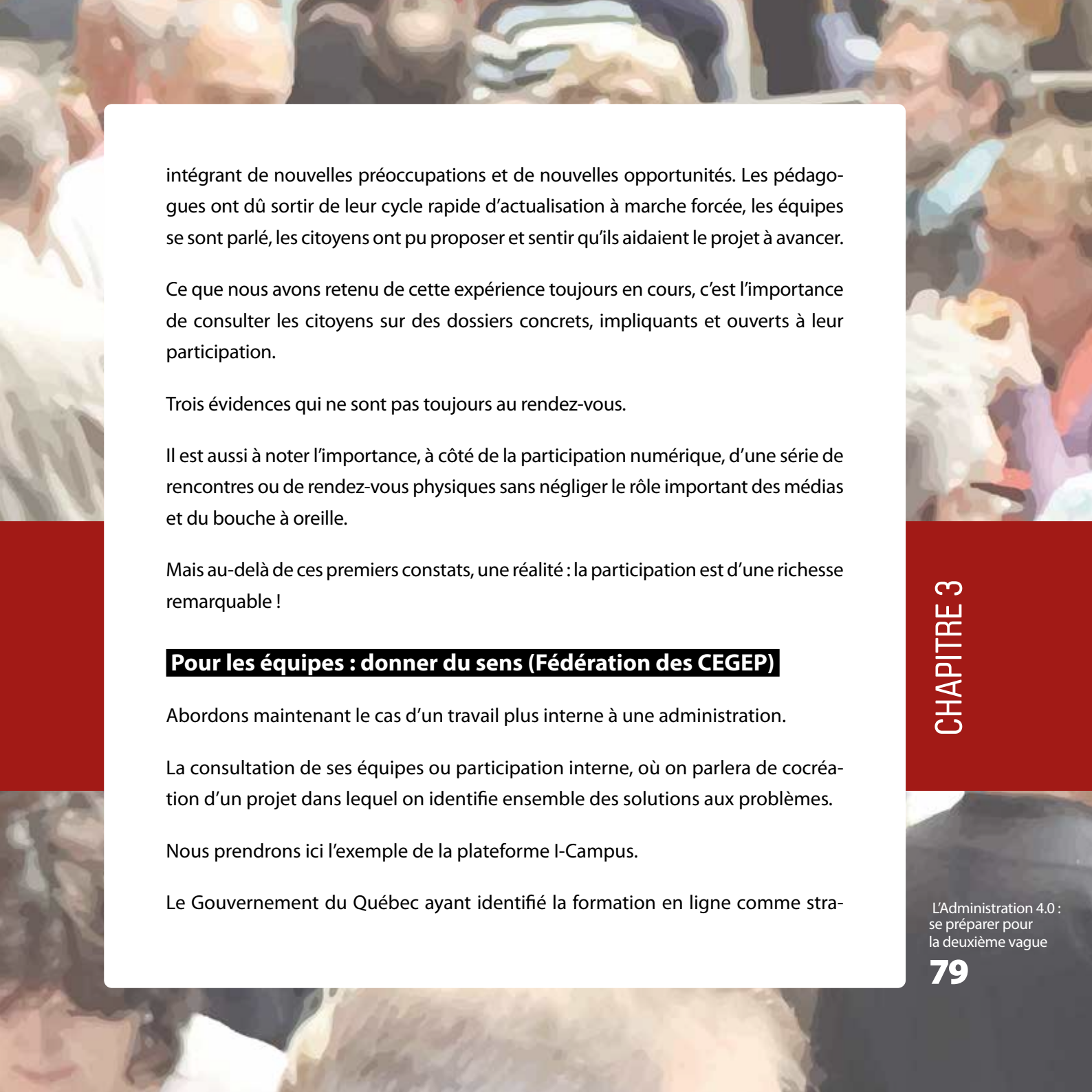
La presse locale qui a toujours besoin de contenus locaux a joué rapidement le jeu.

Et pierre essentielle de tout futur dialogue, les citoyens se sont rendu compte de la complexité relative du travail.

Un dialogue qui a été particulière intense entre les équipes pédagogiques et les enseignants.

L'occasion de vider son sac et de se dire les choses. Puis de reprendre les priorités en tenant compte des approximations, des perceptions et des avis de nos concitoyens.

En fin de compte, le CéGEP en a retiré une vraie stratégie plus précise, plus variée,



intégrant de nouvelles préoccupations et de nouvelles opportunités. Les pédagogues ont dû sortir de leur cycle rapide d'actualisation à marche forcée, les équipes se sont parlé, les citoyens ont pu proposer et sentir qu'ils aidaient le projet à avancer.

Ce que nous avons retenu de cette expérience toujours en cours, c'est l'importance de consulter les citoyens sur des dossiers concrets, impliquants et ouverts à leur participation.

Trois évidences qui ne sont pas toujours au rendez-vous.

Il est aussi à noter l'importance, à côté de la participation numérique, d'une série de rencontres ou de rendez-vous physiques sans négliger le rôle important des médias et du bouche à oreille.

Mais au-delà de ces premiers constats, une réalité : la participation est d'une richesse remarquable !

Pour les équipes : donner du sens (Fédération des CEGEP)

Abordons maintenant le cas d'un travail plus interne à une administration.

La consultation de ses équipes ou participation interne, où on parlera de cocréation d'un projet dans lequel on identifie ensemble des solutions aux problèmes.

Nous prendrons ici l'exemple de la plateforme I-Campus.

Le Gouvernement du Québec ayant identifié la formation en ligne comme stra-

tégique, décide de lancer une plateforme unique pour tous les acteurs de l'enseignement.

Une plateforme commune qui permettrait de travailler plus efficacement sur la formation à distance à travers tout le Québec et à l'international. L'enjeu est important.

Pourtant initialement, beaucoup d'établissements scolaires avaient développé leur propre plateforme, leur propre technologie pour former à distance.

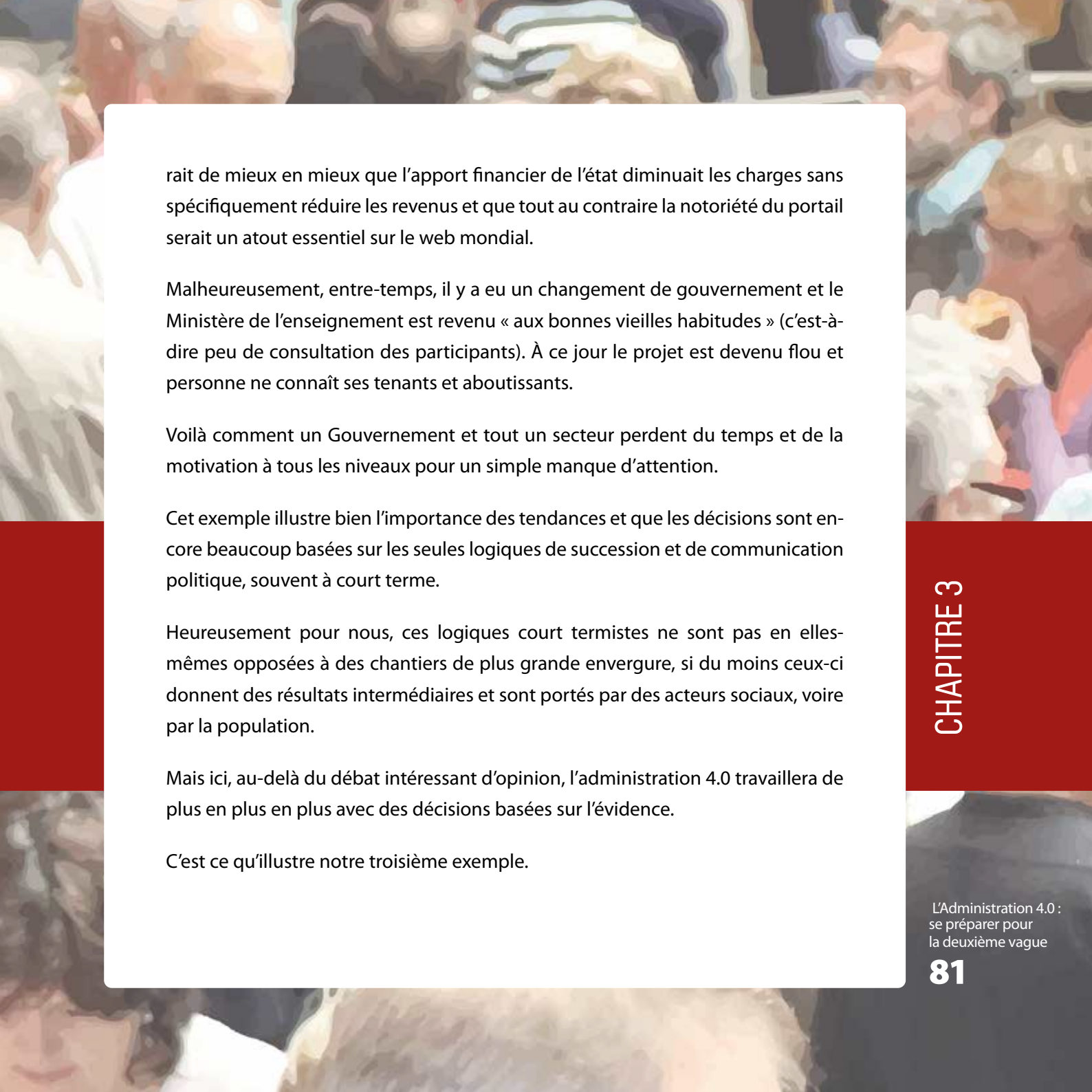
Loin de faire le bonheur du secteur, l'initiative du gouvernement a touché directement les sensibilités des acteurs de terrain. Étant donné la complexité du projet sans oublier les répercussions sur les revenus des établissements, la fédération des CÉGEP a tout de suite jugé préférable de travailler avec les réseaux, établir des co-constructions avec les différents participants et ceci à distance.

Dans cet exemple, l'Institut de gouvernance numérique a eu le rôle d'animateur et d'encadrer les réunions liées au projet.

En sachant que le nombre de rencontres était limité, les directions ont réussi à identifier les grandes priorités sur lesquelles le projet devait s'appuyer.

Soudain la contrainte devenait une opportunité de recréer de la cohérence dans l'offre et pour les équipes une occasion de se manifester et de faire des demandes parfois très pratiques.

Une vraie participation rendait du sens à une réforme dans laquelle chacun mesu-



rait de mieux en mieux que l'apport financier de l'état diminuait les charges sans spécifiquement réduire les revenus et que tout au contraire la notoriété du portail serait un atout essentiel sur le web mondial.

Malheureusement, entre-temps, il y a eu un changement de gouvernement et le Ministère de l'enseignement est revenu « aux bonnes vieilles habitudes » (c'est-à-dire peu de consultation des participants). À ce jour le projet est devenu flou et personne ne connaît ses tenants et aboutissants.

Voilà comment un Gouvernement et tout un secteur perdent du temps et de la motivation à tous les niveaux pour un simple manque d'attention.

Cet exemple illustre bien l'importance des tendances et que les décisions sont encore beaucoup basées sur les seules logiques de succession et de communication politique, souvent à court terme.

Heureusement pour nous, ces logiques court termistes ne sont pas en elles-mêmes opposées à des chantiers de plus grande envergure, si du moins ceux-ci donnent des résultats intermédiaires et sont portés par des acteurs sociaux, voire par la population.

Mais ici, au-delà du débat intéressant d'opinion, l'administration 4.0 travaillera de plus en plus en plus avec des décisions basées sur l'évidence.

C'est ce qu'illustre notre troisième exemple.

Pour les parties prenantes : des indicateurs de Dialogue (FSQ)

Les politiques publiques qui veulent influencer des pans entiers de la vie économique-sociale-environnementale devront de plus en plus s'engager dans des évaluations de leurs politiques basées sur des évidences et non plus seulement sur des données sectorielles, voire partielles, mais des croisements d'indicateurs de résultats avec des indicateurs d'effort et d'impact.

Pour reprendre la réflexion de l'équipe de Charles-Henri sur les indicateurs intermédiaires et les indicateurs d'impact, nous avons mis en avant et testé dans une troisième expérience la notion d'indicateurs de dialogue.

L'idée est ici de demander à vos parties prenantes ce qu'elles appellent respectivement un bon travail de votre administration. La participation va porter sur l'évaluation du travail de l'administration.

Quand – pour elles - pourra-t-on dire que vous avez bien ou excellemment travaillé ?

Afin d'illustrer et mettre en pratique cette participation à la définition des indicateurs de résultat, Jean-François Gauthier nous fait part de l'expérience pilotée avec le scientifique en chef du Québec.

Le Québec a structuré ses fonds de recherche autour de 3 grands défis sociétaux :

- Entrepreneuriat & créativité
- Changement démographique et vieillissement de la population

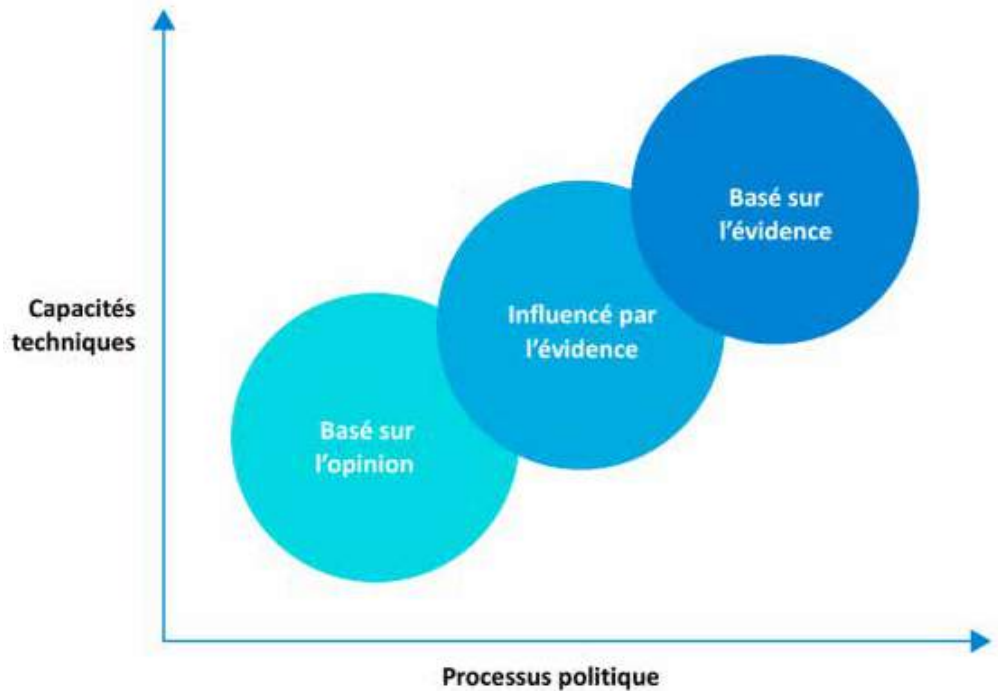
- Changements climatiques, développement durable et transformation numérique

L'Institut a travaillé avec lui en deux temps :

- Dans un premier temps, ils ont fait appel à toutes les parties prenantes pour décider de la planification stratégique des fonds de recherche. Ce processus a permis l'émergence de nouveaux projets de recherche.
- Dans un deuxième temps, ils ont dû discuter des indicateurs des mesures d'impact. Il s'agit de nouvelles contraintes, parce qu'il n'y avait pas d'indicateurs existants pour mesurer les décisions qu'ils allaient prendre. Le but du jeu était de créer un dialogue et de d'abord déterminer les qualités puis les indicateurs de dialogue. On a demandé aux parties prenantes de venir avec de nouveaux indicateurs et ils ont effectué ce travail en ligne et à travers des ateliers présentiels.

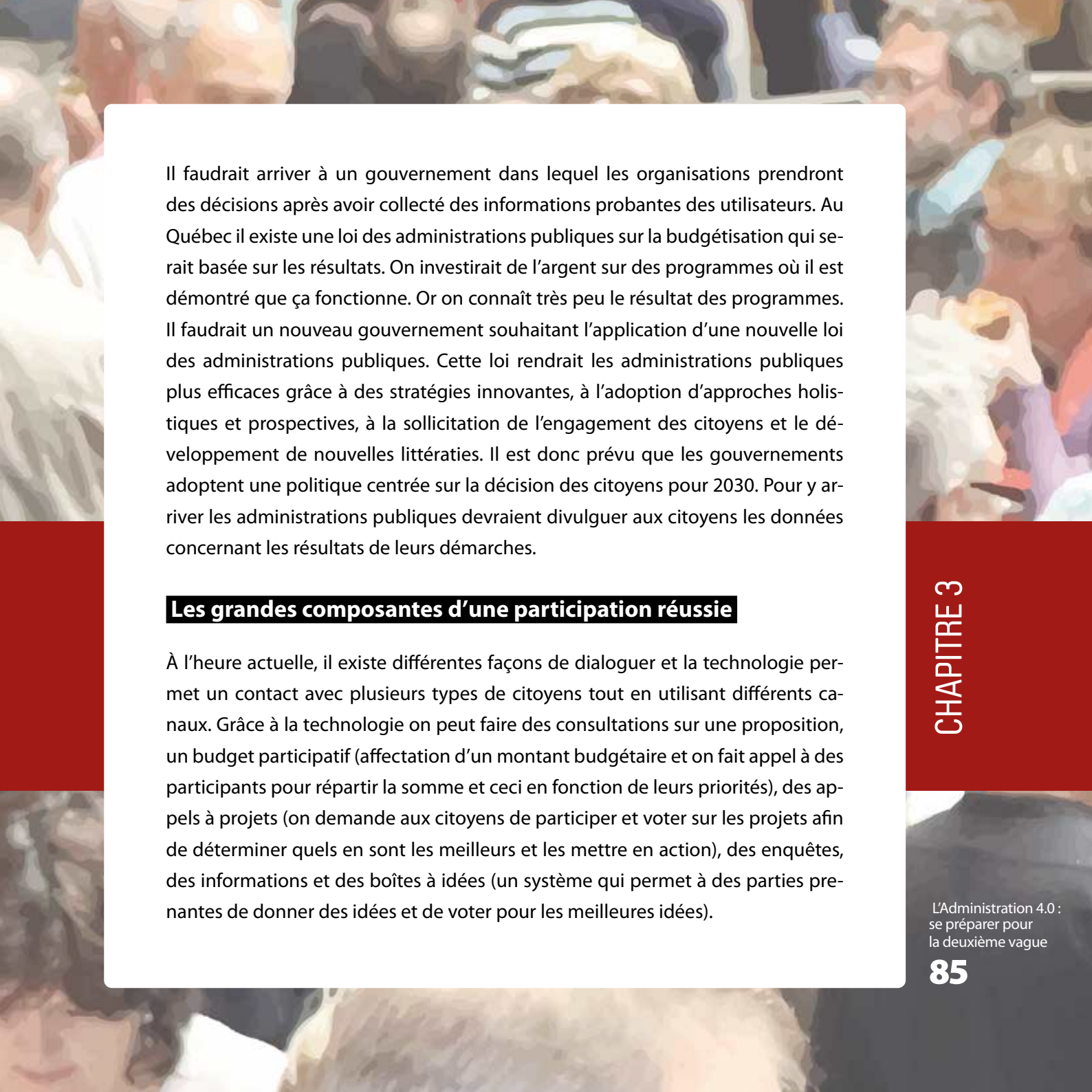
Le fait d'inviter des parties prenantes à discuter des mesures d'impact est une nouvelle stratégie au Québec. Et pourtant, il s'agit d'un processus nécessaire si l'on veut décerner un budget à un projet qui fonctionne réellement. C'est de cette manière qu'on aura des informations sur l'efficacité du projet. Ainsi on investira mieux, car nous aurons collecté des informations de meilleure qualité. Il est donc primordial de systématiser le dialogue avec les parties prenantes et d'élargir le plus possible la communauté concernée par le projet.

DÉCISIONS PUBLIQUES BASÉES SUR L'ÉVIDENCE



Source : Adapté de Jerry Lee, 2004

Les décisions devraient être influencées par l'évidence (i.e. une donnée probante, une information qu'on peut directement aller vérifier auprès des usagers).



Il faudrait arriver à un gouvernement dans lequel les organisations prendront des décisions après avoir collecté des informations probantes des utilisateurs. Au Québec il existe une loi des administrations publiques sur la budgétisation qui serait basée sur les résultats. On investirait de l'argent sur des programmes où il est démontré que ça fonctionne. Or on connaît très peu le résultat des programmes. Il faudrait un nouveau gouvernement souhaitant l'application d'une nouvelle loi des administrations publiques. Cette loi rendrait les administrations publiques plus efficaces grâce à des stratégies innovantes, à l'adoption d'approches holistiques et prospectives, à la sollicitation de l'engagement des citoyens et le développement de nouvelles littératies. Il est donc prévu que les gouvernements adoptent une politique centrée sur la décision des citoyens pour 2030. Pour y arriver les administrations publiques devraient divulguer aux citoyens les données concernant les résultats de leurs démarches.

Les grandes composantes d'une participation réussie

À l'heure actuelle, il existe différentes façons de dialoguer et la technologie permet un contact avec plusieurs types de citoyens tout en utilisant différents canaux. Grâce à la technologie on peut faire des consultations sur une proposition, un budget participatif (affectation d'un montant budgétaire et on fait appel à des participants pour répartir la somme et ceci en fonction de leurs priorités), des appels à projets (on demande aux citoyens de participer et voter sur les projets afin de déterminer quels en sont les meilleurs et les mettre en action), des enquêtes, des informations et des boîtes à idées (un système qui permet à des parties prenantes de donner des idées et de voter pour les meilleures idées).

Pour finir, la révolution numérique est un enjeu humain et non technologique, car la technologie est au service de l'humain. Elle est une alliée pour l'élaboration de projets s'il y a : une clarté des processus, un engagement des parties prenantes à expliquer ses choix, une méthode et des approches flexibles, le partage de données (publication de synthèses, open-data, feedback à circuit court), des rencontres avec les contributeurs les plus importants et l'intégration des parties prenantes à la conception et à la mise en œuvre des décisions.

BONNES PRATIQUES

- ▶ CLARTÉ DU PROCESSUS
- ▶ ENGAGEMENT À EXPLIQUER SES CHOIX
- ▶ MÉTHODE ET APPROCHE FLEXIBLES
- ▶ PUBLICATION D'UNE SYNTHÈSE
- ▶ RENCONTRES AVEC LES PLUS IMPORTANTS CONTRIBUTEURS / ATELIER-RELAIS
- ▶ TRANSPARENCE (OPEN DATA)
- ▶ BILAN DE LA CONSULTATION ET RETOUR SUR LES RÉSULTATS
- ▶ INTÉGRATION DE PARTIES PRENANTES À LA CONCEPTION ET À LA MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS

CHAPITRE 04

IMPACTS SUR LA STRUCTURE DES ORGANISATIONS ET DES SERVICES INFORMATIQUES (DSI)

Pierre Bufferne, Directeur général, animateur du département Ingénierie système au Collège Polytechnique International, Pierre Bufferne est expert en management de projets stratégies digitaux et en management du changement. Il partage son expérience de l'impact de la digitalisation sur les administrations et sur leurs DSI, en se concentrant sur le maintien du niveau de pilotage dans les services publics. Il donne des pistes sur comment collaborer de manière efficace avec les sous-traitants, avec les fournisseurs de solution, avec les autres administrations, mais aussi avec les citoyens.

Axel Ullern s'est demandé si tout ce qu'il connaissait de l'industrie (Amazon, Google, etc.) pouvait être transposable dans l'administration.

Piloter des systèmes d'information complexes

Le pilotage, la collaboration et le dialogue sont des éléments importants pour la mise en place d'un système complexe d'information. Ces trois clés sont connues mais sont-elles réellement utilisées ? Des échecs retentissants nous rappellent qu'en la matière le rôle des managers et plus encore des responsables de projet des directions métiers et informatiques (DSI) sont essentiels.

DES ÉCHECS À RÉFLÉCHIR

Sans quoi, l'échec des projets peut faire la une des journaux : comme le projet « Louvois » qui devait gérer la paie dans les différents corps de l'armée française et qui a dû être interrompu suite à des dysfonctionnements majeurs mettant des familles entières dans des difficultés financières ; la SNCB qui a dû retirer son nouveau système de billetterie ; et le système de paie Phénix au Canada, qui a dû également être interrompu car la paie des fonctionnaires fédéraux était également mise en péril.

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Vite épinglés : des projets qui ont eu les honneurs de la presse

La Défense devra-t-elle payer
pour abandonner son
logiciel fou?

The Delphine de Malleva | Publié le 21/11/2017 à 08:33



Système de paie Phénix: un «échec incompréhensible» et une «gestion médiocre»

OTTAWA. — Libéraux et conservateurs se sont mutuellement jeté le blâme pour les trébuchés du rapport accablant.

La SNCB abandonne son nouveau système de billetterie et perd plus de 30 millions d'euros

Un retard important et un surcoût financier justifient l'arrêt brutal du système de billetterie.

Partagez sur Facebook Twitter LinkedIn

Selon nos sources le 13/11/2017 à 08:33 par Delphine



GARDER LE CONTRÔLE DANS LA DIVERSITÉ DES CANAUX

Comment garder le contrôle face à la complexité croissante des services offerts, face aux évolutions technologiques et face à la variété des demandes des citoyens ?

En sachant, qu'il y a de plus en plus de cas particuliers qui doivent être traités de manière très spécifique par les services publics.

Comment y arriver avec des moyens humains des directions informatiques publiques et des budgets bien inférieurs à ceux du secteur privé ? Le secteur public serait donc condamné à être plus lent que le secteur privé ?

Plus précisément, on remarque à l'heure actuelle que seulement un tiers des services publics ont une stratégie digitale, or le développement d'une stratégie est primordial pour l'atteinte des objectifs.

On remarque également qu'il y a une augmentation de la diversité des fournisseurs, qui constitue même de plus en plus de véritables écosystèmes complexes pour offrir toute une palette de services liés. Par exemple, Apple fournit une gamme de services liés entre ses matériels, ses objets connectés, ses applications et ses services en ligne. Google et Samsung font de même. Comment choisir l'un de ces écosystèmes quand on connaît toute la complexité qu'il y a à changer alors d'écosystème par la suite ?

Il est donc devenu difficile de garder le contrôle face à une multitude d'offres, de les comparer et de les adapter aux besoins du service public et ceci avec moins de moyens.

Alors, finalement, comment faire plus avec moins ?

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Comment garder le contrôle ?

- Face aux évolutions technologiques
- Face à une multiplication des fournisseurs
- Face à la place de plus en plus grande qu'ils occupent dans nos systèmes d'information, de production et de décision

17%

OF GOVERNMENT CIOs PLAN TO INCREASE THEIR INVESTMENT IN DIGITAL BUSINESS INITIATIVES, COMPARED WITH 34% OF CIOs IN THE PRIVATE SECTOR.

SOURCE: 2019 CIO AGENDA

WITHOUT AUTHORITY

But many government organizations lack the leadership needed to deliver effective digital transformation projects.



15% have a chief digital officer (CDO).

35% have a CIO or someone performing CDO duties.

Among government organizations with digital transformation initiatives:



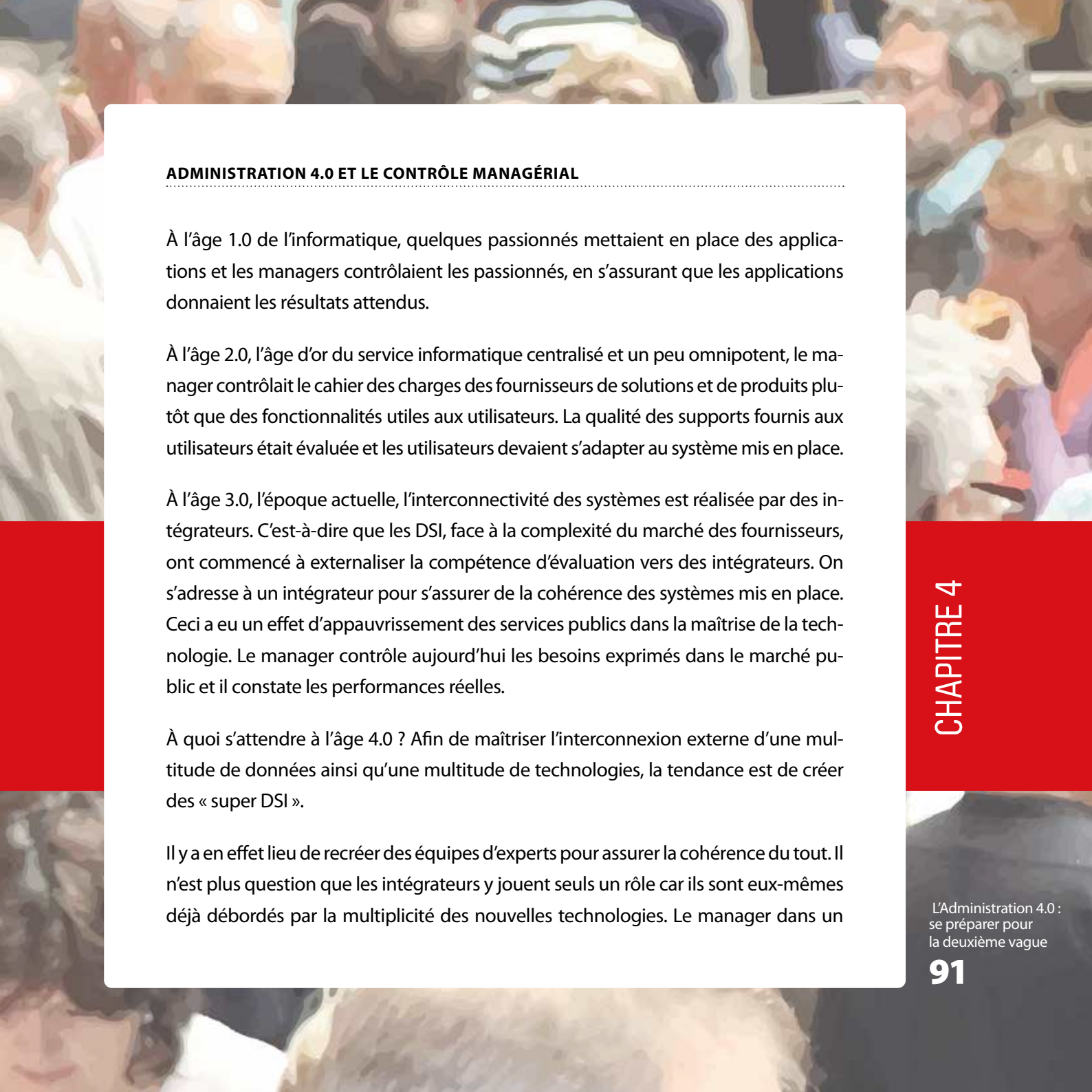
31% have an enterprise-wide strategy.
25% have strategies within business units.
44% have no strategy.

Sources: 2019 CIO Agenda: Government insights, Gartner, 2019; The Transformational CIO, Harvey Nash and KPMG, 2018; BCG Digital Government Benchmark: Citizens' Perspectives on the Use of Artificial Intelligence by Government, The Boston Consulting Group, 2018; "Citizen Enthusiasm for Personalized Government Services and Digital Innovation Are on the Rise, Accenture Survey Finds," Accenture, 2018



L'impact technologique sur le contrôle managérial

Les évolutions technologiques commencent à être pilotées lorsque les managers en saisissent les enjeux. En cela la vague liée à la notion même d'administration 4.0 change encore la donne.



ADMINISTRATION 4.0 ET LE CONTRÔLE MANAGÉRIAL

À l'âge 1.0 de l'informatique, quelques passionnés mettaient en place des applications et les managers contrôlaient les passionnés, en s'assurant que les applications donnaient les résultats attendus.

À l'âge 2.0, l'âge d'or du service informatique centralisé et un peu omnipotent, le manager contrôlait le cahier des charges des fournisseurs de solutions et de produits plutôt que des fonctionnalités utiles aux utilisateurs. La qualité des supports fournis aux utilisateurs était évaluée et les utilisateurs devaient s'adapter au système mis en place.

À l'âge 3.0, l'époque actuelle, l'interconnectivité des systèmes est réalisée par des intégrateurs. C'est-à-dire que les DSI, face à la complexité du marché des fournisseurs, ont commencé à externaliser la compétence d'évaluation vers des intégrateurs. On s'adresse à un intégrateur pour s'assurer de la cohérence des systèmes mis en place. Ceci a eu un effet d'appauvrissement des services publics dans la maîtrise de la technologie. Le manager contrôle aujourd'hui les besoins exprimés dans le marché public et il constate les performances réelles.

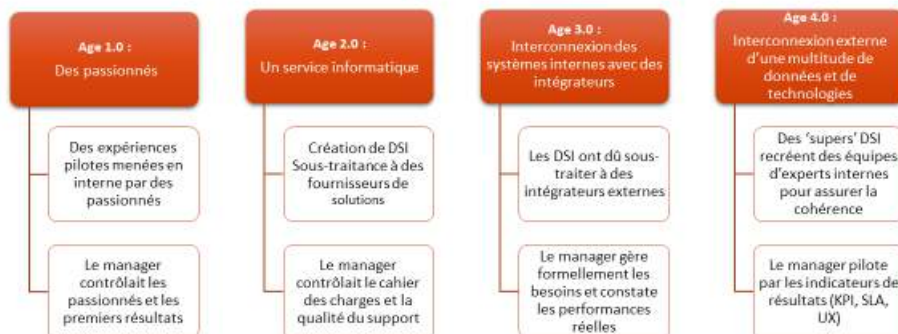
À quoi s'attendre à l'âge 4.0 ? Afin de maîtriser l'interconnexion externe d'une multitude de données ainsi qu'une multitude de technologies, la tendance est de créer des « super DSI ».

Il y a en effet lieu de recréer des équipes d'experts pour assurer la cohérence du tout. Il n'est plus question que les intégrateurs y jouent seuls un rôle car ils sont eux-mêmes déjà débordés par la multiplicité des nouvelles technologies. Le manager dans un

service public doit donc piloter les résultats en mettant en place et en partageant des indicateurs de résultats. Il va implémenter des KPIs et des SLAs sur l'expérience client qui vont permettre d'évaluer le système qui a été mis en place. L'évaluation se fera sur 2 niveaux : les indicateurs de résultat et la capacité des ressources internes qui sont capables de vérifier la cohérence de l'ensemble du système à terme et de le faire évoluer.

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Accélération technologique et évolution des niveaux de contrôle pour les managers



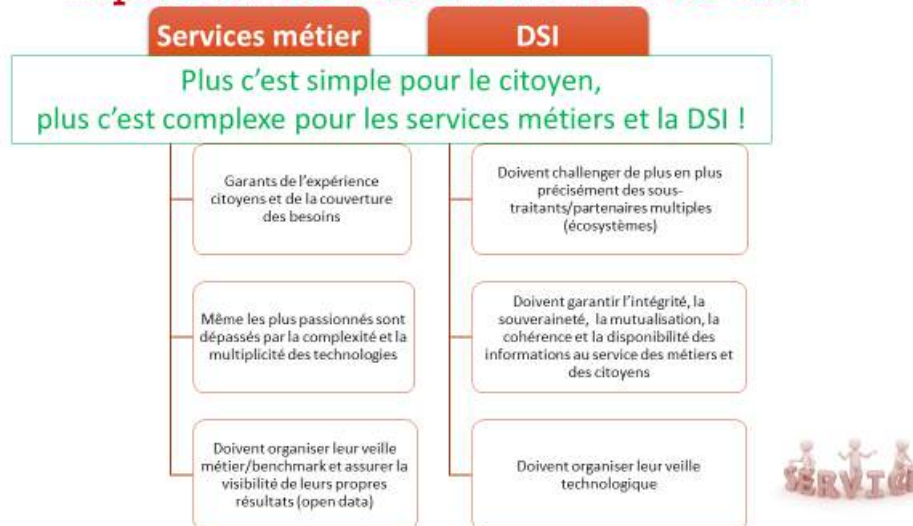
Cette photo par Auteur
insérée dans le document à la
licence CC BY

ADMINISTRATION 4.0 : L'IMPACT SUR LES RÔLES MÉTIERS ET DSI

Contextuellement, plus les services proposés aux citoyens sont simples, plus ils deviennent complexes à mettre en place pour les services métiers et les DSI. En tant que citoyen, on s'attend – par exemple - à s'identifier une fois et de fournir une seule fois ses informations fiscales. Derrière ces attentes de simplicité, il faut bâtir tout un réseau complexe d'interconnexions de données et d'administrations pour y parvenir.

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Impact sur les rôles métiers et les DSI



■ LES RÔLES MÉTIERS

À l'heure actuelle, le service public devient globalement garant de l'expérience du citoyen.

Le citoyen est assez indifférent aux responsabilités des uns et des autres dans le manque ou la complexité de la couverture de ses besoins.

Les métiers ou services ne peuvent décevant plus se réfugier ou accuser le seul service informatique de carences. Il y a quelques années, il est vrai l'architecture informatique imposait des saisies multiples car les programmes informatiques étaient conçus par administration, par service et souvent même par formulaire en ligne. Les modalités de collecte des informations étaient elles-mêmes un exercice métier pour se plier aux contraintes et caractéristiques de chaque application logicielle. Ces énormes logiciels métiers étant eux-mêmes nés d'un dialogue lui-même assez complexe entre le métier et des sous-traitants informatiques. Dans cette architecture, les DSI pilotaient alors essentiellement les délais et les budgets.

Avec l'administration 4.0, au moins les variables vont transformer le lien entre services métiers et Informatiques :

- Les applications notamment sur smartphone utilisent des langages objets beaucoup plus rapides à mettre en place
- Le développement devient plus « agile », le métier peut essayer et piloter les phases suivantes
- Les applications deviennent de plus en plus globales et plusieurs métiers se retrouvent autour de la table.

Les services métiers doivent alors apprendre à encore mieux :

- Simplifier les processus
- Bien connaître les besoins de leurs utilisateurs finaux
- Travailler à l'information, à la lisibilité, à la compréhension intuitive des services en ligne
- Gérer leur veille métier, les évolutions législatives, ainsi que leur benchmark
- Travailler en amont et en aval avec d'autres services, d'autres administrations
- Formater leurs résultats afin d'être lisibles et intégrables avec d'autres services publics
- En soignant leurs données afin qu'elles soient fiables, compréhensibles et ouvertes (Open Data).

■ LES RÔLES DES DSI

Aujourd'hui la vitesse, la fluidité, l'agilité du développement informatique des services commerciaux en ligne doit interpellier les DSI. Tout n'est pas qu'une question de budget, le choix des méthodes, des sous-traitants et la qualité du pilotage ont un rôle à jouer.

Au sein des administrations, même les plus passionnés ont perdu le fil de l'expertise technologique. Elle devient trop complexe à maîtriser par une seule personne voire un service, car il y a peu de moyens budgétaires et il y a de plus en plus de composantes requises pour le fonctionnement des services technologiques. Il faut dès lors

trouver d'autres façons de gérer la complexité technologique. Leur rôle est à présent de challenger les sous-traitants et les partenaires face à la multiplicité des technologies, des logiciels, des interfaces possibles. Grâce à l'établissement de cahiers de charges de qualité, ceci permet une vraie concurrence.

Pour y parvenir il est important de bien connaître la matière, ce qui permet une réelle comparaison entre les différentes offres. Il faut également s'assurer de la qualité des données partagées par les utilisateurs, et il est alors crucial de vérifier la sécurité de l'information, particulièrement les données personnelles, vérifier que les protections offertes par le droit européen s'appliquent bien en termes de RGPD (par exemple la souveraineté : si je suis hébergé aux Etats-Unis, il y a de grandes chances que les droits US prennent le pas sur les droits UE en cas de partage de données). Enfin, avoir les moyens de réaliser une réelle veille technologique et un benchmark entre services publics et communiquer avec d'autres organisations (publiques et privées).

Ainsi pour les équipes de DSI, tout pousse à la concentration des données. Pour assurer la cohérence des données, la sécurité des infrastructures et la maîtrise de ces coûts, tout pousse à s'orienter plutôt vers les « super DSI ».

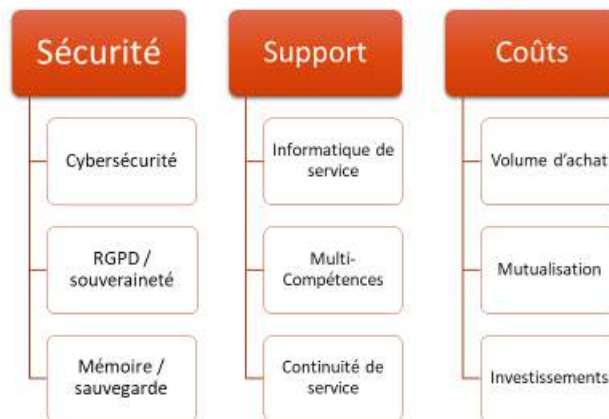
LES SUPER DSI

On tend vers une « super DSI » et des DSI locales qui mettent en œuvre et accompagnent réellement les utilisateurs au sein de l'administration.

D'un point de vue local, en tant qu'utilisateur on s'intéresse au matériel et à la connectivité. Il faut une personne de proximité pour pouvoir répondre aux questions.

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Pour les équipes de la DSI : tout pousse à la concentration des données → 'supers' DSI

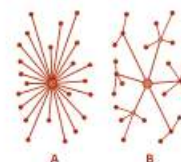
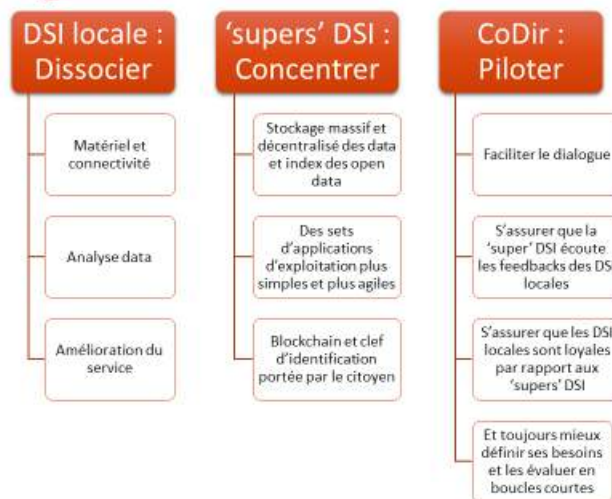


Pour l'analyse de data, il y a également un besoin de support local surtout dans les domaines du big data et des algorithmes.

Il est donc important d'accompagner les services métiers dans la réappropriation des indicateurs et dans la maîtrise des données quand ils souhaitent créer des indicateurs de résultat. Afin d'y arriver, un service de proximité est plus utile que si l'on doit s'adresser à un département centralisé.

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Dissociations probable entre DSI locales et 'super' DSI





En complément, et avec une vision plus globale, le rôle de la super DSI est de s'assurer de la cohérence du stockage massif, de valider les interfaces entre les différentes applications et mutualiser les efforts au service des différents départements.

DES PISTES DE PILOTAGE POUR UN COMITÉ DE DIRECTION (CODIR)

Le rôle d'un comité ou conseil de direction dans ce cadre est de faciliter le dialogue entre les différents niveaux de maîtrise technologique et de processus des services métiers.

Vérifier que les super DSI sont à l'écoute des utilisateurs et des DSI locales.

Vérifier que les DSI locales jouent le jeu avec la super DSI lorsqu'il s'agit de mettre en place de nouvelles règles métiers ou de s'équiper d'un nouveau logiciel. Par exemple, qu'elles vont d'abord s'informer auprès des responsables du benchmark des applications et des personnes qui ont évalué ces applications avant de prendre une décision de mise en œuvre. Cette étape est importante pour l'intégrité des données et la cohérence du système.

Finalement, le plus grand défi est de trouver un langage commun aux différents niveaux. Grâce à ce langage commun, les différents niveaux pourront communiquer ensemble et définir les besoins ainsi que les processus dans la construction d'indicateurs de résultat. Ce sera le rôle des pilotes dans les CoDir de s'assurer que les utilisateurs, comme les parties prenantes soient éduqués à l'utilisation de ces in-

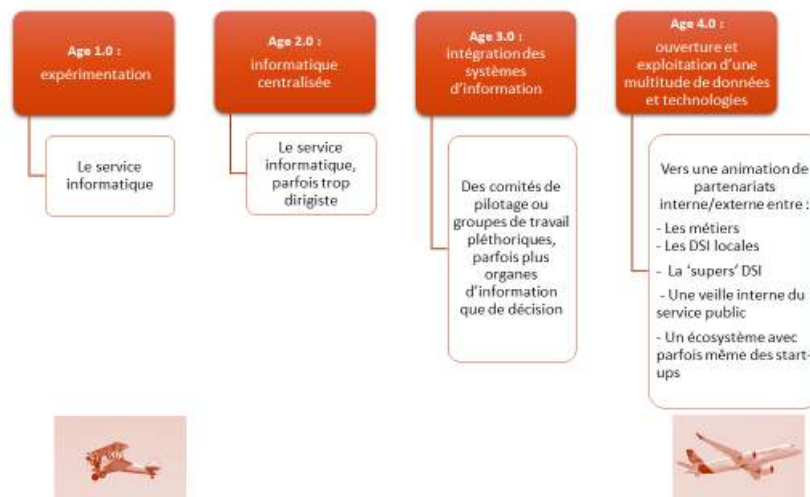
dicateurs et qu'ils soient capables de partager la même description des processus.

De ce point de vue les administrations qui développent de réels schémas stratégiques et coordonnent le développement pluriannuel sont bien mieux équipées pour un pilotage efficace.

Reste que ces plans ou schémas stratégiques restent trop souvent au sein d'un seul service public et sont encore bien trop peu partagés, voire articulés en amont ou en aval des processus administratifs ou des missions de services publics.

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Qui pilote ?



QUI PILOTE ?

Aujourd'hui, nous connaissons l'âge d'or du comité de pilotage où la solution pour harmoniser le travail des différents acteurs est de les réunir tous ensemble dans la même pièce.

Le comité de pilotage, qui devrait constituer une instance de décision, devient alors un comité d'information et de débat.

La conséquence de cette pratique est qu'on se retrouve avec des lenteurs et des absences de décision, ce qui provoque des catastrophes.

Nous devrions plutôt tendre vers un mode de pilotage du réseau des partenaires où l'animation serait le maître-mot. Il s'agirait de faire converger l'ensemble des partenaires vers le résultat attendu.

Il faudrait ainsi réunir les services métiers, les DSI locales, les super DSI et les services de veille liés au service public.

Le système de pilotage idéal devra intégrer la veille interne des services et tout l'écosystème des fournisseurs, avec la possibilité d'intégrer des start-ups innovantes.

Ce travail d'animation productif n'est possible que sur base d'un vocabulaire et d'objectifs communs :

Pour tous

Comprendre et Modéliser

Cartographier
ses besoins

Se former à
l'analyse

Calculer

Vouloir

Logique
d'amélioration
continue

Intégration aux
budgets et
projets

Argumenter sur
les gains
multiples
(RSE, UX, DSI)

Progresser

Amplifier la veille
et le benchmark

Tester l'existant

Essayer des
pilotes



Cette photo est l'œuvre d'un auteur anonyme et la
licence CC BY-SA-NC

Les compétences à développer pour gérer la complexité

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Impact sur les compétences pour gérer la complexité

Services métier

- Vers une valorisation du rôle de chef de projets collaboratifs
- Vers une valorisation du rôle de veille métier et de benchmark
- Vers une culture de l'agilité des processus et des outils qui les facilitent
- Vers une professionnalisation du travail sur les processus, leur évolution, leur mutualisation et leur évaluation

DSI

- Vers une valorisation du métier de chef de projet
- Vers une culture de l'agilité des développements et des maquettes
- Vers une valorisation du rôle de veille et d'animation des écosystèmes technologiques
- Vers une intégration de compétences techniques et un plan de progression attractif pour gérer la guerre des compétences

POUR LES SERVICES MÉTIERS

Afin de mener à bien leurs projets, les services métiers doivent être à même de discuter avec les DSI locales, les décideurs et les super DSI. Il y a donc lieu de privilégier des comportements collaboratifs, de valoriser le rôle de veille métier, de professionnaliser les fonctions de description et d'amélioration des processus qui

devraient être mieux partagés, rendus visibles à des sous-traitants ainsi qu'à des services DSI internes.

Une importance grandissante est accordée aux capacités à mener des analyses, à exprimer des besoins et à partager les informations, notamment la capacité à générer des logigrammes, des schémas BPMN ou même des algorithmes métiers.

POUR LES DSI

La valorisation du métier de chef de projet est sans doute un point clef de l'évolution des services publics vers une meilleure intégration des technologies et vers plus d'agilité. Il y a lieu de réfléchir à la description des fonctions au sein des structures et réfléchir au recrutement (doit-on recruter les chefs de projet en fonction de leur capacité à mener des projets, de leur certification, de leur expérience dans ce qui est un métier à part entière, ou continuer à considérer que tout le monde peut gérer des projets en y mettant de la volonté ?).

À nouveau la valorisation du rôle de veille est l'un des enjeux principaux dans un univers en changement accéléré : doit-on considérer que ça fait partie des fonctions du métier spécialiste au sein du DSI ou qu'il vaut mieux allouer un budget supplémentaire pour que des personnes s'occupent de l'organisation et le partage des veilles tout comme l'animation des écosystèmes ?

Enfin, afin de construire un plan de progression attractif dans le but de gérer la guerre des compétences, il faut se demander comment attirer des spécialistes dans la fonction publique et quelle est l'image des fonctions publiques.

Intégration dans les politiques publiques

On constate qu'un certain nombre de gouvernements ont compris les enjeux des révolutions technologiques sur le fonctionnement des structures administratives et ont décidé de mettre en pratique les différentes pistes afin de se préparer au mieux à la nouvelle vague. Par exemple :

Colloque **Administration 4.0** – Charleroi – 8 octobre 2019

Intégration dans les politiques publiques

Wallonie (DPR)

- Centralisation
- Acquisition de compétences
- Mutualisation (logiciels libres) et coordination
- Variété des acteurs et écosystèmes
- Innovation par l'ouverture aux PME et start-ups

France (Tech.gouv)

- Centralisation des data
Opérer des infrastructures et services numériques centralisés
- Attirer et fidéliser les talents
- Labelliser des logiciels recommandés
- Promouvoir des technologies et métiers innovants de création de services numériques
- Accompagner la conception et le pilotage des systèmes d'information de l'Etat (dépenses numériques)

En synthèse, 5 défis concrets pour se préparer à la deuxième vague

1. Adapter les marchés publics pour intégrer des possibilités d'agilité et d'ouverture à des start-ups innovantes : comment adapter les critères de sélection pour permettre à une start-up avec pas ou peu de références de participer à côté de fournisseurs habituels peut-être mieux référencée mais moins apte à fournir le niveau de service attendu ?
2. Faire évoluer la culture du pré carré vers une culture de mise en commun et de mutualisation : les alliances politiques font que chaque ministre a ses compétences et peut décider de ne pas les partager, alors comment faire pour arriver à les communiquer où réseauter entre différentes organisations relève du challenge.
3. Attirer des talents : en équilibrant l'attractivité du salaire, la sécurité de l'emploi et la capacité à mener des projets captivants et ayant un sens social.
4. Renforcer et professionnaliser les métiers de veille, de définition des processus et de management de projets collaboratifs : grâce au partage des bonnes pratiques, d'un travail en réseau et d'une valorisation de ces compétences dans l'évolution des carrières au sein des services publics
5. Autoriser des budgets pluriannuels évalués en boucles courtes pour des projets qui nécessitent de se poursuivre sur plusieurs années.

5 défis concrets pour se préparer

- 
- 1 Adapter les marchés publics pour intégrer des possibilités d'agilité et d'ouverture à des start-ups innovantes
 - 2 Faire évoluer la culture du pré carré vers une culture de mise en commun et de mutualisation
 - 3 Attirer des talents
 - 4 Renforcer et professionnaliser les métiers de veille, de définition des processus et de management de projets collaboratifs
 - 5 Autoriser des budgets pluriannuels évalués en boucles courtes

CHAPITRE 05

UN CAS PRATIQUE DES TRANSFORMATIONS DIGITALES PAR LES ÉQUIPES D'UN SERVICE PUBLIC

Thierry Derycke travaille depuis des années sur les dispositifs publics d'intervention sur le marché du travail. Il a notamment participé à des analyses et à la gestion des pénuries de compétences sur le marché du travail par l'élaboration et la maintenance des référentiels de métiers et de compétences. De plus, il a également encadré des services de développement tout en veillant à l'appropriation des méthodes depuis l'analyse stratégique jusqu'aux reportings de terrain. Ainsi, il nous fait part de son expérience en tant que Directeur du Département Transformation Digitale au sein du Forem.

Le Forem

Il s'agit du service public wallon de l'emploi avec 4 grandes missions. Il doit gérer les besoins des entreprises, gérer les droits et devoirs des demandeurs d'emploi ainsi que les former et les accompagner.

Le Forem gère en un an 200 000 allocations de chômage, 200 000 offres d'emploi, 80 000 accompagnements individuels pour des conseils et il forme à peu près 30 000 stagiaires.

4 000 collaborateurs assurent la performance du service, et la performance est mesurée par des indicateurs comme le taux d'insertion d'emploi, la satisfaction des employeurs et le taux de chômage.

Le nouveau projet du Forem

Suite à la digitalisation, il fallait organiser le support technologique des services proposés aux utilisateurs.

Thierry s'est donc retrouvé avec des centaines de demandes (plus de 300) à traiter et qu'il a pu décliner en 16 valeurs à déployer auprès des usagers.

Certaines valeurs étaient faciles à identifier, mais d'autres étaient plus complexes (par exemple le développement d'un espace personnel pour chaque demandeur d'emploi qui lui permettrait de venir chercher ou de déposer de l'information).

Exemple d'une valeur complexe : le profil de compétences

La déclinaison d'une valeur est une étape importante à mener avec le comité de direction. Il fallait renouveler le profil de compétences d'un usager en sachant qu'il s'agit d'une valeur centrale. Elle conditionne toutes les interventions, les droits et devoirs, les formations et les suggestions d'emploi en fonction du profil de l'utilisateur.

Cette valeur centrale est menacée étant donné qu'il y a de plus en plus de demandeurs d'emploi avec un profil différent et qu'il y a un important taux de turnover sur le marché du travail. Avant on prenait le temps d'écouter l'usager et d'aller vérifier ses informations.

Si on devait faire la même chose afin de garantir la même qualité aujourd'hui, ce serait trop coûteux en ressources étant donné la volumétrie.

On va donc proposer à l'utilisateur un service de profilage dans lequel il peut agir de manière autonome. Il aura accès à une interface, dans un langage actualisé, non connectée au système central du Forem, et lui permettant de documenter et de partager son profil de compétences.

Il a seulement fallu 3 mois pour développer ce service, alors que traditionnellement ça aurait pris 30 ans. Le développement de cette réponse « agile » a impliqué des sacrifices et notamment une réelle prise de risque. Il a fallu de la créativité pour implémenter ce service et un travail collaboratif avec de nouveaux acteurs.

Se concentrer sur cette valeur, le profil de compétences de l'usager, a permis de mettre en place un système de profilage en ligne, de greffer un service de recherche de candidats pour les entreprises, d'y greffer enfin un service d'élaboration de CV (qui de base était une tâche difficile). Ainsi d'un produit digital, le Forem a réussi à opérer des transformations de haut niveau où les problèmes devenaient des solutions et permettaient l'initiation d'une trajectoire de création de compétences internes.

Que retenir ?

User-data-value : l'importance de l'expérience et des émotions des utilisateurs, l'importance de la maîtrise des données et savoir définir la valeur qu'on veut déployer. Ces concepts remettent un peu à distance le graal des administrations et sont de véritables supports pour une transformation et la création de solutions disruptives.

Coopération IT-Business, principes et méthodes partagées : en travaillant avec le DSI, le Forem réussit à concrétiser 14 valeurs sur 16. Ainsi l'un des facteurs de réussite est la co-construction car il est extrêmement difficile pour les top-managers de maîtriser toutes les opportunités technologiques étant donné les risques de push technologique.

Compétences digitales : sont un souci pour le service public parce qu'elles coûtent cher. Il y a énormément de conseils, de supports pour les développer, mais ils ont tous la qualité d'être ponctuels et hors normes par rapport au budget du service public. Un autre problème, le recrutement d'experts souvent rendu impossible à cause du budget, tout comme il est difficile de transformer les profils à l'intérieur des organisations pour développer ces compétences digitales. Donc la capacité à incorporer le talent numérique reste faible et la politique de rétention reste encore à revoir.

Stratégie digitale et agilité : il s'agit d'un problème de management des organisations publiques mais aussi de cadre de référence. La manière d'instaurer un programme, de fixer des objectifs pose problème. Il y a réellement un processus de négociation à déployer pour le développement de stratégie, étant donné qu'on essaye de créer un processus agile au sein d'un cadre qui ne l'est pas.

3 éléments importants pour se préparer à la deuxième vague

- **Les drivers** : dans une transformation il est important de garder en tête les « drivers » (pourquoi est-ce que je fais ça ?). C'est important de le faire si on veut sortir du générique. Il faut aussi connaître son environnement et son

évolution actuelle. On ne fait pas du digital parce que c'est bien ou moins coûteux, mais il y a des éléments complexes en fonction de l'évolution de la société qui requièrent des outils technologiques. Par exemple dans le domaine de l'emploi où il y a un important taux de turn-over sur le marché de l'emploi, les attentes des usagers qui sont en constante explosion, on change 30 à 40 fois de carrière ou de postes de travail sur une dizaine d'années. Donc maîtriser les drivers permet de ne pas se disperser et de donner un cadre de travail pour la gestion de la transformation.

- **Communiquer sur l'évolution et la finalité de la transformation digitale** : il faut que le comité de direction réussisse à formuler les besoins.
- **La capacité à activer ses ambitions** : en constatant la problématique de l'équipement autour de la digitalisation, comment transformer mes objectifs en une réalité ambitieuse ?

CHAPITRE 06

Le rôle essentiel du manager

Didier Leemans, administrateur des impôts - SPF Finances, fait part de son expérience en tant que manager dans l'administration fiscale. Selon lui le manager est là pour adapter l'organisation aux changements extérieurs.

Mise en contexte

Je suis content de vous voir aussi nombreux qui plus est en fin de journée... C'est un signal fort d'intérêt.

Charles-Henri Russon et l'équipe du Collège m'ont demandé de clôturer cette journée d'étude, ce que je fais avec plaisir car le sujet est au cœur des transformations de notre SPF Finances.

C'est dans le contexte du projet COPERFIN au début des années 2000, qu'il a fallu commencer à travailler sur 3 axes :

- Documenter les processus de travail
- Adapter les structures en fonction des groupes-cibles
- Redéfinir les fonctions dans l'organisation avec un basculement des statuts.

L'accomplissement de ce projet a duré 6 ans, et après ça il a fallu se préparer à la digitalisation. Le nouvel objectif a donc été d'essayer de déterminer ce qui avait changé dans le travail. Que ce soit à l'intérieur, comme à l'extérieur, des change-

ments ont été observés comme certains n'ont pas été observés. Il y a donc eu un réel débat sur le compte-rendu des dernières années au sein de l'administration. Le débat portait sur les cercles de l'évaluation et du développement, or à la fin du débat, les comités s'étaient rendu compte qu'il n'y a pas eu de changement observé au sein de l'entreprise alors que le monde extérieur est en changement constant. Pourtant les managers devraient être là pour intégrer et adapter l'organisation au changement extérieur.

Les rôles du top manager

Comme l'a évoqué Charles-Henri, fédérer et structurer les ressources vers un objectif bien défini, qui doit s'intégrer dans les valeurs de la structure de l'administration, sera un défi de l'administration 4.0.

Un défi que nous connaissons bien. Des technologies et des impacts que nous devons découvrir à toute vitesse comme manager de l'administration fédérale.

Les difficultés à affronter en tant que manager :

- Les agents ont tendance à oublier l'utilité de leur fonction et il est important de la leur rappeler.
- Un manque d'accord sur les valeurs de l'organisation : certaines sous-valeurs peuvent se créer, c'est pour ça qu'il est important d'établir une stratégie. C'est d'autant plus important en cas de grandes infrastructures, il faut s'assurer que tout le monde regarde dans la même direction dans le cadre d'un projet.

- La fracture numérique : certains fonctionnaires peuvent se montrer réfractaires au changement lié à la digitalisation, il est donc important d'aller à leur rencontre, et de communiquer avec eux afin d'expliquer les démarches, voire préciser les objectifs de la stratégie.
- La répartition des collaborateurs au sein des organisations : il y a très peu de collaborateurs en haut de la pyramide et beaucoup de collaborateurs en bas. Alors qu'à l'époque actuelle il faudrait une armée pour piloter la minorité. Il y a par conséquent une transition à effectuer.
- La structure : l'accomplissement de certaines stratégies nécessitent des profils rares qui ne sont pas encore trouvables et nous évoluons dans un monde très compétitif (par exemple, les analystes d'ICT). Une solution serait de demander de l'aide aux agents externes.
- Fédérer les ressources : dans les organisations il y a toujours 15% de gens qui sont toujours d'accord avec tout, 15% qui ne sont jamais d'accord avec rien et 70% au milieu. Afin de gérer ça, on va utiliser les 70% pour créer des groupes de travail et des chefs de centre seront responsables de la gestion du projet, de définir les objectifs et de déterminer les priorités. Ceci permet une meilleure compréhension des deux côtés.

Rôle du manager dans la transformation digitale

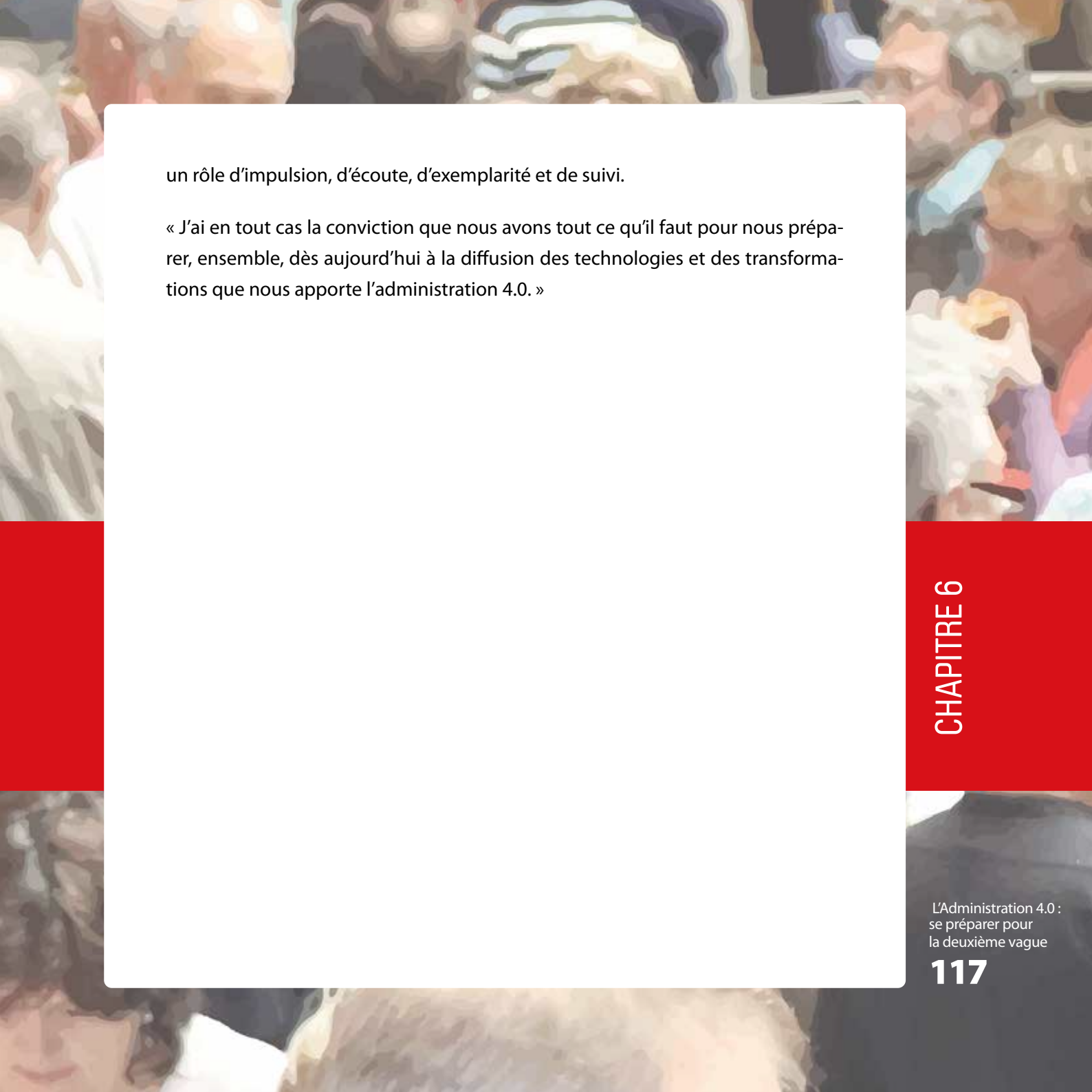
Concrètement, les fonctions essentielles d'un bon manager dans la transformation digitale :

- La gestion du temps et des décisions : c'est quelque chose de fondamental, il faut dès lors organiser des réunions qui ont du sens. Afin d'y arriver, il faut établir des points à l'ordre du jour, des matières à traiter et des décisions à suivre. On peut y arriver par le fonctionnement des projets et le fonctionnement en réseaux.
- Le partage : il faut avoir une réelle volonté de partager son savoir et ses compétences. Une technique intéressante est de se demander ce que l'on a retenu aujourd'hui et de réfléchir à la manière dont on va l'appliquer le lendemain.
- L'exemple : le manager doit donner du sien. S'il ne donne que des directives mais ne les applique pas, il y a très peu de chances qu'il y ait du résultat.

Afin d'illustrer ces fonctions, Didier Leemans explique comment il a réussi à implémenter l'outil Menti dans les habitudes de sa structure.

À la suite d'une conférence, il a trouvé un outil de sondage intéressant à exploiter. Par conséquent, il a commencé à l'utiliser lors de ses réunions. À force, les chefs de centre ont trouvé l'outil intéressant et ils ont commencé à leur tour à l'implémenter dans les réunions de leur infrastructure.

Le top manager dans une administration et un service public conserve avant tout



un rôle d'impulsion, d'écoute, d'exemplarité et de suivi.

« J'ai en tout cas la conviction que nous avons tout ce qu'il faut pour nous préparer, ensemble, dès aujourd'hui à la diffusion des technologies et des transformations que nous apporte l'administration 4.0. »

CHAPITRE 6

L'Administration 4.0 :
se préparer pour
la deuxième vague

117

TABLE DES MATIÈRES COMPLÈTE

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	4
LA DEUXIÈME VAGUE DE DIGITALISATION, DES TENDANCES FORTES ET NEUF CLÉS POUR SE PRÉPARER	6
<i>Des tendances observées un peu partout</i>	9
<i>Six chiffres révélateurs</i>	9
<i>Trois tendances de fond</i>	13
IMPACT SUR LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC	14
<i>Entrer beaucoup plus franchement dans le multi-canal</i>	15
• Impulsion simple ou processus multicanal	15
• Service maigre en ligne ou portail alternatif	17
• Portail google et facebook sur base des open data	18
<i>La fin du service universel</i>	19
<i>La fin de la simplification du trajet utilisateur</i>	20
<i>En synthèse les impacts sur les missions de services publics</i>	23
IMPACT SUR LES RESSOURCES HUMAINES	23
<i>Stabilisation de l'emploi public</i>	24
<i>L'impact principal est sur le rythme de travail</i>	26
<i>Les nouvelles formes de travail avec prudence</i>	27
<i>Transformations réelles des tâches</i>	28
<i>Structure d'âge et renouvellement rapide</i>	31
<i>Un énorme besoin de formation continue sans réelle demande</i>	33
• Renforcer l'offre et la variété des accompagnements	34
• Développer les compétences en analyse	35
• Travailler sa capacité de Cobotisation et DE gestion des erreurs	35

• Travailler sa résilience dans la gestion des insatisfactions	36
• Changer de culture du changement	37
<i>Impacts RH en synthèse</i>	38
IMPACT SUR LES ÉQUIPEMENTS	38
<i>De l'informatique industrielle vers les services digitaux</i>	39
<i>Progression des budgets informatiques</i>	40
<i>Techno-dépendance & sécurité</i>	41
• Technodépendance.....	41
• Cybersécurité	41
<i>Impact sur les locaux</i>	42
• Siège central et Echanges de coworking	42
• Multiplication des endroits fonctionnels	43
• Des bureaux à rendement énergétique différent	45
• Agilité dans les affectations de locaux	45
<i>Equipement en synthèse</i>	45
IMPACT SUR LES BUDGETS.....	46
IMPACT SUR LE MANAGEMENT	48
<i>Repenser les tâches des managers</i>	49
• On pense qu'un manager pour 3 implantations et 20 à 30 équipiers est tout à fait gérable.	49
• Managers de proximité (team leader)	50
• Managers intermédiaires (Middle Managers)	51
• Mandataires, fonctionnaires généraux (Top Managers/Excutives)	51
<i>Autonomie et reconcentration des services publics</i>	52
• Regrouper les données	52
• La tentation de super DSI	53
<i>La montée en puissance de l'analyse des politiques et organisations publiques</i>	54
• L'analyse des politiques publiques	54
• L'analyse comparée des services publics	55

NEUFS CLÉS POUR SE PRÉPARER	57
L'EXPÉRIENCE CITOYENNE	60
LE PARCOURS CLIENT ET LE PARCOURS CITOYEN SONT SIMILAIRES	61
L'ENQUÊTE ANNUELLE SUR LES ÉVÉNEMENTS DE VIE EN FRANCE	63
• La complexité administrative est très variable	63
• Les recommandations connues mais inégalement mises en oeuvre	67
4 CHANTIERS POUR FORGER DES EXPÉRIENCES CITOYENNES RÉUSSIES	68
• Chantier 1 : Synchroniser les données inter-administrations	68
• Chantier 2 : La segmentation	68
• Chantier 3 : Innover, sortir du cadre.....	69
• Chantier 4 : S'appuyer sur L'IA et IA data pour améliorer l'expérience citoyenne.....	69
LA PARTICIPATION DES ÉQUIPES ET DES PARTIES-PRENANTES	71
METTRE EN RÉSEAU LES INTELLIGENCES, LES FAIRE PARTICIPER	71
• L'Institut de gouvernance numérique : acteur d'innovation	71
• Mettre les technologies à son service.....	73
• Apprendre à apprécier nos données comme une source d'inspiration	73
• Comment régler un problème avec ceux qui l'ont causé.....	74
POUR LES CITOYENS : UNE FORME ACTIVE DE DÉMOCRATIE OUVERTE	75
• Des consultations variées	75
• Dans une dynamique de démocratie active et ouverte (OpenGov)	76
• Un consultation qui prend du sens	77
POUR LES ÉQUIPES : DONNER DU SENS (FÉDÉRATION DES CEGEP)	79
POUR LES PARTIES PRENANTES : DES INDICATEURS DE DIALOGUE (FSQ)	82
<i>Décisions publiques basées sur l'évidence</i>	84
LES GRANDES COMPOSANTES D'UNE PARTICIPATION RÉUSSIE	85
IMPACTS SUR LA STRUCTURE DES ORGANISATIONS ET DES SERVICES INFORMATIQUES (DSI)	87
PILOTER DES SYSTÈMES D'INFORMATION COMPLEXES	87
<i>Des échecs à réfléchir</i>	88
<i>Garder le contrôle dans la diversité des canaux</i>	89

L'IMPACT TECHNOLOGIQUE SUR LE CONTRÔLE MANAGÉRIAL	90
Administration 4.0 et le contrôle managérial	91
Administration 4.0 : l'impact sur les rôles métiers et DSI	93
• Les rôles métiers	94
• Les rôles des DSI	95
Les super DSI	97
Des pistes de pilotage pour un comité de direction (CoDir)	99
Qui pilote ?	101
LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER POUR GÉRER LA COMPLEXITÉ	103
Pour les services métiers	103
Pour les DSI	104
INTÉGRATION DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES	105
EN SYNTHÈSE, 5 DÉFIS CONCRETS POUR SE PRÉPARER À LA DEUXIÈME VAGUE	106
 UN CAS PRATIQUE DES TRANSFORMATIONS DIGITALES PAR LES ÉQUIPES D'UN SERVICE PUBLIC	108
LE FOREM	108
LE NOUVEAU PROJET DU FOREM	109
EXEMPLE D'UNE VALEUR COMPLEXE : LE PROFIL DE COMPÉTENCES	109
QUE RETENIR ?	110
3 ÉLÉMENTS IMPORTANTS POUR SE PRÉPARER À LA DEUXIÈME VAGUE	111
 LE RÔLE ESSENTIEL DU MANAGER	113
MISE EN CONTEXTE	113
LES RÔLES DU TOP MANAGER	114
RÔLE DU MANAGER DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE	116
 TABLE DES MATIÈRES COMPLÈTE	118



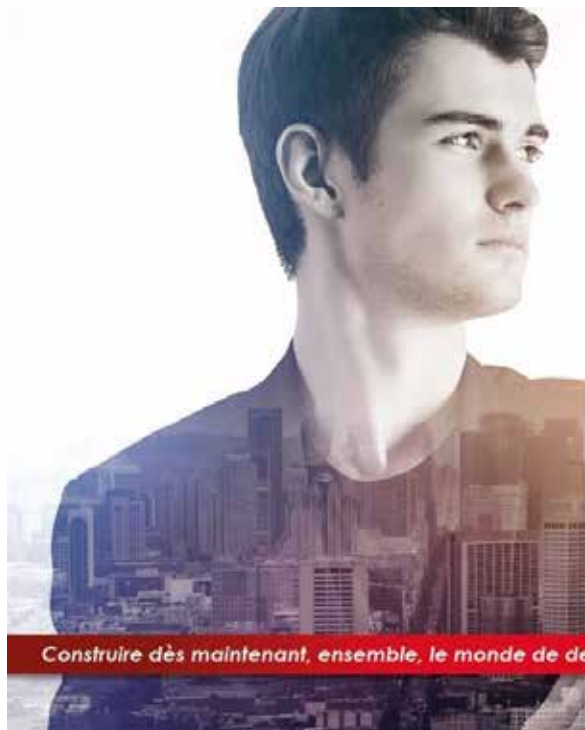
Collège
Polytechnique
International

CECAP

Centre d'études comparées
des administrations publiques

www.polytechnique.education/cecap

www.polytechnique.education/agenda-des-formations



**Participer activement
aux transformations rapides
de notre monde économique.**

- Digitalisation, data-analyse, usine 4.0
- Economie de la fonctionnalité, Services 4.0
- Expérience client et architecture de services
- Management de la performance durable

**Découvrez les formations continues
du Collège Polytechnique**

www.polytechnique.education



Collège
Polytechnique
International

Construire dès maintenant, ensemble, le monde de demain.

Sessions à Paris, Bruxelles, Charleroi, Liège et Namur



STICS asbl

Service pour la Transformation,
l'Innovation et le Changement Social

Depuis 1984 le STICS forme, conseille et accompagne travailleurs et responsables du secteur non-marchand afin d'améliorer leur fonctionnement quotidien. De la définition des objectifs à la mise en œuvre jusqu'à l'évaluation d'actions de terrain.

Le STICS suit au plus près les besoins du secteur non-marchand pour lequel il est agréé par la communauté française et propose des solutions innovantes adaptées à un paysage social, politique et économique spécifique.

Le STICS propose : des formations aux acteurs du secteur non-marchand afin de renforcer leurs compétences professionnelles, de la supervision, individuelle ou collective, de l'accompagnement d'organisations ou de projets

Le STICS organise chaque année plus d'une centaine de formations et autant d'interventions en accompagnement de projet, aussi bien à Bruxelles qu'en Wallonie et ponctuellement à l'international.

L'Asbl propose également des formations mixtes depuis 2016 et ce via la plateforme Moodle. Ce dispositif d'e-learning a pour but de rencontrer trois enjeux pédagogiques complémentaires :

- l'autoformation individuelle
- l'échange horizontal collectif en formation thématique
- l'interaction avec l'apport d'expertises pédagogiques.

Pour plus d'infos : www.stics.be
STICS asbl – Bruxelles 32 Boulevard Lambermont,
1030 Schaerbeek 02 414 23 04 – stics@stics.be

