



Débats

Actualités juridiques

Transformation digitale des secteurs privés et publics, même combat ?

Gaillard Sacha

A l'attention de nos lecteurs

Les textes publiés au titre de la revue d'actualité juridique de la Revue libre ne sont pas relus par le comité scientifique. Ils correspondent aux pages "Débats" de la Revue et constituent un préalable à des réflexions plus poussées sur les sujets traités.

La transformation digitale est au cœur des préoccupations d'un ensemble d'acteurs composant le tissu économique de notre société. Terme galvaudé, la transformation digitale embrasse un ensemble de sujets divers et variés touchant de près ou de loin à la numérisation des services d'une entreprise ou d'une collectivité publique. Opposer de façon binaire les offres et la digitalisation des secteurs privés et publics au prétexte que les enjeux et les besoins ne sont pas les mêmes est

réducteur. En effet, les besoins en termes de transformation digitale pour le secteur privé comme pour le secteur public, sont en grande majorité similaires. La volonté de simplifier les démarches lourdes et redondantes, la nécessité de mieux collaborer en interne et de mieux communiquer à l'externe sont autant de préoccupations qui raisonnent dans l'esprit des personnes morales de droit privé comme de droit public.

Les enjeux de la transformation digitale du secteur privé

Le secteur privé - plus précisément les grands groupes et ETI - font ressortir clairement la nécessité de se transformer et d'adopter des outils numériques performants pour gagner en efficacité et en rapidité de traitement. L'enjeu du numérique est notamment de permettre d'éviter la répétition de certaines tâches considérées comme étant répétitives ou à faible valeur ajoutée. Si nous prenons l'exemple d'une direction juridique ou *corporate*, ce que veulent les juristes, comme les opérationnels d'une entreprise d'ailleurs, réside dans trois points principaux : du collaboratif, de la structuration documentaire et un meilleur partage de la connaissance. La transformation digitale permet par ailleurs aux différentes fonctions de l'entreprise (notamment aux directions juridiques) de se positionner de façon stratégique. La compétence juridique ayant évolué grâce à la digitalisation, l'importance du volume de données à traiter et l'inflation réglementaire deviennent progressivement intraitables si des outils efficaces ne sont pas adoptés.

Les enjeux de la transformation digitale du secteur public

De l'autre côté, la transformation digitale des acteurs publics peut s'analyser sous deux prismes. D'abord, il existe un enjeu de simplification des relations entre l'administration et les usagers du service public. Ensuite, le secteur public est en recherche d'amélioration des process internes propres à l'administration.

L'évolution numérique conduit ainsi l'administration à se moderniser, ce qui a un effet sur les relations avec les usagers. L'enjeu est, dans ce cadre, de repenser et d'adapter la relation entre l'administration et l'usager du service public, pour aboutir de façon effective à l'égalité des citoyens face au numérique. Le processus de dématérialisation des démarches administratives traditionnelles et la généralisation des outils numériques affectent en effet nécessairement la relation entre usagers et administration.

Ce qui ressort des différents

sondages menés auprès des usagers du service public est une demande croissante de simplicité, d'instantanéité et d'optimisation des services qui leurs sont proposés.

En outre, la volonté des agents du secteurs publics de développer de nouvelles technologies pour dynamiser - ou du moins simplifier - les *process* internes implique de repenser l'organisation même du personnel administratif, et même plus généralement du service concerné par cette transformation. Efficacité, transparence et partage sont les mots d'ordre d'une meilleure organisation interne et les outils adoptés doivent permettre de tendre vers ces objectifs: efficacité dans le traitement d'une demande (diminution des intermédiaires, célérité dans le traitement d'une demande...); transparence entre les services (meilleure communication et collaboration pour favoriser la fluidité de l'information); partage de la connaissance et du savoir (pour favoriser l'entraide et éviter les itérations). Or, ces trois sujets concernent aussi bien le bon fonctionnement interne d'une administra-

tration publique que d'une direction opérationnelle ou support d'une entreprise. Cela montre la similitude des besoins entre ces deux secteurs en termes de transformation digitale.

Les initiatives en faveur de la transformation numérique de l'Etat et de ses émanations se sont multipliées ces dernières années. Le lancement du programme « Action Publique 2022 » en est un exemple parlant. À travers le chantier de la transformation numérique du secteur public sont poursuivis des objectifs de création et d'optimisation de services numériques et, *in fine*, la *full demat*, déjà à l'œuvre en fiscalité publique locale ainsi qu'en matière de commande publique. Ce recours récent à l'archivage numérique témoigne d'une nouvelle étape franchie par les collectivités dans leur rapport au numérique et par extension dans la confiance qu'elles accordent aux nouvelles technologies.

Les limites de la transformation digitale

Plusieurs blocages persistent et empêchent d'amorcer efficacement la transformation digitale des acteurs de toute sorte. Si les besoins entre acteurs publics et privés sont similaires, les freins compromettant la mise en œuvre effective de cette digitalisation sont en revanche parfois de nature variée d'un secteur à un autre. Nous identifierons ici trois points de blocage, permettant d'illustrer notre propos.

D'abord, il existe un problème relatif à l'expression du besoin pour les directions du privé, comme pour les collectivités. Si le terme de transformation digitale n'échappe à aucune entreprise ni administration, l'expression du besoin n'est pas toujours clairement partagée.

Le second problème tient à l'adoption de mauvais outils pour opérer une transformation digitale. En règle générale, la simplicité est le premier requis pour amorcer une phase de transformation numérique d'un service. Ainsi, commencer par des outils de

collaboration, de partage documentaire et de partage de connaissances constitue une première étape à la portée de tous et un premier pas dans une transformation digitale réussie. Les solutions de *Machine Learning*, de *blockchain*, d'intelligence artificielle ne doivent arriver qu'ensuite, pour permettre de dynamiser le processus de transformation adopté initialement. Face à la multiplication des offres sur le marché, le danger est de plus en plus grand d'adopter des solutions moins efficaces, ne respectant pas le processus décrit, mettant en péril la protection des données ou d'adopter des solutions en décalage avec le besoin exprimé.

Le troisième problème tient au budget octroyé à la transformation digitale. La question budgétaire, souvent considérée comme le nerf de la guerre est en effet centrale pour réussir efficacement la transformation digitale d'une entreprise. Cependant, on observe de nombreuses disparités dans l'attribution de l'enveloppe budgétaire à la transformation digitale, selon que l'on

se place dans le secteur public ou dans le secteur privé. Si cette question est prise en charge au niveau communal par de nouveaux élus chargés du numérique, il est en revanche difficile de déceler une véritable feuille de route politique pour amorcer une transformation digitale de la ville, et le budget qui y est consacré est souvent faible, voire absent. Cette donnée contraste avec le secteur privé, qui consacre des budgets significatifs pour adopter des outils innovants et pratiques.

Ces trois difficultés accentuent la fracture numérique, qui désigne une disparité d'accès aux technologies informatiques et notamment à internet. La fracture numérique est un symptôme de plusieurs inégalités, sociales, territoriales mais aussi générationnelles. Une enquête de l'UFC que choisir a en effet montré qu'il y avait en France en 2017 6,8 millions de personnes dépourvues d'un accès de qualité minimale à internet. Par ailleurs, le rapport au numérique est marqué par des inégalités générationnelles, notamment relatives à

l'usage des outils numériques (Charmakeh, 2015). Notons que des études anglo-saxonnes ont remis en question l'idée selon laquelle les jeunes générations seraient des « natifs numériques » (Prensky, 2001), c'est-à-dire immergées dès la naissance dans un environnement numérique et partageant une connaissance fine de l'informatique, au point d'adopter une lecture du monde et un mode de vie les opposant aux générations passées (Octobre, 2019). La véritable fracture se trouve, selon ces études, dans les différences d'habiletés numériques et dans l'inégal transfert des compétences numériques dans le domaine professionnel notamment. S'il faut donc être prudent sur l'usage du terme « inégalités générationnelles » et ne pas l'utiliser pour opposer les générations sur un modèle binaire, il n'en reste pas moins que l'économie numérique a un effet multiplicateur de ces inégalités.

Un autre risque majeur lié à la fracture numérique est que les territoires ruraux et isolés (1) se retrouvent au dernier rang des acteurs digitalisés.

(1) Les territoires isolés désignent les communes où moins de 25 % des actifs travaillent dans une aire urbaine soit 10% des communes françaises pour 1,2 million de personnes.

Conclusion

Certaines similitudes se présentent donc dans la transformation digitale des acteurs privés et publics. Elles consistent principalement dans la transformation des modes de fonctionnement internes des deux sphères, guidées par une volonté de simplification des *process* internes pour favoriser le partage, la transparence et la collaboration. Par ailleurs, parallèlement à l'adoption d'un nouveau modèle administratif appliquant de plus en plus les principes du *New public management*, les collectivités ont repensé leurs liens avec les usagers et redéfini de nouvelles manières de s'adresser à eux par le numérique, sur le modèle de ce qui se fait dans le secteur privé.

La transformation digitale présente cependant un certain nombre de limites, sur lesquelles il apparaît nécessaire de travailler pour qu'elle se réalise d'une manière juste et efficace.

Sacha Gaillard

Co-auteur de l'ouvrage *Legaltech et digitalisation des collectivités territoriales - Conduire la transformation de l'offre* (2020)

Références

Charmarkeh H. (2015), « Les personnes âgées et la fracture numérique de « second degré » : l'apport de la perspective critique en communication », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n°6.

Octobre S. (2019), « Nativs et naïfs du numérique: numérique et inégalités sociales », *Enjeux numériques*, n°6.

Prensky M. (2001), « Digital Natives, Digital Immigrants », *On the Horizon*, MCB University Press, Vol. 9, n°5, pp. 1-6.