

# La Transformation numérique des institutions publiques

Pierre-Marie Bonnaud

Elève conservateur territorial des bibliothèques

pour le blog [cdonnees.com](http://cdonnees.com)

– Mars 2018 –



# Sommaire

---

<b>Sommaire</b>	<b>2</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Les nouvelles exigences d'accès au service public</b>	<b>5</b>
Simplifier l'usage	5
Dématérialiser les démarches	5
Accompagner les usagers selon une logique de service	6
Cocréer les services	8
Constituer et animer des communautés	8
Conjuguer les approches user centric et participatives	10
Expérimenter les méthodes d'innovation	13
Privilégier une approche itérative et incrémentale	13
Cadencer l'avancement et l'inscrire dans la durée	13
Agir en transparence	14
Inciter le dialogue avec le citoyen	14
Ouvrir ses données, donner à voir l'activité	15
<b>Les modalités d'adaptation de l'organisation à la culture numérique</b>	<b>19</b>
Mobiliser les équipes	19

Sensibiliser aux nouvelles pratiques	19
Former et recruter les agents	20
Faire évoluer l'institution en vue d'accroître son efficacité	21
Manager selon l'approche agile et le lean start up	21
Urbaniser son système d'information	24
Evaluer les réalisations	26
Contrôle a posteriori et analyse en mode projet	26
De l'analyse descriptive à l'analyse prescriptive	28
Mutualiser les expériences	30
Partager les résultats et organiser la veille	30
Vers les communs numériques	31
<b>Conclusion</b>	<b>33</b>
<b>L'auteur :</b>	<b>34</b>

# Introduction

---

La réforme engagée en août 2015 par la loi portant la Nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) qui suit la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi MAPTAM) vise à adapter les politiques publiques aux besoins des territoires. Elle facilite notamment des adaptations ou expérimentations locales et, en sus d'accroître les périmètres d'intervention des collectivités territoriales, participe d'un mouvement de mutualisation des moyens de fonctionnement.

Comme l'analyse le rapport de l'Inspection générale de l'administration (IGA) et de l'Inspection générale des finances (IGF) relatif à la transition numérique de l'administration territoriale de l'État : "il résulte de ces évolutions un besoin et une opportunité de renforcer et moderniser les capacités d'intervention des services de l'Etat sur le territoire". Les services décentralisés sont également concernés par cette nécessaire transformation. Aussi, les collectivités et les institutions qui les composent apparaissent devoir modifier leurs pratiques et leurs organisations pour répondre aux nouvelles exigences citoyennes de transparence, d'inclusion et de facilité.

Ainsi, selon le baromètre CGI 2017 du secteur public, l'année 2017 marque un tournant dans la modernisation des administrations. Ainsi, 79% des acteurs interrogés souhaitent transformer leur institution en "organisation digitale" pour répondre aux attentes des usagers. L'amélioration de l'expérience citoyen, objectif visé par 59% des organisations passe d'abord, selon 62% des sondés, par le désilotage, soit la mise en place d'un système plate-forme transversal et inclusif. Enfin, 48% des décideurs placent notamment le big data et l'analytique au centre de leurs priorités informatiques.

Le présent document s'attache à explorer les différentes approches susmentionnées et à envisager leurs applications au sein de l'écosystème des bibliothèques de lecture publique. Il se propose de réaliser, dans un premier temps, un panorama des nouvelles exigences d'accès au service public, puis d'examiner, dans un second temps les modalités d'adaptation des institutions publiques à la culture numérique.

# I. Les nouvelles exigences d'accès au service public

## A. Simplifier l'usage

### 1. Une difficile dématérialisation des démarches

*Ab initio*, l'usage des technologies numériques dans les institutions publiques a concerné, en priorité, la simplification des démarches grâce à la dématérialisation. Il s'est agi, dès lors, de mettre en oeuvre les moyens électroniques pour effectuer des opérations de traitement, d'échange et de stockage d'informations sans support papier dans l'idée d'améliorer, au sein d'une perspective éco responsable, le dialogue entre le citoyen et l'administration. Toutefois, il apparaît que le déploiement des services dématérialisés a, dans un premier temps, concerné principalement le taux d'équipement au détriment, parfois, d'une amélioration des capacités numériques des citoyens.

En effet, la difficulté, voire la pénibilité sur le numérique, concerne aujourd'hui 5 millions de Français, selon l'association Emmaüs Connect, et touche une vaste mosaïque d'individus. Loin de l'idée répandue selon laquelle les individus issus des générations Y ou Z (de moins de 30 ans) font preuve d'une aisance naturelle avec les technologies, les jeunes sont parmi les plus concernés par le manque de compétence numérique. Comme l'explique Jean Deydier, Fondateur d'Emmaüs Connect : "Certains jeunes, très à l'aise sur les réseaux sociaux, sont démunis devant les interfaces administratives. Les usages ludiques ne se transfèrent pas dans la sphère socio-professionnelle"<sup>1</sup>. Les personnes âgées en précarité, les travailleurs pauvres ou les SDF sont également concernés.

Cependant, comme le constate Yann Bonnet, Secrétaire général du Conseil national du numérique : "Ceux qui ne sont pas autonomes abandonnent leurs démarches et renoncent à leurs droits". Cette situation conduit donc à la création d'un cercle vicieux qui provoque une exclusion encore plus grande de ceux déjà exclus. Or, "personne ne doit être oublié dans cette transformation numérique. Notre responsabilité est d'accompagner les citoyens en décrochage dans leurs démarches en ligne pour favoriser l'appropriation des services numériques par un public plus large"<sup>2</sup> explique Pierre-Louis Rolle, chargé de mission à l'Agence du numérique.

---

<sup>1</sup> <http://www.lagazettedescommunes.com/548764/le-administration-inclusive-une-ambition-loin-detre-atteinte/>

<sup>2</sup> Ibid.

## 2. Accompagner les usagers selon une logique de service

Plus que de réduire la "fracture numérique", terme binaire contesté car occultant bien souvent la diversité des situations, l'institution publique se doit désormais d'organiser "l'e-inclusion" ou "inclusion numérique" des citoyens. Comme l'explique le rapport du Conseil national du numérique d'octobre 2013 relatif à l'inclusion numérique :

L'inclusion numérique ne se résume plus à l'utilisation des outils du numérique, avec lesquels une part importante de la population se débrouille à défaut de parfaitement les maîtriser : elle désigne la capacité à fonctionner comme un citoyen actif et autonome dans la société telle qu'elle est. Il n'y a pas une "e-inclusion" d'un côté et une "inclusion" de l'autre : les deux se confondent. L'enjeu n'est alors pas de savoir combien de personnes utilisent le numérique ou non, mais bien plutôt de savoir qui le numérique aide à jouer un rôle dans la société et qui il met en difficulté ; à qui il offre les conditions de son émancipation et à qui il en éloigne la perspective<sup>3</sup>.

La question de la formation des citoyens au numérique relève davantage du développement d'une littératie. Il s'agit bien davantage que d'enseigner les usages de l'informatique, les concepts qui président à leur fonctionnement. En d'autres termes, former au numérique consiste non seulement à favoriser la manipulation des outils mais aussi celle des principes et idées qui sous-tendent le fonctionnement des technologies numériques de l'information et de la communication (TNIC), de sortir de la consommation pour entrer dans la conception.

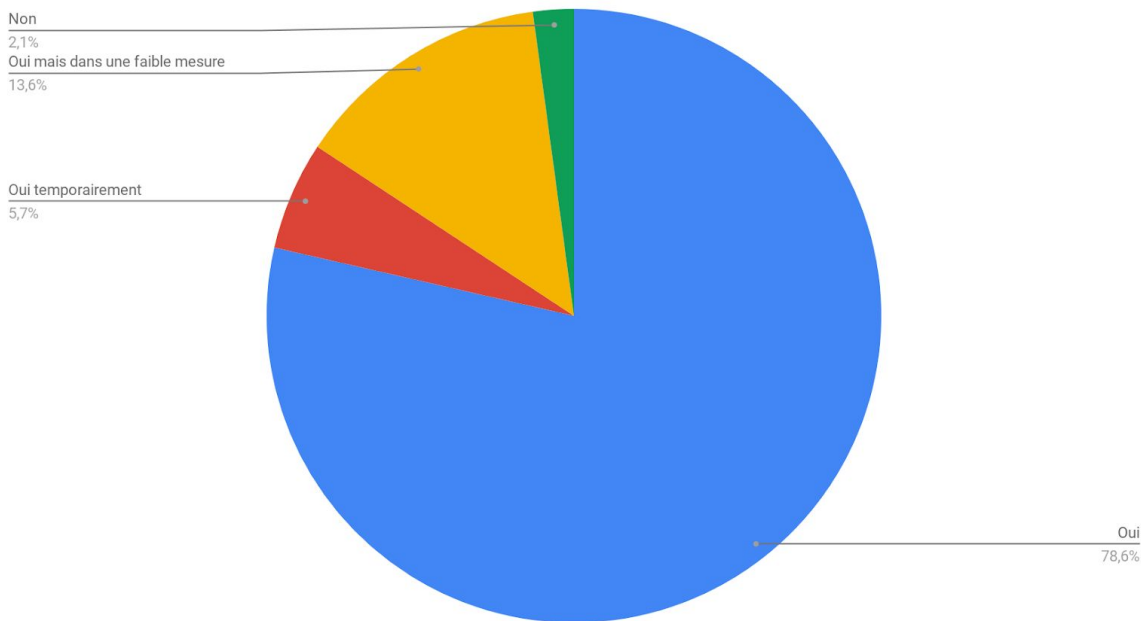
Si l'école a certainement un rôle fondamental à jouer dans la formation initiale à la littératie numérique, les bibliothèques, en tant qu'espace de service public et d'accueil disposant de matériel informatique et offrant un accès à la connaissance apparaissent avoir un rôle complémentaire majeur à jouer dans la formation continue des citoyens. Une enquête réalisée auprès de 140 bibliothèques par le conservateur des bibliothèques, Alexandre Tur dans le cadre de son mémoire d'étude à l'ENSSIB en 2015 a mis en évidence qu'une majorité d'établissements de lecture publique était conscient de ce nouveau rôle<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Conseil national du numérique, *Citoyens d'une société numérique*, octobre 2013

<sup>4</sup> Alexandre Tur, *Accompagner les citoyens dans l'acquisition d'une culture numérique : le rôle des bibliothèques de lecture publique dans la formation au numérique*, Sous la direction de Malik Diallo, Mémoire d'étude, Janvier 2015, ENSSIB

Pensez vous que la formation au numérique soit, même partiellement, du ressort des bibliothèques ?



La médiation et l'accompagnement à la littératie numérique des citoyens par les professionnels des bibliothèques induit également de repenser, du moins en partie le métier de bibliothécaire et l'offre de services de la bibliothèque. Ainsi, en sus d'une montée en compétences spécifique sur cette question, la bibliothèque semble également devoir se réorganiser pour inclure le numérique dans son quotidien. Chaque formation proposée doit ainsi être indépendante afin de permettre aux usagers de sélectionner les services au plus près de leurs besoins. L'équipement matériel peut également être amélioré afin de fournir un accès rapide au web ou de nouveaux services (imprimante 3D par exemple), l'installation de systèmes d'exploitation libres et gratuits comme Ubuntu ou Linux Mint en lieu et place de Windows peut permettre de réorienter des budgets permettant de renouveler tout ou partie d'un parc informatique vieillissant. A noter : les distributions Linux sont bien souvent moins "gourmandes" en termes de ressources et facilitent le fonctionnement des machines anciennes.



Enfin, les institutions publiques peuvent également avoir recours aux "nudges" que Richard Thaler et Carl Sunstein définissent en ces termes :

Le nudge (...) est un aspect de l'architecture du choix qui modifie le comportement des gens d'une manière prévisible sans leur interdire aucune option ou modifier de manière significative leurs motivations économiques. Pour ressembler à un simple 'coup de pouce', l'intervention doit être simple et facile à esquiver. Les 'coups de pouce' ne sont pas des règles à appliquer. Mettre l'évidence directement sous les yeux est considéré comme un coup de pouce. Interdire uniquement ce qu'il ne faut pas faire ou choisir ne fonctionne pas<sup>5</sup>.

Transposé à la sphère publique, le nudge offre une voie d'efficacité et d'économies, pour un meilleur service rendu. Au-delà de son application à l'offre documentaire qui questionne le rôle de prescripteur du bibliothécaire, le nudge, peut, dans le cadre de la littérature numérique, participer d'une incitation à l'utilisation des services web et donc contribuer à une meilleure familiarisation aux technologies numériques voire à la naissance d'une certaine appétence. Autrement dit, le nudge contribuerait à rendre les ressources numériques d'une institution publique, comme la bibliothèque, plus "désirables" et conduirait les usagers à s'en vouloir les découvrir et donc à utiliser plus régulièrement le numérique. Le site web de la bibliothèque pourrait, pour ce faire, réorganiser son offre autour des statistiques d'usages tout en présentant sur le même plan des services très peu utilisés, mais pratiques ou exclusifs (comme une offre de vod). Néanmoins, si cette repensée de l'architecture des choix peut améliorer le service et faciliter l'e-inclusion, elle doit toujours s'opérer en toute transparence et dans le cadre du respect des valeurs du service public.

## B. Cocréer les services

### 1. Constituer et animer des communautés

Dans son rapport "Travail, emploi, numérique - les nouvelles trajectoires" daté de janvier 2016, le Conseil national du numérique note que le numérique offre "des moyens de redonner aux organisations leur vocation première, qui est de structurer un ensemble d'individus pour poursuivre un objectif commun, notamment en favorisant les dispositifs de participation à la vie collective et l'accomplissement individuel"<sup>6</sup>. Or comme l'explique Céline Leclair : "la contribution et l'ouverture sont au fondement même de l'idée de bibliothèque et de sa croissance, puisqu'en faisant se rencontrer les esprits et en intégrant de

---

<sup>5</sup> Richard Thaler, Cass Sunstein, *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Vuibert, Paris, 2012

<sup>6</sup> Conseil national du numérique « Travail, emploi, numérique – Les nouvelles trajectoires » – Janvier 2016.

nombreux partenaires, la bibliothèque a toujours procédé par pollinisation"<sup>7</sup> et la chargée de mission à la BnF de donner l'exemple du Rijksstudio. Cette initiative du Rijksmuseum d'Amsterdam propose, notamment, aux usagers d'identifier eux-mêmes, de *crowdsourcer*, les fermes danoises sur des photographies anciennes. Impliquer l'utilisateur, intégrer le participatif au sein des institutions publiques est nécessaire *a fortiori* dans les établissements qui ont pour vocation d'accueillir du public.

"La communauté, explique Emmanuel Bermès, conservatrice à la BnF, se considère comme un facilitateur : son objectif principal est d'impliquer ses membres et de leur donner des moyens pour créer les conditions de la concrétisation de leurs propres idées." L'organisation de concours de bricolage informatique ou hackathons, par la BnF, "fournit un lieu sympa, du café à volonté et des pizzas, la communauté fournit des idées, de la force de travail et des compétences"<sup>8</sup>. Réunie en ce sens, la communauté possède un potentiel d'innovation majeur. C'est ainsi que les hackathons de la BnF ont donné naissance à Gallica Lol, un générateur de mème à partir des images du fond patrimonial ou plus récemment de MusiViz, un kaléidoscope visuel et sonore permettant d'enrichir les documents visuels de Gallica<sup>9</sup>.

En s'établissant comme un acteur au sein de la cité via l'animation de partenariats, l'organisation de communautés virtuelles ou physiques autour de pratiques et de connaissances (les clubs de lecture en sont le parfait exemple), les institutions publiques participent et contribuent *in fine* du capitalisme cognitif et à l'intelligence collective. Mais plus encore, comme l'écrivent Nicolas Colin et Henri Verdier dans leur ouvrage *L'Âge de la multitude* : "il y aura presque toujours plus d'intelligence, plus de données, plus d'imagination et de créativité à l'extérieur qu'à l'intérieur d'une organisation"<sup>10</sup>. En d'autres termes, si l'organisation et l'animation communautaire sont aujourd'hui un impératif de création du

---

<sup>7</sup> Céline Leclaire, "La BnF à l'âge de la multitude", *Bulletin des bibliothèques de France* (BBF), 2017, n° 13, p. 142-143. Disponible en ligne : [http://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/la-bnf-a-l-age-de-la-multitude\\_68032](http://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/la-bnf-a-l-age-de-la-multitude_68032)

<sup>8</sup> Emmanuel Bermès, "communautés et institutions : la cohabitation impossible ?", disponible à l'adresse : <https://figoblog.org/2016/10/27/communautes-et-institutions/>  
<sup>9</sup><https://www.actualitte.com/article/monde-edition/2e-hackathon-de-la-bnf-musiviz-kaleidoscope-sonore-et-visu-el-laureat/86057>

<sup>10</sup> Nicolas Colin et Henri Verdier *L'Âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, p. 58

savoir, l'intégration de l'utilisateur apparaît également devoir présider à l'élaboration de nouveaux services.

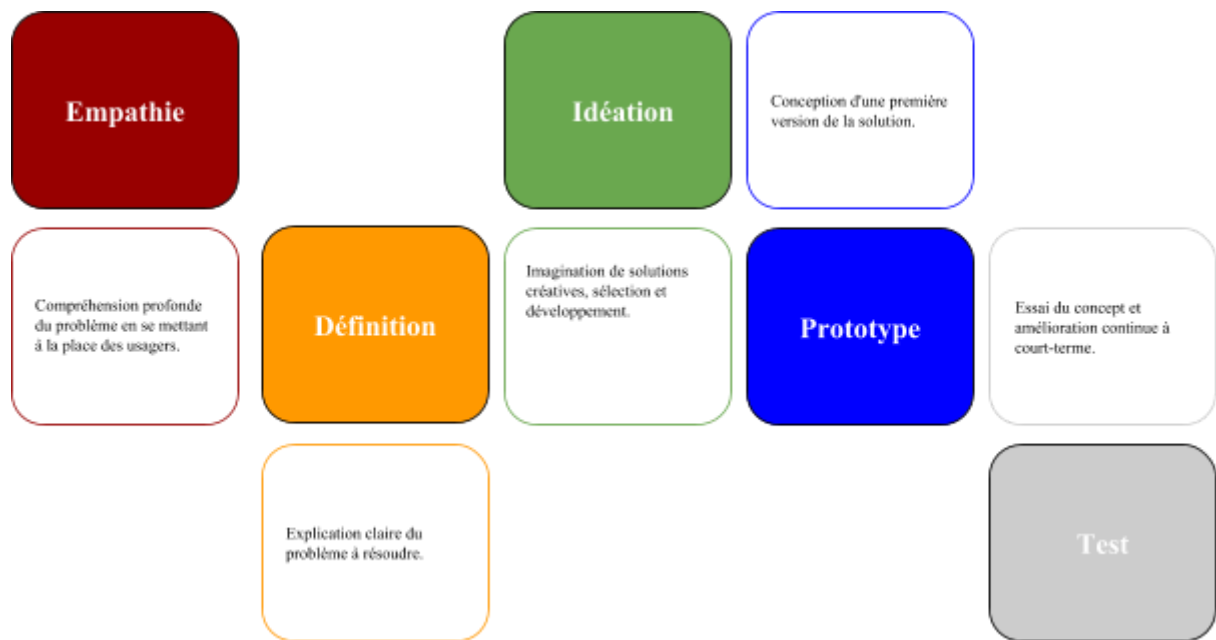
## 2. Conjuguer les approches *user centric* et participatives

"Pour éviter une fracture numérique et administrative, préconise Bénédicte Roullier, responsable du département qualité des services en ligne à la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC), nous devons nous concentrer sur l'expérience utilisateur dans son ensemble et être vigilant sur la qualité du service rendu. Les services publics doivent être efficaces et répondre au attente du plus grand nombre si nous souhaitons convaincre les usagers de se tourner vers les démarches dématérialisées." C'est pourquoi, confirme Henri Verdier, directeur interministériel du numérique et du système d'information et de la communication de l'Etat, "un service public en ligne doit être construit à partir des besoins réels des usagers. Le rôle de l'Etat est de favoriser leur participation à la création des services publics."

Or, "reprenre la main dans un monde hyperfluide et hyperdense suppose un travail considérable sur la relation entre le producteur et le consommateur, sur l'expérience utilisateur, sur les formes et les situations qui permettront une nouvelle harmonie entre les humains et les choses"<sup>11</sup>. Aussi, il apparaît utile, afin d'organiser cette cocréation, de convoquer les principes du *design thinking* voire d'*UX design* et du *Living lab* dans une logique itérative et expérimentale. Le *design thinking* est une méthodologie par étape qui permet de gérer le développement de projet de façon innovante de la façon décrite dans le schéma ci-dessous :

---

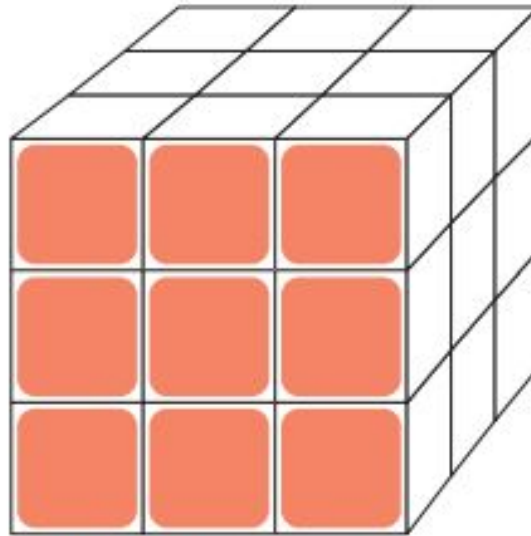
<sup>11</sup> Ibid. p. 74



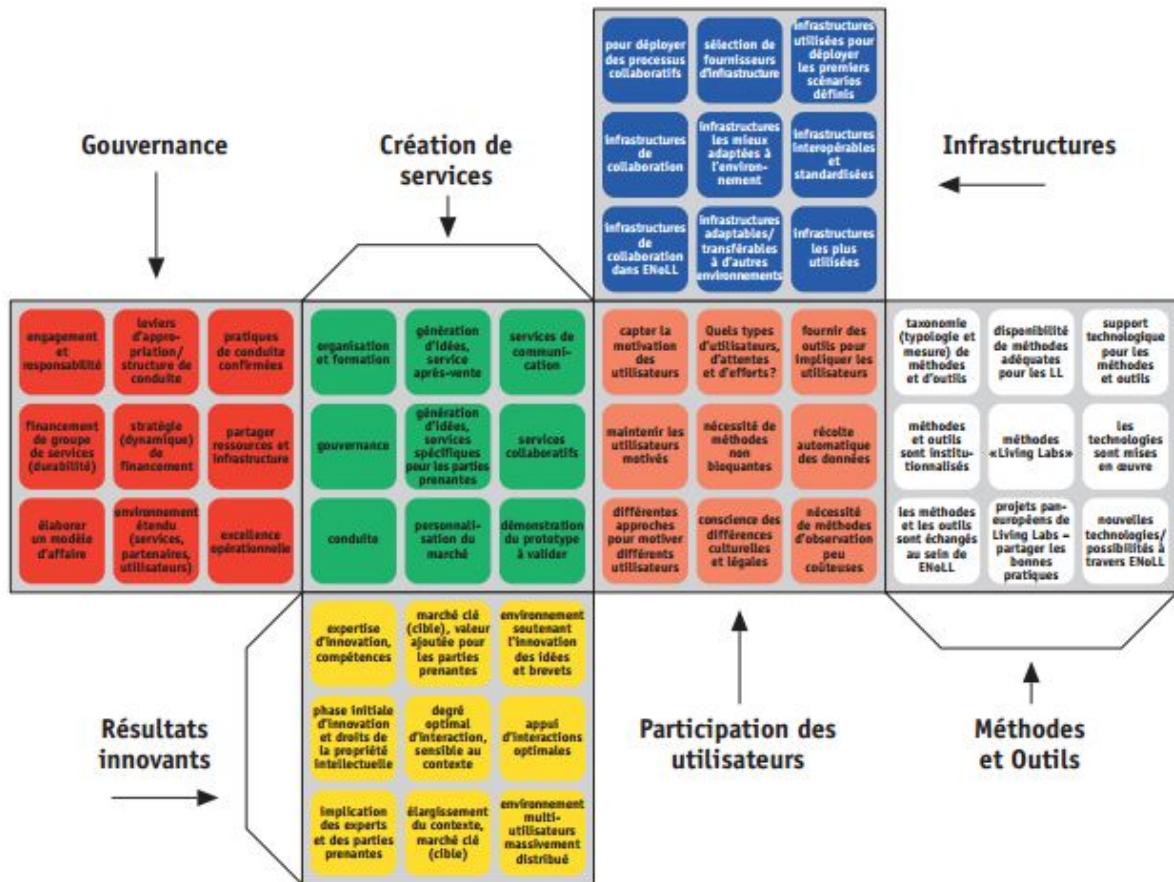
En UX design, la démarche reste la même. Toutefois, l'étape d'empathie est plus poussée et devient une recherche approfondie sur l'utilisateur, la phase de prototypage inclut les notions d'usabilité, d'affordance (potentialité) et de mobilité et celle de test devient une routine de brefs tests réalisés tout au long du processus.

Le living lab est une méthodologie où citoyens, habitants, usagers sont considérés comme des acteurs clés des processus de recherche et d'innovation. Il s'agit de favoriser l'innovation ouverte, partager les réseaux et impliquer les utilisateurs dès le début de la conception. Le living lab transforme les usagers en cocréateurs, décloisonne les communautés et les structures (associations, entreprises, institutions...) et permet de créer des savoirs. La création, l'animation et la gestion d'un Living lab repose sur 54 points à prendre en compte pour pérenniser et faciliter la démarche. Ces points sont regroupés dans les schémas de cubes publiés par netpublic et reproduit ci-dessous.

Mise en place  
Durabilité  
Extensibilité



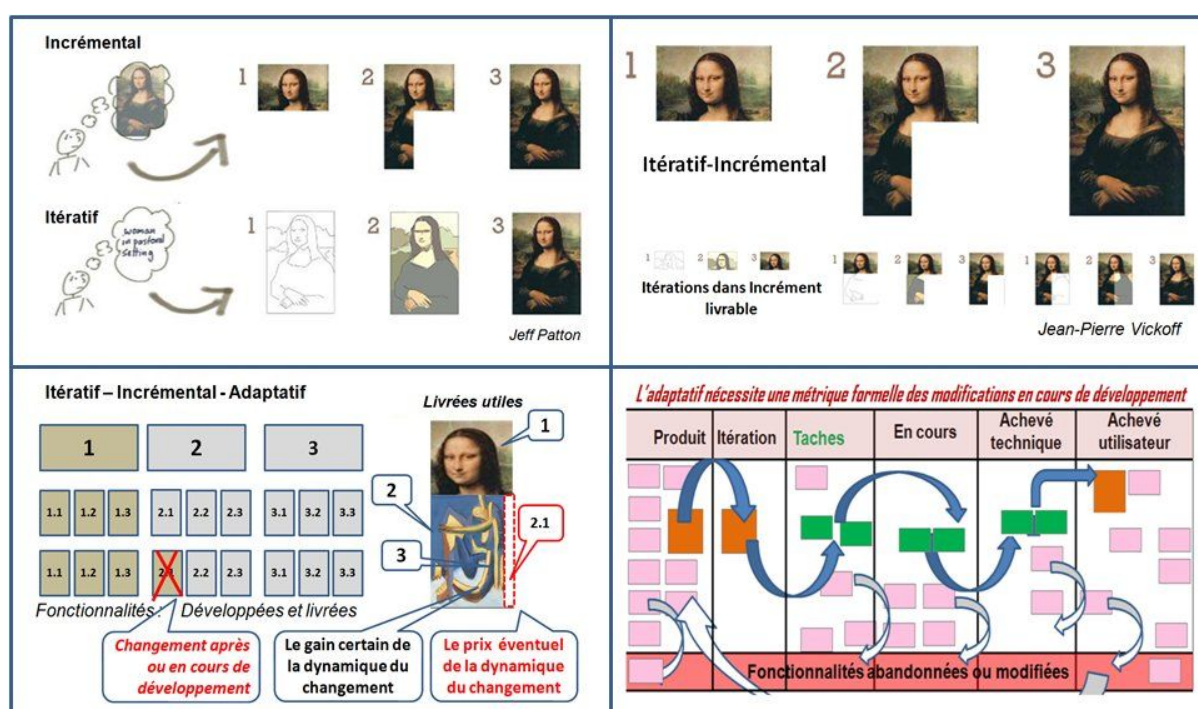
Organisation Contexte Technologie



## C. Expérimenter les méthodes d'innovation

### 1. Privilégier une approche itérative et incrémentale

La co-création des services par les méthodologies susmentionnées implique d'opérer selon des logiques d'expérimentation et une approche itérative et incrémentale. Le développement itératif introduit une idée grossière et affine par retouche successive l'ensemble du projet, au risque de ne pouvoir terminer. Le développement incrémental s'appuie sur une idée initiale complètement formée et construite ensuite morceau par morceau jusqu'à une livraison finale complète, ce qui apparaît assez long. La combinaison des deux pratiques permet de limiter les risques inhérents à chacune et favoriser l'adaptation. On parle alors de processus itératif - incrémental - adaptatif.



source : [Vickoff](#)

### 2. Cadencer l'avancement et l'inscrire dans la durée

La cocréation des services avec les citoyens doit, dans le but de maintenir l'intérêt et l'engagement des participants, produire des résultats rapides. La méthode itérative et incrémentale décrite ci-dessus favorise la mise au jour rapide de réalisations sur lesquelles capitaliser. Toutefois, il s'agit également de limiter les phénomènes de frustration qui pourraient naître d'une mauvaise inclusion du service au sein de la stratégie globale de l'établissement. Aussi, il apparaît essentiel d'inscrire ces productions rapides dans un temps



long. Les ateliers ou living lab peuvent ainsi être structurés autour de briques thématiques intégrées dans des ensembles plus larges afin de permettre aux participants de replacer leurs actions au sein d'un écosystème global et cohérent.

Ces pratiques ont été mises en place dans le cadre du Wikipatrimoine nantais. Ce projet de plateforme numérique contributive sur le patrimoine nantais qui va être mise en ligne fin 2018 a ainsi été cocrée avec les citoyens. Une cartopartie organisée les 16 et 17 septembre 2017 a permis de réunir les personnes intéressées et de lancer le projet. Des séances de cocréation ont ensuite été organisées, dans un temps contraint, soit les 16 octobre 2017, 9 novembre 2017 et 23 novembre 2017, afin de construire la plateforme. Les participants ont d'abord priorisé les grandes fonctionnalités de la plateforme par typologie d'utilisateur puis, dans un second temps, ils se sont attribués des profils utilisateurs et ont cherché à construire le parcours de navigation. Enfin ils ont réalisés des maquettes fonctionnelles en vue d'aboutir à une définition claire et schématisée de la plateforme. Le 21 février, une séance de restitution a permis de réaliser un retour sur l'expérience et de valoriser la participation de chacun.

## D. Agir en transparence

### 1. Inciter le dialogue avec le citoyen

Le mouvement d'ouverture des données, la tendance forte à la démocratie participative et au *crowdsourcing*, les expérimentations de la *Smart City* ou encore l'émergence des *civic tech* et du programme "entrepreneur d'intérêt général" sont autant de signaux manifestes d'une installation durable de l'e-citoyen au sein du débat public et de la vie démocratique. *Homo numericus*, l'e-citoyen évolue au sein de la profusion informationnelle et modèle sa réalité sociale selon ses fréquentations des réseaux sociaux, sa bulle de filtre. C'est cette dernière que l'institution doit s'attacher sinon à percer, du moins à pénétrer. Désormais, le citoyen attend des institutions modernes de la transparence, des comptes sur leur action mais également la possibilité de dialoguer<sup>12</sup>. Il s'agit donc pour les établissements publics de communiquer sur leurs actions à 360°, soit de manière simultanée, cohérente et coordonnée sur l'ensemble des supports physiques ou virtuels. Les institutions publiques, et *a fortiori* celles qui ont pour vocation d'accueillir du public comme les

---

<sup>12</sup> <http://www.gouvernement.fr/action/l-ouverture-des-donnees-publiques>

bibliothèques, doivent s'intégrer dans les conversations et les communautés virtuelles afin d'aller à la rencontre du citoyen pour lui permettre de contribuer à l'action publique.

Comme l'explique le rapport de synthèse du groupe de travail du Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative (COEPIA) intitulé, Nouveaux usages numériques et modes de publication des administrations : "le nerf de la guerre sur les réseaux sociaux reste le contenu : il faut rencontrer ses publics avec un contenu adapté"<sup>13</sup>. En effet, la lecture rapide et discontinue inhérente aux médias du web collaboratif impose des contenus brefs, concis et dynamiques. Vidéos courtes, infographies, data visualisations, images fixes ou animées (gif) sont autant de moyen d'agrément à ces impératifs tout provoquant l'interaction institution/citoyen. En d'autres termes, le web 2.0 est un lieu de la valeur ajoutée, du partage et de l'enrichissement mutuel. Le participatif, ce que Dominique Cardon définit comme une "appropriation en mode lecture / écriture"<sup>14</sup> est inscrit au coeur d'Internet et provoque "une rupture philosophique avec cette vision 'transcendantale' de l'Etat, supposé neutre et au-dessus de la société, pour accepter de concevoir un Etat immergé dans la société acceptant d'être 'utilisé' par les citoyens"<sup>15</sup>.

## 2. Ouvrir ses données, donner à voir l'activité

La transformation numérique de l'administration pour l'émergence d'une République plateforme inclusive apparaît désormais comme une réalité. Elle concerne l'ensemble des acteurs publics et implique leur engagement collectif. La libération des données publiques ou mouvement *open data* s'inscrit au sein d'un partenariat mondial, le Partenariat pour le Gouvernement Ouvert, et fait partie intégrante de la modernisation de l'action publique. Dès 2015 et la loi NoTRe, les territoires ont été concernés par la question de la mise en ligne des informations publiques. En instaurant l'ouverture par défaut des données publiques des collectivités de plus de 3500 habitants, la loi pour une République numérique en fait une obligation réglementaire. Le programme de *Développement Concerté de l'Administration Numérique Territoriale 2018-2020* (DCANT), lancé en fin d'année 2017 s'attache quant à lui

---

<sup>13</sup> Rapport de synthèse du groupe de travail du Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative (COEPIA) : « Nouveaux usages numériques et modes de publication des administrations » présidé par Mme. Anne Latournerie, conseillère pour la stratégie numérique à la Direction de l'information légale et administrative (DILA), 3 juin 2013

<sup>14</sup> Dominique Cardon, Antonio Casilli, qu'est-ce que le Digital Labor ?, INA éditions, 2015, p. 46-47

<sup>15</sup> Nicolas Colin, Henri Verdier, *op. cit.*, p. 250



à favoriser la synergie entre l'Etat et les collectivités territoriales autour d'un socle commun, d'une gouvernance partagée, d'une approche globale de la donnée et d'un passage à l'échelle de l'administration numérique dans les Territoires. Pour être qualifiées comme telles, les données de l'*Open Data* doivent être :

Complètes : chaque jeu de données doit comporter toutes les données disponibles.
Primaires : brutes, prises directement à la source, aussi détaillées que possible et sans traitement ni modification.
Opportunes : rendues disponibles aussi vite que possible pour être le plus à jour possible.
Accessibles : disponibles pour le plus grand nombre.
Exploitable : prêtes à être traitées par des outils informatiques.
Non-discriminatoires : accessibles sans inscription.
Non-propriétaires : disponibles dans des formats ouverts.
Libre de droits
Permanent
Gratuit

Grâce au partage gratuit de ses données dans un format ouvert et réutilisable, l'administration poursuit trois objectifs :

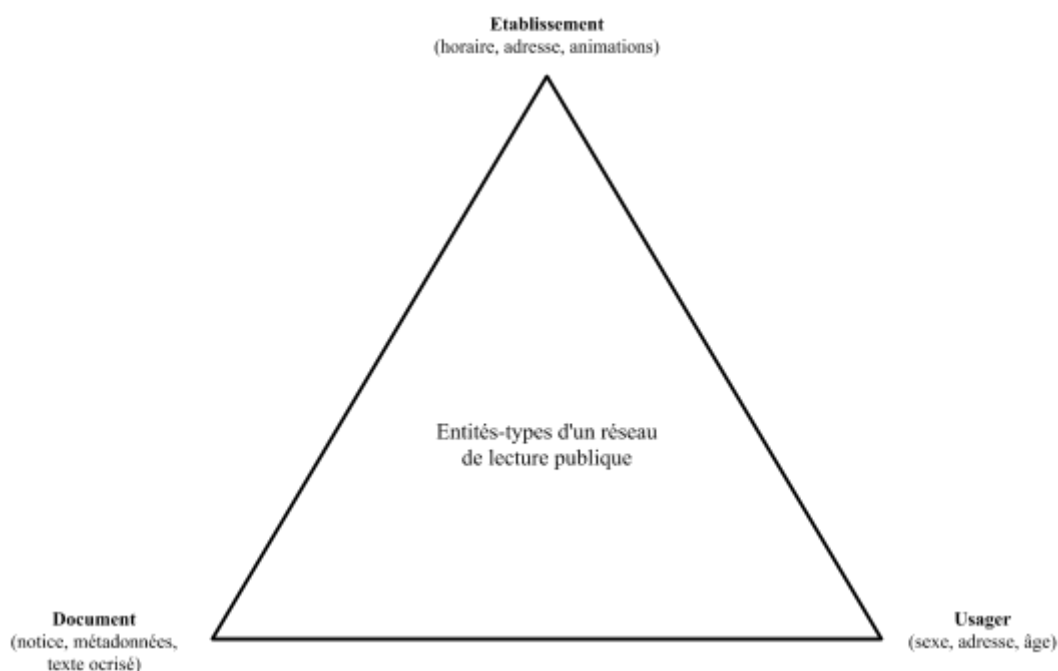
- L'*Open Data* contribue à la transparence de l'Etat et des territoires en rendant public des données relatives à l'environnement, aux dépenses administratives, aux transports... En assurant l'accès à l'information ce mouvement d'ouverture des données favorise la confiance des citoyens dans les pouvoirs publics<sup>16</sup>. Plus encore, l'*Open Data* permet la mise en place de dispositifs favorisant l'implication citoyenne. Autrement dit, l'ouverture des données publiques semble pouvoir être considérée comme un véritable levier de déclenchement des échanges et de la co-production avec les citoyens et les usagers.
- Les données servent l'innovation publique et privée et dynamisent l'économie des territoires. Les *datas* sont essentiels au développement des acteurs de la société

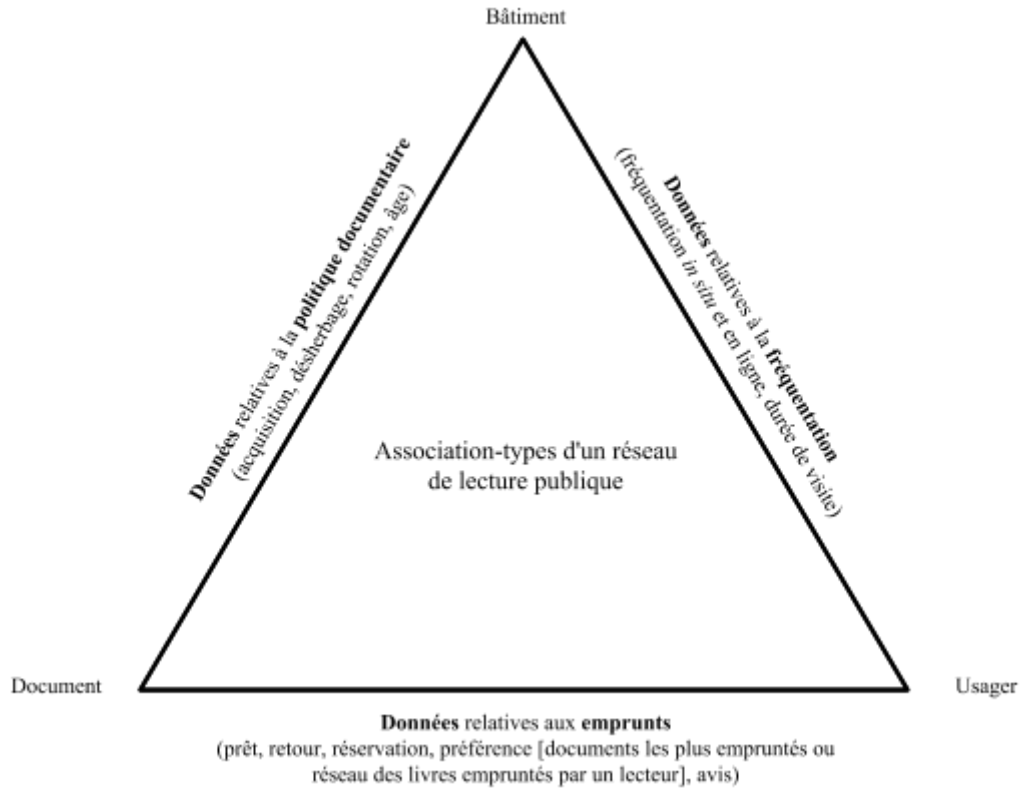
<sup>16</sup> Selon une étude *Piew Internet Research* de mars 2011, les citoyens vivant sur un territoire ayant ouvert ses données sont 3 fois plus satisfaits de l'action publique.

numérique qu'ils soient locaux ou nationaux. L'*Open Data* contribue donc à la création de nouveaux services ainsi qu'à l'invention de nouveaux usages facilitant la vie des usagers et des citoyens.

- Le mouvement dit d'*Open Data* constitue une évolution de l'administration vers un modèle de plateforme. D'une part, il facilite la co-construction des politiques publiques et la participation citoyenne. D'autre part, il oriente les institutions elles-mêmes vers des méthodes plus collaboratives et transversales. En mobilisant l'ensemble des acteurs de la collectivité ou de l'institution, l'ouverture des données publiques peut également se penser comme un vecteur de décroisement des services. Le mouvement semble, de ce fait, impliquer des changements structurels et organisationnels. Enfin, en soulevant de nouvelles questions quant à la gestion, à la qualification ou à la médiation des données, l'*Open Data* participe d'une montée en compétences des personnels.

Les bibliothèques de lecture publique s'avèrent produire une grande variété de données. Celle-ci peuvent être alors divisées en deux groupes : les entités-types et les associations-types. Les schémas ci-dessous proposent une illustration résumée de cette classification.





Mais même si la transparence permise par l'*Open Data* améliore la perception globale du gouvernant par le citoyen, le mouvement de libération des données ne touche qu'une partie réduite, souvent limitée aux seuls passionnés, de la population. Il est ainsi, bien souvent tout autant nécessaire pour la puissance publique, en lien avec des associations spécialisées et des amateurs passionnés (des *hackers*), de donner à comprendre la donnée brute. La médiation de cette dernière peut passer par des logiciels qui réutilisent des jeux de données pour fournir un nouveau service. Le réseau des bibliothèques de Singapour croise, quant à lui, ses statistiques des prêts avec ses données bibliographiques et d'autres ressources externes afin de recommander aux usagers cherchant un document des titres d'ouvrages liés<sup>17</sup>.

Elle peut aussi passer par la *data visualization* qui consiste à représenter graphiquement les données. La représentation des données permet d'une part d'offrir au réutilisateur potentiel, une meilleure compréhension du jeu de données, de son périmètre et favorise ainsi l'évaluation de sa pertinence pour la réutilisation prévue. D'autre part, elle améliore la communication auprès d'un usager non réutilisateur en lui donnant à voir l'information. Autrement la mise en image des données permet de donner à voir plus

<sup>17</sup> [http://www.asiandatascience.com/wp-content/uploads/2014/09/BI\\_Asean\\_Sept\\_2014\\_FINAL.pdf](http://www.asiandatascience.com/wp-content/uploads/2014/09/BI_Asean_Sept_2014_FINAL.pdf)

clairement et plus simplement des informations diverses, nombreuses et complexes. Le réseau des bibliothèques de Rennes a, par exemple, organisé un concours de réutilisation de leurs données de fréquentation sous le nom d'opération #biblioviz<sup>18</sup>.

\*

Le premier axe des initiatives de transformation digitale conduites jusqu'à présent par l'administration a cherché à générer un bénéfice fort pour l'utilisateur notamment via la dématérialisation de processus, la simplification de démarches, la cocreation des innovations et la libération des données. Il s'est agi, dans le même temps, de moderniser et de sécuriser les systèmes d'information afin de soutenir cette transition. Toutefois, cette étape interne apparaît devoir se diffuser à l'ensemble de l'organisation. C'est du moins ce qu'implique le principe de "symétrie des attentions".

Ce principe, pilier de toute démarche d'installation durable d'une nouvelle "culture" de service, part du postulat que la qualité de la relation entre une institution et ses usagers est égale à la qualité de la relation de cette institutions avec ses agents. La symétrie des attentions est un vecteur de sens, de cohérence mais aussi d'exigence car elle induit une évolution de la culture managériale, un changement des moyens de gouvernance. En effet, la symétrie des attentions n'a de sens que si elle concerne l'ensemble des agents et donc l'ensemble des managers autour d'un référentiel clairement défini<sup>19</sup>.

\*

---

<sup>18</sup> <http://blog.cod-rennes.fr/operation-biblioviz-les-realizations/>

<sup>19</sup> cf. Jean-Jacques Gressier, "La symétrie des attentions : une idée qui a fait son chemin", disponible à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/management/expert/58066/la-symetrie-des-attentions---une-idee-qui-a-fait-son-chemin.shtml>

## II. Les modalités d'adaptation de l'organisation à la culture numérique

### A. Mobiliser les équipes

#### 1. Sensibiliser aux nouvelles pratiques

Selon le cabinet de conseil en stratégie Roland Berger, 40 000 à 110 000 postes d'agents publics, soit entre 3 et 8%, des fonctionnaires d'Etat seraient affectés à court terme par l'automatisation. Les plus susceptibles d'être automatisés sont les emplois qualifiés de "transactionnels" dont la mutation a déjà commencée, soit ceux des "personnels administratifs et techniques". Il est raisonnable d'envisager que les agents des autres fonctions publiques (territoriale et hospitalière) seront aussi impactés. Néanmoins, cette tendance à l'automatisation représente également une opportunité de redéploiement des missions et de renouvellement des métiers explique le cabinet. Ainsi certains décideurs ou cadres supérieurs vont devoir gérer des projets de transformation numérique tandis que de nouveaux postes seront créés comme ceux du *community manager*, chargé de la relation numérique avec le citoyen, du *data protection officer*, chargé de sécuriser les données personnelles, ou le *data scientist* chargé d'exploiter les données publiques pour créer de nouveaux services.

La transformation numérique de l'administration apparaît donc comme un processus global inscrit dans la durée. Elle doit alors être pensée davantage comme un changement structurel et culturel de l'institution, qu'au travers du prisme de la gadgétisation souvent consécutive d'une "pensée magique" du numérique. Il est, dès lors, impératif d'adjoindre aux expérimentations d'outils, de logiciels, des réflexions et des prises de recul sur les implications réelles. Destinée à améliorer le service rendu au citoyen tout en contribuant à l'effort de maîtrise des coûts, la modernisation de l'action publique induit la mobilisation de l'ensemble des personnels. Aussi, en amont du lancement des opérations de formation et de recrutement provoquées par l'inexorable évolution des métiers, une sensibilisation aux nouvelles pratiques est souhaitable.

Celle-ci peut être portée, par exemple, par une équipe projet transversale dédiée à la prospective et à la transformation digitale. En sus d'être l'incarnation du nécessaire désilotage de l'organisation, l'équipe peut lancer des ateliers d'initiation à une méthode ou à une

technologie mais également identifier les difficultés potentielles à la transition. Acteur de la transformation et interlocuteur privilégié des agents, l'équipe projet contribue à désamorcer, par la pédagogie, les oppositions issues d'une potentielle mécompréhension du processus. Enfin, l'équipe peut mettre en place un réseau d'ambassadeurs chargés de sensibiliser au quotidien et de faire remonter les inquiétudes de chaque agent afin que les intérêts de tous soient pris en compte.

## 2. Former et recruter les agents

L'évolution des métiers susmentionnée définit de nouveaux standards de performance, introduit de nouveaux outils, transforme l'organisation et implique donc une montée en compétences des agents. En effet, comme l'explique Hervé Viola, directeur en charge du secteur public et des transports chez CGI Business Consulting : "les agents publics, tout comme les employés du monde privé, attendent de la fonction publique une expérience professionnelle équivalente à celle qu'ils vivent dans leur sphère personnelle en particulier auprès des nouvelles générations". Toutefois, l'évolution rapide des technologies et l'impératif global de réduction des coûts induit la nécessité pour la ligne hiérarchique d'introduire, en sus des programmes traditionnels, des solutions plus souples comme des formations internes ou du *e-learning*.

Ces formations doivent viser en premier lieu les gestionnaires des ressources humaines ou du budget car une bonne appréhension des impacts de la transformation numérique sur leurs pratiques et méthodes de travail est souvent une condition nécessaire au bon déploiement de cette dernière. Dans le même temps, une bonne préparation de l'encadrement supérieur permet non seulement de limiter les situations d'incompréhension et de réduire les blocages mais également de faire comprendre aux encadrants qu'"un manager doit désormais occuper une position centrale, au sein d'une structure davantage appelée à fonctionner comme un plateau"<sup>20</sup>. Enfin il s'agit de former, assez rapidement aussi, les cadres intermédiaires qui sont les plus impactés par les mutations de fonctions.

---

<sup>20</sup> Nathalie Loiseau, directrice de l'Ecole nationale d'administration, [entretien](#) à la revue *Acteurs Publics*.

## B. Faire évoluer l'institution en vue d'accroître son efficacité

### 1. Manager selon l'approche agile et le *lean start up*

Les formations destinées à l'encadrement supérieur, dont il est fait mention ci-dessus, concernent, en priorité, l'apprentissage des méthodes dites "agiles" de management. Les méthodes agiles sont inspirées des méthodes de management de l'armée en terrain "non conventionnel"<sup>21</sup> et ont été déclinées, pour l'informatique, dans un manifeste. Les méthodes agiles substituent aux méthodes de gestion de projet, l'idée de "gestion de produit" et contribuent à réduire l'"effet tunnel"<sup>22</sup> en adoptant un processus itératif, incrémental et inclusif.

Les méthodes, ou approches, agiles partent du postulat suivant : la spécification et la planification de l'ensemble d'un projet avant son développement (approche prédictive) sont contre productives. Aussi, elles proposent de se fixer un objectif à court terme, de tester le produit en mode "bêta" et d'ajuster les orientations, la vision et les fonctionnalités en fonction des résultats directement observés.

Cette approche empirique du développement réduit les coûts, les délais et les incertitudes liés à une démarche de transformation numérique d'une service, tout en poursuivant de manière continue l'optimisation de la valeur qu'il rend. Cette méthode a, par exemple, été utilisée par Daniel Forsman, directeur de la bibliothèque de l'université de Chalmers à Göteborg, Suède<sup>23</sup>. En 2010, la bibliothèque a ainsi commencée à utiliser le cadre méthodologique de développement Scrum. Cette méthode, qualifiable de standard agile, est la plus utilisée et fonctionne de la manière suivante :

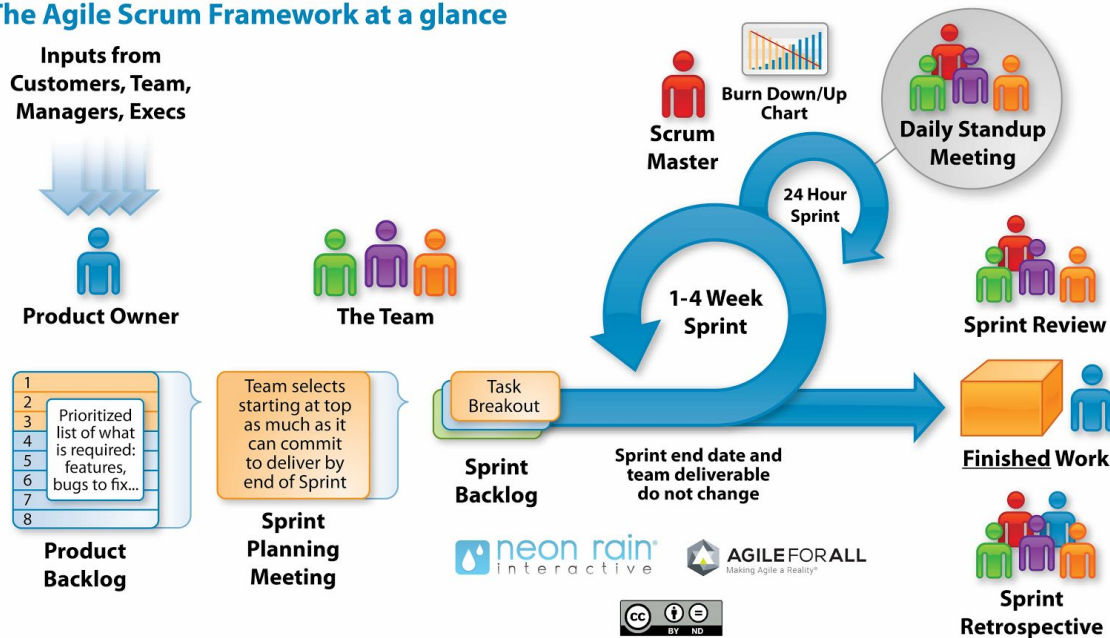
---

<sup>21</sup> Stanley McChrystal, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, 2015

<sup>22</sup> L'"effet tunnel" correspond à la période durant laquelle le donneur d'ordres ou l'émetteur des spécifications reste aveugle quant à la progression du projet, tandis que les agents chargés du projet, tout à leur tâche, ne fournissent aucune indication quant à l'avancée des travaux.

<sup>23</sup> cf. Daniel Forsman, "Introducing agile principles and management to a library organization" in *Library Management in Disruptive Times: Skills and Knowledge for an Uncertain Future*, ALA, 2015

## The Agile Scrum Framework at a glance



Trois rôles sont définis : le "product owner" qui porte la vision du produit, "l'équipe" qui réalise le produit et le "scrum master" qui garantit l'application du *framework scrum* (le cadre méthodologique). Toutes les activités (sprint, réunions de planning, revues, rétrospectives et mêlées) décrites dans le *framework scrum* sont effectuées lors de *timeboxing* (en temps limité). Le framework comporte également trois artefacts.

### Explication du schéma de développement Scrum

Le sprint est une période d'un mois au maximum, au bout de laquelle l'équipe délivre un incrément du produit, potentiellement livrable. Chaque sprint possède un but et on lui associe une liste d'éléments du carnet du produit (fonctionnalités) à réaliser.

La réunion de planification de sprint (*sprint planning meeting*) est une réunion, qui ne doit pas durer plus de 8 heures pour un sprint d'un mois. À l'issue de cette réunion, l'équipe a décidé des éléments du carnet du produit qu'elle traitera dans le cadre de la prochaine itération, et comment elle s'organisera pour y parvenir.

La mêlée quotidienne (*daily standup meeting*) est une réunion de planification qui permet à l'équipe de faire un point de coordination sur les tâches en cours et sur les difficultés rencontrées. Cette réunion dure 15 minutes au maximum.

À la fin du sprint, l'équipe scrum et les parties-prenantes invitées se réunissent pour effectuer la revue de sprint (*script review*), qui dure au maximum quatre heures. L'objectif de la revue de sprint est de valider l'incrément de produit qui a été réalisé pendant le sprint.



La rétrospective du sprint (*sprint retrospective*) est faite en interne à l'équipe scrum. Elle dure trois heures pour un sprint d'un mois. Elle a pour but l'adaptation aux changements qui surviennent au cours du projet et l'amélioration continue du processus de réalisation.

Les trois artefacts sont :

Le carnet de produit (*product backlog*) est "une liste ordonnée de tout ce qui pourrait être requis dans le produit et est l'unique source des besoins pour tous les changements à effectuer sur le produit"<sup>24</sup>

Le carnet de sprint (*sprint backlog*) regroupe le but décidé en réunion de planification ainsi que les éléments du carnet de produit qui seront réalisés.

L'incrément de produit est l'ensemble des éléments du carnet de produit finis pendant ce sprint, et aussi ceux finis pendant les sprints précédents. Les éléments sont finis lorsqu'ils remplissent la définition de fini. Cet incrément doit être utilisable, qu'il soit publié ou non.

Le "*lean management*" est un système d'organisation du travail visant à éliminer les "gaspillages" pour améliorer l'efficacité et la performance<sup>25</sup>. Le double objectif du lean management appliqué aux institutions publiques est la satisfaction complète des usagers et le succès de chacun des agents. Le lean management est fondé sur l'amélioration continue par la



résolution des problèmes sur le terrain avec les acteurs concernés. Pour réaliser cet objectif plusieurs outils sont disponibles : la roue de Deming transpose graphiquement le cycle vertueux de l'amélioration (cf. figure contre) ; les 5S (qui correspondent aux termes français "trier", "ranger", "nettoyer", "standardiser", "respecter") ont pour objectif d'éliminer les sources

<sup>24</sup> Ken Schwaber et Jeff Sutherland, *Le guide Scrum*, disponible, en français, à l'adresse : <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-French.pdf>

<sup>25</sup> La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) définit le lean comme "une démarche de modernisation participative mise en œuvre par une organisation pour améliorer sa réponse aux attentes des usagers, avec un niveau de qualité et un délai satisfaisants, en engageant le minimum de ressources et en améliorant les conditions d'exercice des agents de l'Etat". Un retour d'expérience des projets de l'Agence nationale de l'habitat et l'Agence de reconversion de la Défense est disponible à l'adresse : <http://www.modernisation.gouv.fr/laction-publique-se-transforme/avec-les-administrations-et-les-operateurs-publics/after-de-la-transformation-le-lean-en-action-dans-ladministration>

d'inefficacité tout en changeant les mentalités ou encore les indicateurs de performances.

Ces critères de mesure et d'amélioration propres à chaque service sont au coeur des principes du *lean management*. Cette méthode est particulièrement adaptée à l'écosystème des bibliothèques qui doivent faire face, dans un environnement budgétaire contraint, à la concurrence des sources d'informations en ligne<sup>26</sup>. Le bibliothécaire spécialiste de la question, Jeremy Nelson propose ainsi dans son ouvrage, *Becoming a lead librarian*<sup>27</sup>, différentes pistes et techniques d'améliorations du fonctionnement des bibliothèques grâce aux techniques du *lean management*. Il suggère par exemple d'utiliser le concept de boucle OODA (pour observer, s'orienter, décider et agir) pour développer un modèle de catalogue comme plateforme ou encore d'appliquer le mouvement Devops, qui organise l'alignement de l'ensemble des équipes, comme une stratégie de simplification des travaux visant l'automatisation des *process* sur des outils transversaux. A noter : le *lean management* et le *nudge* dont les modalités ont été définies précédemment se complètent utilement.

## 2. Urbaniser son système d'information

L'efficacité de la modernisation structurelle des administrations repose notamment sur l'"urbanisation" de ses systèmes d'information. Ce terme, utilisé par analogie avec les travaux d'architecture et d'urbanisme, qualifie une discipline d'ingénierie informatique visant à faire évoluer un système d'information pour qu'il soutienne et accompagne de manière efficace les mission d'une organisation et leur transformation. Il s'agit, dans un premier temps, de cartographier les différents secteurs d'une institution, comme, dans le cas des bibliothèques (de taille importante), des départements "politique documentaire", "patrimoine", "communication"... ou encore des divisions géographiques. Puis, dans un second temps, d'opérer la même étude sur le système d'information afin de le rendre plus réactif et plus flexible vis à vis des évolutions stratégiques du réseau ou de la collectivité tout en définissant un cadre cohérent et stable bien que modulaire.

Un des moyens de garantir ces nouvelles exigences se trouve dans l'utilisation des logiciels libres et des formats ouverts. Les logiciels libres sont des logiciels dont le modèle de propriété intellectuelle laisse les utilisateurs libres de les utiliser à leur façon, de les modifier

---

<sup>26</sup> cf. John Huber, *Lean Library Management: Eleven Strategies for Reducing Costs and Improving Customer Services*, février 2011. ;

<sup>27</sup> Jeremy Nelson, *Becoming a Lean Library: Lessons from the World of Technology Start-ups*, novembre 2015

et de les diffuser. Ils ne sont pas nécessairement gratuits mais permettent de s'affranchir des coûts de licence et de préserver la maîtrise, la pérennité et l'indépendance de leur système d'information. Ils impliquent toutefois un suivi et une intégration régulière des améliorations apportées par des communautés de contributeurs. Il existe des logiciels libres pour les bibliothèques comme le SIGB Koha, l'outil d'analyse d'audience internet, Matomo (anciennement Piwik) ou encore celui de planification de service Planning Biblio. Les formats ouverts sont des façons d'enregistrer les fichiers qui favorisent leur interopérabilité, soit la capacité d'un système à fonctionner avec d'autre système.

Cet impératif d'interopérabilité passe également par le partage de développements informatiques communs grâce aux API. Les API, pour interface de programmation applicative, sont un ensemble de fonctions informatiques par lesquelles deux logiciels interagissent automatiquement sans intervention humaine. Des données peuvent ainsi être échangées automatiquement, via internet, en flux continu. L'utilisation des API<sup>28</sup> offre de nombreux avantages en matière d'interopérabilité, d'impact, d'innovation, de réduction des coûts et d'amélioration des chaînes de valeurs<sup>29</sup>. A titre d'exemple, la BnF a ouvert le 23 septembre 2017 le portail *API et jeux de données*<sup>30</sup> qui décrit et documente l'ensemble des API qui permettent d'interroger et de récupérer les métadonnées des catalogues et des collections numérisées. Ces API, dont le fonctionnement est adaptable à n'importe quelle structure de lecture publique, permettent de manipuler des données en masse. En d'autres termes, il est envisageable, grâce à l'utilisation d'API en bibliothèque, d'intégrer à une base bibliographique le contenu d'autres sources ou encore d'extraire de site marchand des informations de base depuis une liste d'ISBN<sup>31</sup>.

## C. Evaluer les réalisations

### 1. Contrôle *a posteriori* et analyse en mode projet

Les sensibilisations et formations des agents, gestionnaires et encadrants, le recours à l'approche "agile", aux outils du *lean management*, aux *nudges* ou au *design thinking*

---

<sup>28</sup>Report of the UK-French data taskforce, Data driven growth : Innovation, infrastructure, skills and empowerment in the digital age, juillet 2016

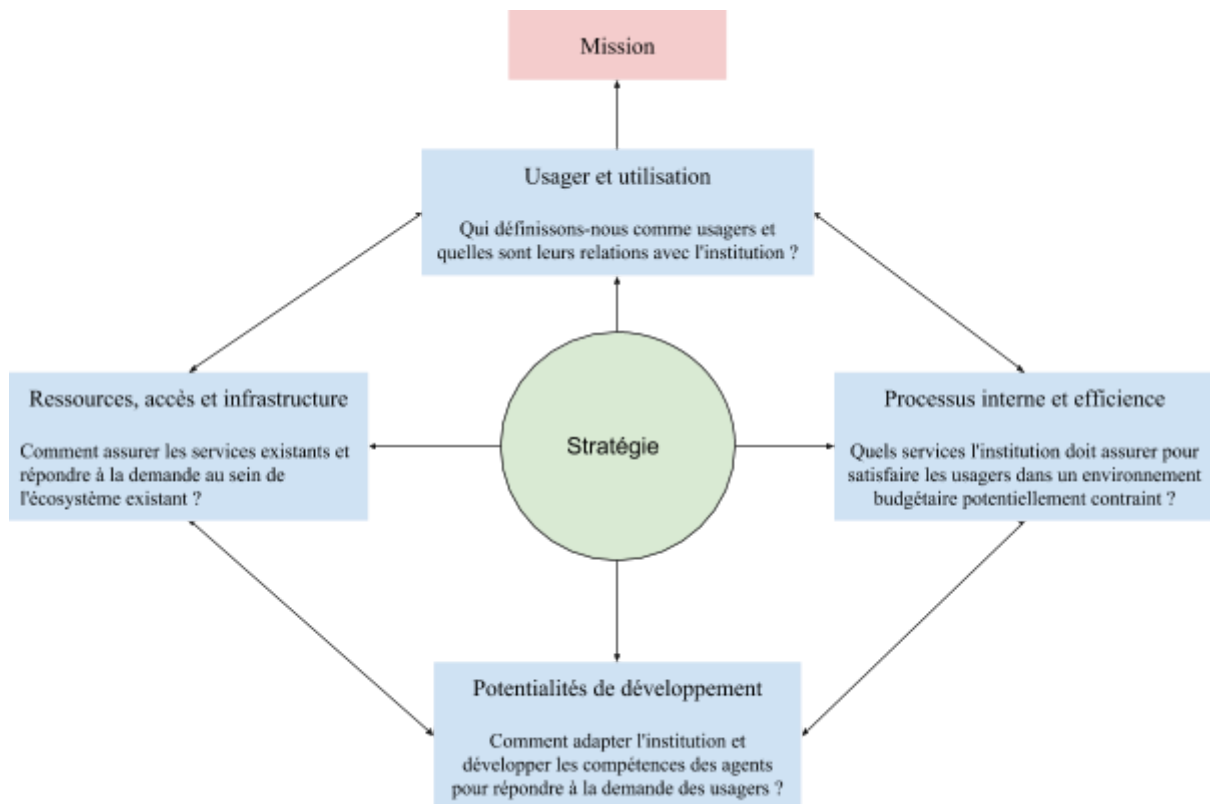
<sup>29</sup><https://www.digitalgov.gov/2013/04/30/apis-in-government/>

<sup>30</sup><http://api.bnf.fr/>

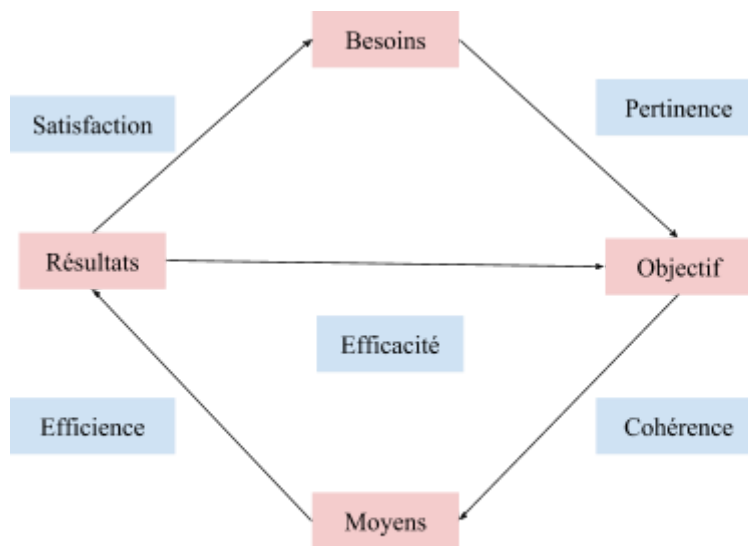
<sup>31</sup><https://bibliotheques.wordpress.com/2009/06/25/quest-ce-quune-api/>



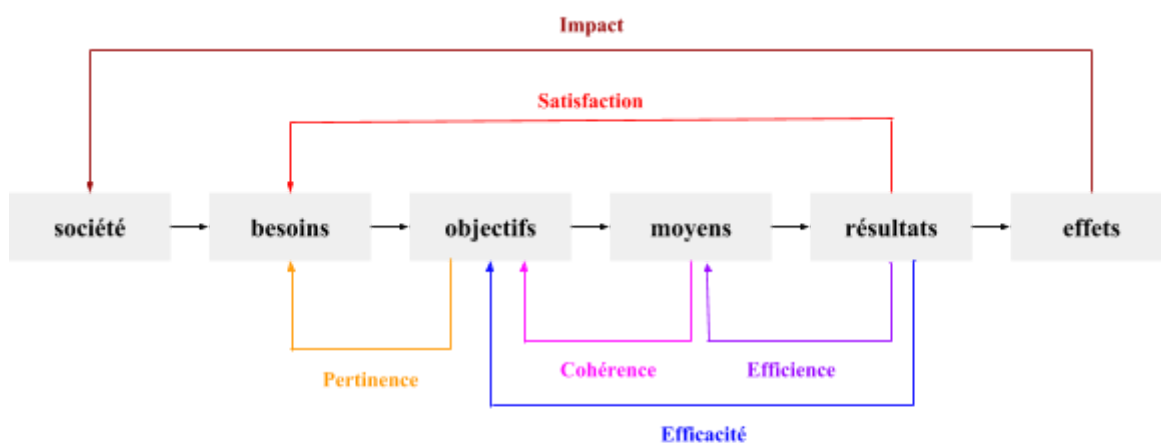
favorisent l'évolution de la relation hiérarchique et le travail en mode projet horizontal. Ces nouvelles potentialités doivent être l'occasion de développer l'initiative de la culture du contrôle *a posteriori* via l'utilisation d'indicateurs de suivi répondant à quatre famille d'indicateur : les ressources, l'utilisation, l'efficacité et les potentialités de développement (cf. figure ci-dessous).



Organisé autour des éléments du carré dit de "performance" (cf. figures ci-dessous), ces indicateurs clés (ou KPI en anglais) peuvent être basés sur les données internes et externes et, pour les services recevant du public, sur des méthodes complémentaires comme l'entretien, le sondage ou l'analyse statistique (c'est le "baromètre de satisfaction"). Les bibliothèques peuvent, par exemple s'intéresser à l'impact de leurs actions sur les personnes en recherche d'emploi ou éloignées du numérique. Ces mesures de contrôle *a posteriori* permettent, enfin, de mieux diffuser les responsabilités et, en favorisant l'autonomie de l'agent, d'accroître ses compétences et sa force d'innovation.



Le "Carré" de la performance, PY Renard, INSEE



Le carré déplié, PY Renard, INSEE

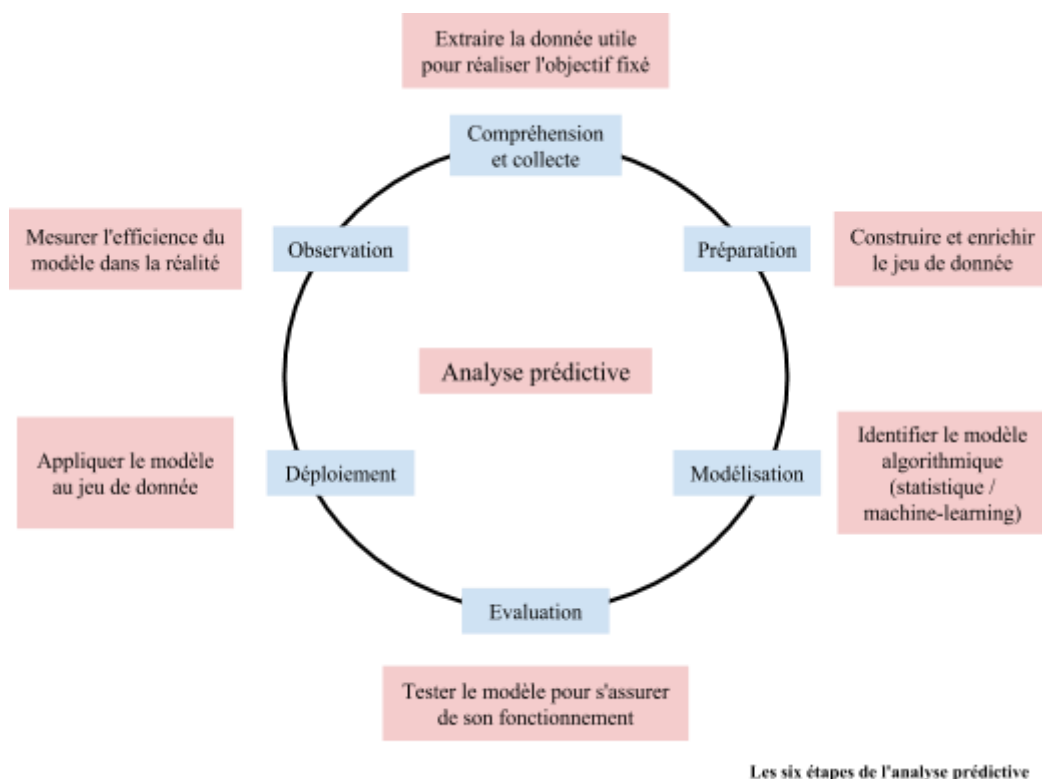
Toutefois ce contrôle *a posteriori* peut aussi se doubler, pour les grands projets, d'une évaluation similaire à celles que réalisent la DINSIC quant au système d'information de l'Etat. Cette dernière repose sur "deux critères d'impact : stratégique et financier ; et trois critères de faisabilité : gouvernance, réalisation et calendrier"<sup>32</sup>. Si cette méthode concerne moins l'organisation interne des réseaux de lecture publique (excepté peut être pour les très grandes bibliothèques), elle peut présider à la constitution de projets d'importance portés par

<sup>32</sup> Rapport public annuel de la Cour des comptes, 2018, p. 155

l'institution auprès d'une collectivité. Ainsi, le projet de transformation numérique d'une bibliothèque peut être organisé autour d'une stratégie globale afin d'être mené, par la suite, selon les méthodes itératives, incrémentales et inclusives décrites précédemment.

## 2. De l'analyse descriptive à l'analyse prescriptive

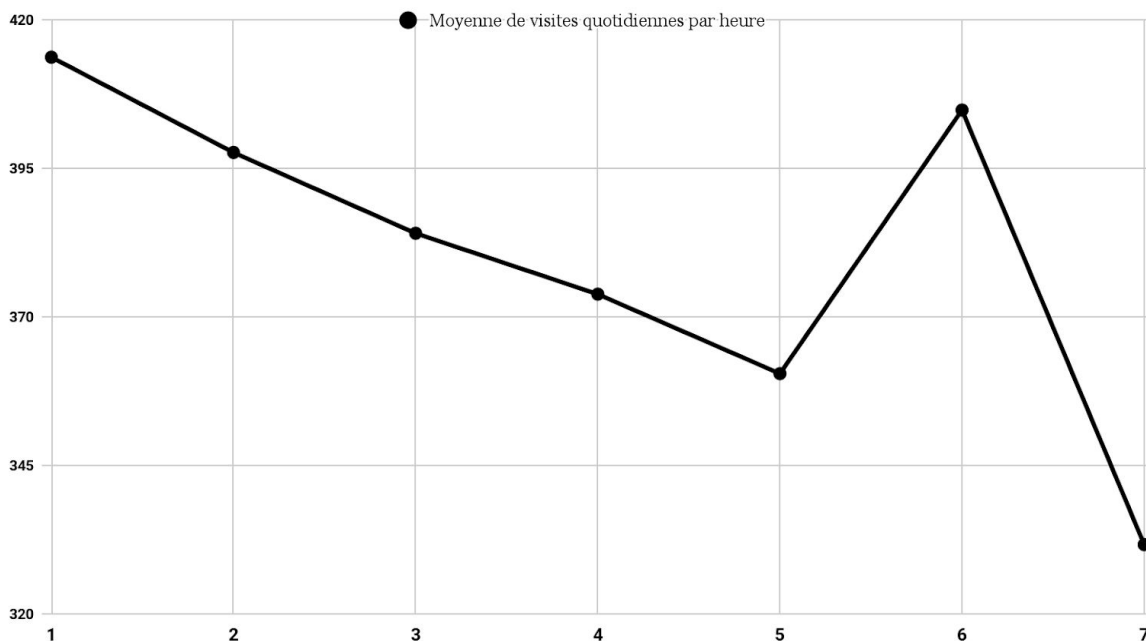
Les données produites par les administrations et libérées dans le cadre du mouvement *open data* - afin d'améliorer la transparence des institutions et de contribuer au dynamisme socio-économique - peuvent servir d'indicateurs de suivis en interne, de support à une analyse descriptive voire explicative (ou de diagnostic), mais également de base au déploiement de solutions analytiques dites prédictive et prescriptive. Les premières consistent à s'appuyer sur des modèles probabilistes appliqués à des jeux de données dans le but d'améliorer les *process* (cf. figure ci-dessous). En d'autres termes, l'analyse prédictive propose d'apprendre du passé pour prévoir et corriger le futur. Les secondes fournissent non seulement une prédiction mais proposent d'optimiser le processus de choix entre les différentes options. Autrement dit, l'analyse prescriptive offre de transformer le constat en prise de décision.



Ces solutions constituent une opportunité formidable d'ajustements opérationnels pour les bibliothèques comme l'a prouvé l'analyste Ming Zhan dans le cadre de son étude

expérimentale à la Bibliothèque de Turku en Finlande<sup>33</sup>. En analysant la fréquentation de la bibliothèque sur une période de 2365 jour, il a mis en évidence des pics d'activités les lundi et samedi (analyse descriptive - cf. figure reproduite ci-dessous) jours privilégiés d'emprunts et de retours (analyse explicative ou de diagnostic) puis a proposé d'ajuster la charge de travail relative au permanence sur ces jours (analyse prédictive) voire de réaliser des opérations de communication à ces moments (analyse prescriptive).

Tracé des moyennes des visites quotidienne par heure en sept jours



## D. Mutualiser les expériences

### 1. Partager les résultats et organiser la veille

Si le retour, la communication, sur les incréments est nécessaire à chaque itération d'un développement en mode produit, il apparaît que cette tendance propre à l'approche agile peut aussi être portée comme l'élément d'une culture plus globale. Il s'agit alors, pour les agents, de réaliser des retours dit "d'expériences" ou RetEx. Ceux-ci sont une des étapes de base de la méthode expérimentale propre à toute conduite de changement. Ils permettent d'une part de faire le lien entre l'idée, la théorie, et le concret, la pratique et, d'autre part, de

<sup>33</sup> Ming Zhan, *Exploring the Feasibility of Applying Data Mining for Library Reference Service Improvement. A Case Study of Turku Main Library*, 2016. Disponible à l'adresse : [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/124215/Zhan\\_Thesis.pdf?sequence=1](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/124215/Zhan_Thesis.pdf?sequence=1)

capitaliser les leçons à tirer de réussites ou d'échecs passés ou actuels de manière à augmenter la résilience de l'organisation et de ses membres en tant que groupe. Cette analyse formalisée peut se faire, selon les thèmes, au sein de l'institution, en interne, au sein de la collectivité ou au sein d'un réseau d'institutions comme le réseau BNR ([Bibliothèques numériques de référence](#)) ou lors d'événements professionnels comme par exemple le congrès de l'ABF pour les bibliothécaires. Mais le RetEx au sein de l'institution peut également découler d'un processus de veille, comme l'explique Lionel Dujol, chargé de développement numérique pour la direction de lecture publique de Saint-Etienne :

l'objectif d'une veille est d'apporter l'information dont le destinataire a besoin au moment où il en a besoin. C'est en cela que le veilleur est un capteur de signaux faibles dans les flux continus d'informations. Il ne s'agit pas seulement de repérer les bonnes ressources, il faut pointer l'information pertinente et la rendre disponible et utilisable pour soi mais aussi pour sa communauté de pratique ou d'intérêt. Veiller c'est donc et surtout diffuser, partager et capitaliser<sup>34</sup>.

Ainsi, l'organisation régulière d'ateliers de mutualisation sur des pratiques réalisées par les agents ou extraite d'une veille informationnelle permet non seulement de valoriser, à tous les niveaux, les accomplissements de chacun mais contribue également à la montée en compétence de tous en permettant, comme l'écrivent Nicolas Colin et Henri Verdier, de "diffuser les pratiques positives en termes d'impact par rapport au problème posé"<sup>35</sup>.

## 2. Vers les communs numériques

Au delà de la capitalisation des pratiques c'est aussi la question de l'implication qui se pose. S'il faut libérer la capacité d'action et permettre l'expérimentation, il semble également essentiel de s'assurer que l'ensemble des agents soient inclus dans la transformation numérique. Aussi, le manager doit s'attacher à intégrer chacun à la démarche de transformation. Ainsi, le réseau des médiathèques Istres Ouest Provence, s'attache, via la mutualisation de ses établissements, à ouvrir des perspectives de mobilité professionnelle tant entre les équipements qu'entre les fonctions. Son directeur, Jérôme Pouchol écrit :

De telles opportunités de mobilité, en plus de permettre à chacun une diversification de ses activités professionnelles et un élargissement de son champ de compétences, encouragent au décloisonnement et à la transmission des savoir-faire professionnels. Pour autant, dans ce cadre favorable au 'pouvoir agir', tous les agents ne sont pas prêts, naturellement, à unir ainsi leurs forces de travail pour 'produire ensemble du nouveau', car les pratiques de transversalité et de mise en commun bouleversent nombre d'usages et de repères de travail, requièrent de nouvelles habiletés professionnelles, nécessitent une acculturation progressive et de chacun à la mécanique mutualiste. Le syndicat intercommunal, dans sa composante de superstructure politique et administrative, peut ajouter

<sup>34</sup> <https://labibappriivoisee.wordpress.com/2009/03/24/traiter-partager-diffuser-et-capitaliser-sa-veille/>

<sup>35</sup> Nicolas Colin, Henri Verdier, op.cit.



à ce mouvement de défiance, sinon de résistance, en ce qu'il projette de complexité, et paraît éloigné de la décision et de la chose locale.

Ces différents ressorts vont donc plus ou moins participer de l'évolution fonctionnelle et qualitative de l'organe communautaire et ne vont pas sans mobiliser les multiples acteurs et rouages de la gouvernance, élus et cadres, coordinateurs et chefs de projet, instances et processus.

Les 'vouloir agir' ne seront en somme mobilisés que si le sentiment holiste ('le tout est supérieur à la somme des parties') prédomine, que si la mutualisation n'est synonyme ni de standardisation ni de perte de proximité, que si l'organisation est globalement plus facilitatrice, que si le niveau général des services est tiré vers le haut. Que si la production de communs est, au final, grandissante pour chacun.<sup>36</sup>

En d'autres termes, la modernisation de l'action publique "veut abaisser les frontières entre toutes les administrations publiques, par la circulation des données qu'elle déclenche et par la dynamique d'innovation ouverte qu'elle rend possible. Par ses principes d'architecture, elle tend à faire profiter l'économie et la société des investissements publics réalisés dans le champ du numérique"<sup>37</sup>. Elle consiste *in fine* à faire évoluer l'administration vers un modèle reposant sur des "communs numériques" qui s'intègrent pour offrir d'autres services de manière plus agile et réactive.

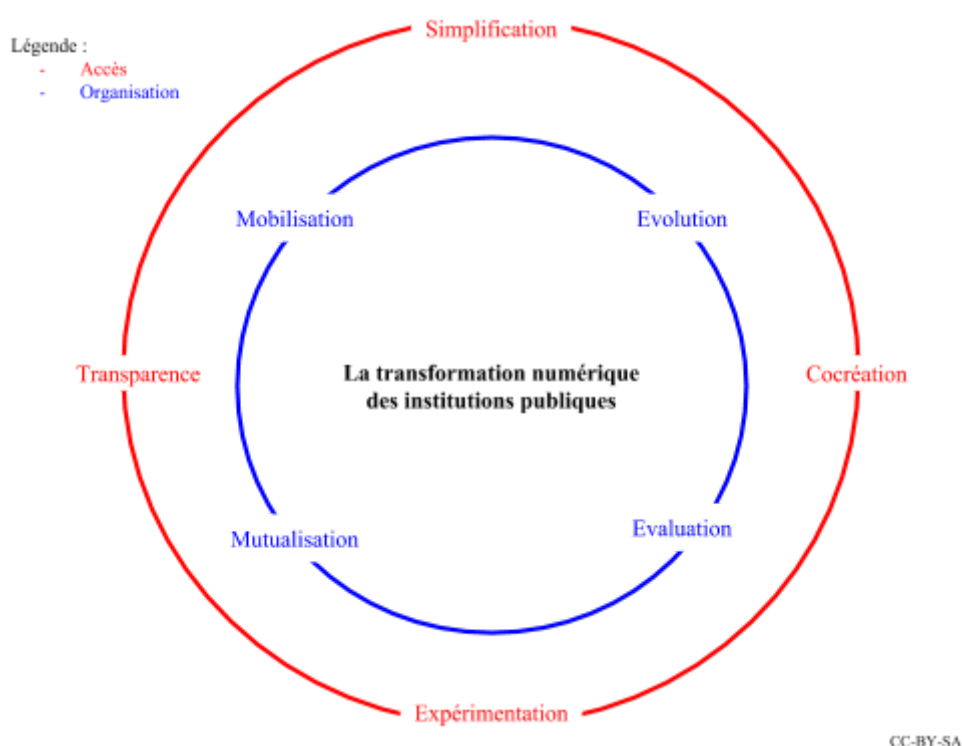
---

<sup>36</sup> Jérôme Pouchol (dir.), Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau, presses de l'enssib, "la boîte à outils", disponible à l'adresse : <http://mutualisationpratiquesdoc.enssib.fr/lire-en-ligne/mode-emploi>

<sup>37</sup> Rapport public annuel 2018, Cour des comptes, "Amplifier la modernisation numérique de l'État", p. 153

## Conclusion

La transformation numérique de l'action publique est un processus complexe qui bouleverse tant les conditions d'accès du citoyen à l'information et aux services que le fonctionnement et la structure de l'institution. Il s'agit d'une part d'accompagner l'utilisateur dans une relation simplifiée, transparente et co-construite grâce à l'expérimentation et d'autre part d'offrir aux agents les moyens de s'adapter à une organisation mouvante tout en garantissant la durabilité des solutions, leur évaluation régulière et la diffusion des nouvelles pratiques.



La transformation numérique est une opportunité formidable pour l'action publique. Plus à l'écoute, l'administration évolue pour proposer des services toujours plus adaptés et maîtriser toujours mieux ses coûts. Pour ce faire, il est toutefois nécessaire que le manager, pilote de cette mutation, s'assure de résister à la "pensée magique" du numérique et au solutionnisme technologique et s'attache à contribuer au(x) bien(s) commun(s). Il doit en permanence garder à l'esprit que l'humain est au centre de cette transition, qu'il en est l'objet, qu'il en est le sujet, qu'il en est le moteur.

## L'auteur :

Pierre-Marie Bonnaud est élève conservateur territorial des bibliothèques, actuellement en formation à l'INET. Ancien étudiant du CELSA et de l'IRIS, il est également diplômé en droit et en lettres.

Profondément attaché à la défense du logiciel libre, du domaine public et de la neutralité du net, il est membre du collectif Savoirs Com1, la Fing et Internet Society. Il soutient la Quadrature du net et Framasoft.

Passionné par le numérique, il essaye, entre deux articles (et deux tweets), de trouver le temps pour coder en Python. Sur liste d'aptitude en juin, il espère trouver un poste qui lui permettra d'œuvrer à la transformation numérique des institutions publiques.

Vous pouvez me contacter à : [pierre-marie.bonnaud@conservateur-inet.org](mailto:pierre-marie.bonnaud@conservateur-inet.org)

Sur Twitter [@cdonnees](#) et sur [LinkedIn](#)

---

Ce document est placé sous licence **creative commons - cc by sa 2.0 FR**

### **Vous êtes autorisé à :**

**Partager** — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats

**Adapter** — remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale.

### **Selon les conditions suivantes :**

**Attribution** — Vous devez créditer l'Oeuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'Oeuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'Offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son Oeuvre.

**Partage dans les Mêmes Conditions** — Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'Oeuvre originale, vous devez diffuser l'Oeuvre modifiée dans les même conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'Oeuvre originale a été diffusée.

**Pas de restrictions complémentaires** — Vous n'êtes pas autorisé à appliquer des conditions légales ou des mesures techniques qui restreindraient légalement autrui à utiliser l'Oeuvre dans les conditions décrites par la licence.

