

La transformation numérique dans les États européens



MERGEL, I., EDELMANN, N., HAUG, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).

Contexte

La transformation numérique accroît les attentes des citoyens quant à la capacité des administrations publiques à fournir des services numériques utiles et en temps réel. Cependant, à l'exception des rapports de consultation, aucune information systématique ne permet de définir la transformation numérique dans les pratiques quotidiennes des gestionnaires publics ainsi qu'à la façon dont ceux-ci abordent les projets de transformation numérique. L'objectif de cette publication est de clarifier la définition donnée par les gestionnaires publics à la transformation numérique et de donner un aperçu de leurs différentes expériences. Sur la base de la littérature sur le gouvernement numérique, l'équipe de recherche a élaboré un guide d'entretien semi-structuré. Quarante entretiens ont été menés auprès d'experts ayant une connaissance des projets de transformation numérique au sein du secteur public. Outre une définition empirique de la transformation numérique, la publication décrit les raisons, les processus et les résultats attendus de la transformation numérique dans le secteur public.

Définition

La transformation numérique qualifie un processus visant à réviser le fonctionnement des organisations et la fourniture des services publics. La transformation numérique englobe une série de changements allant de la numérisation au sein des services publics à une révision complète des politiques, des processus et des besoins des utilisateurs. Le résultat de la transformation numérique se concentre notamment sur la satisfaction des besoins des utilisateurs, les nouvelles formes de prestation de services et l'élargissement de la base d'utilisateurs.

Résultats

- En général, lorsque des pressions extérieures incitent le secteur public à s'engager dans des projets de transformation numérique, les activités sont concentrées sur la numérisation d'objets (p.ex., les formulaires, les livres ou autres artefacts).
- En général, lorsque la pression interne incite le secteur public à s'engager dans des projets de transformation numérique, les activités sont concentrées sur le changement de la culture et de l'organisation bureaucratiques pour fournir des services publics.

- Une condition nécessaire pour un changement durable au sein du secteur public est le changement de mentalité et de compétences des fonctionnaires. Effectivement, une transformation de la culture bureaucratique tend à générer une prise de conscience relative aux besoins des citoyens et, par conséquent, une modification de la relation entre les organisations publiques et les parties prenantes.
- Si, à court terme, la transformation numérique augmente le rythme de la numérisation des services publics, à plus long terme, ce rythme tend à ralentir. Pour ce faire, les administrations publiques doivent continuellement investir dans des actions permettant de rendre durablement accessible auprès des parties prenantes les services publics numériques.
- Le développement technologique étant permanent, la transformation numérique doit faire l'objet de révisions et d'améliorations continues. La mise en place d'un système de rétroaction continue est donc utile pour les administrations.
- L'une des principales problématiques de la transformation numérique est la formulation d'un but, d'un objectif ou d'un état final pouvant être atteints. Dans cette perspective, il est nécessaire de différencier les produits (*outputs*), les résultats (*outcomes*) et les impacts (*impacts*). Les résultats obtenus montrent que la transformation numérique se concrétise principalement en termes d'impacts. Ces derniers sont générés souvent à long terme et impliquent davantage des dimensions qualitatives que quantitatives.



Messages clés pour la politique et la pratique

- Les résultats des entretiens avec les experts indiquent que les administrations publiques ont pour objectif de montrer qu'elles peuvent adopter de nouvelles technologies et, ainsi, s'adapter aux changements de l'environnement, tels que les attentes accrues des citoyens en matière de services en ligne efficaces et efficients.
- Les compétences et l'état d'esprit des décideurs politiques, des gestionnaires publics et des citoyens à l'égard de la prestation de services publics doivent être étudiés et modifiés afin de promouvoir une approche centrée sur la satisfaction des usagers.
- La transformation numérique du secteur public repose sur le déterminisme technologique. Cette approche est fondée sur l'hypothèse que l'utilisation d'outils numériques améliore les services et la capacité de l'organisation à s'adapter. Par ailleurs, le déterminisme technologique confère à la numérisation des services d'autres avantages tels qu'une réduction des coûts, une meilleure contribution à la société et un renforcement des principes démocratiques.
- Si la technologie est nécessaire pour lancer le processus de transformation numérique, elle n'est pas suffisante pour atteindre les objectifs à long terme.



Méthode et limites de la recherche

- Les entretiens semi-structurés avec les experts ont été menés en face à face, à l'aide d'outils vidéo en ligne ou par téléphone. 40 experts de 12 pays ont été interrogés. L'équipe de recherche a mené les entretiens entre mars et mai 2018.

- Pour l'analyse des données, l'équipe de recherche a utilisé une approche de codage en deux phases basée sur la méthode comparative constante de Glaser et Strauss.
- L'équipe de recherche a adopté une approche interprétative pour étudier les dimensions de la transformation numérique.
- Cette étude offre une perspective essentiellement européenne et un aperçu de la transformation numérique dans les administrations publiques. Les données proviennent de neuf pays européens et de deux entretiens avec des experts de pays non européens (Israël et États-Unis). Certains des pays inclus, par exemple l'Estonie, la Belgique et la Grèce, sont sous-représentés dans les données.

Financement de la recherche

Ce travail a été soutenu par le Prix de la Commission européenne n° 770356 sous le titre Co-VAL : Comprendre la cocréation de valeur dans les services publics pour transformer les administrations publiques européennes.



Cette synthèse de connaissance a été produite par la [Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique](#). © 2024

This summary is designed for non-commercial use only. No part of this document may be used for commercial purposes without the written authorization of the copyright holders.
