

Une obligation à l'égard des générations futures

L'industrie publique à l'aube d'un grand changement

Le changement est partout

Toute industrie, y compris celle des pouvoirs publics, est confrontée aux perturbations amenées par le numérique. Trois quarts de nos dirigeants affirment que les modèles d'exploitation traditionnels n'ont plus leur place dans l'environnement actuel. Les gens comptent sur le degré de flexibilité et d'efficacité propre au secteur privé, et les gouvernements doivent s'entourer de nouveaux talents disposant des compétences requises pour répondre à ces nouvelles exigences, attirer les investisseurs et assurer la croissance de leur économie. La sécurité, qu'elle soit physique ou informatique, demande à elle seule une nette augmentation des efforts en termes d'investissement et de supervision. Pour de nombreux gouvernements, redéfinir leur rôle dans la société et retracer la voie d'un succès durable est un processus qui demandera du temps. Peut-être même quelques décennies.

Quoi qu'il en soit, le changement est inévitable.

Un refrain connu

Les gouvernements passent trop de temps à se consacrer aux mêmes tâches, qu'importe l'efficacité. Une nouvelle approche s'impose cependant.

Les progrès technologiques poussent en effet les autorités à revoir leur mode de fonctionnement. Depuis des décennies, l'informatique crée des systèmes permettant d'enregistrer et de contrôler les activités critiques. Plus récemment, les gouvernements ont adopté des outils analytiques leur assurant une meilleure visualisation de toutes les données qu'ils accumulent. Ainsi, l'IBM Institute for Business Value a constaté que 87 pour cent des fonctionnaires interrogés déclaraient que l'informatique cognitive impacte de manière fondamentale leur organisation, et qu'ils entendaient investir dans les capacités cognitives.

Miser sur l'automatisation pour exécuter des tâches répétitives de manière plus cohérente et plus rapide permet de réinventer de nombreux processus de back-office. À mesure que la technologie progresse, chaque processus gouvernemental pourra être repensé, restructuré.

Les experts, aidés par des agents publics qui accèderont à l'intelligence artificielle (IA) et l'informatique cognitive, disposeront de

plus de temps pour se concentrer sur des activités où le jugement et l'expérience humaine sont indispensables.

Les outils d'IA et d'informatique cognitive permettront par exemple de remplir les déclarations fiscales plus rapidement, plus facilement et avec des résultats plus précis. L'accès aux documents d'identification personnelle, comme le certificat de naissance ou le permis de conduire, deviendra une tâche interactive personnalisée.

Les technologies de réseau comme la blockchain, qui renforce la sécurité des dossiers en ligne, redéfiniront de multiples fonctions clés des autorités comme l'échange international, les procédures de douanes et de visa, pour les rendre plus fiables et plus efficaces. Un dossier ajouté à la blockchain est enregistré de façon permanente, et également fort bien protégé contre la falsification. L'Internet of Things (IoT), grâce auquel les objets ont la capacité de communiquer des informations de statut à d'autres systèmes à des fins d'évaluation ou d'intervention, va grandement contribuer à la gestion de villes intégrées.

La nécessité d'un travail cognitif³

- Exploiter l'information structurée et non structurée pour prendre des décisions adaptées.
- S'inspirer du savoir-faire des meilleurs élèves.
- Accélérer le développement de l'expertise.
- Favoriser une prise de décisions juste et uniforme à tous les niveaux de l'organisation.

Le coût du changement

La dette publique mondiale s'élève aujourd'hui à plus de 63,1 mille milliards USD. La stagnation économique et les mesures d'austérité y afférentes exercent une pression financière sur de nombreux gouvernements, et entraînent des coupes budgétaires pouvant saborder divers projets. Renforcer l'efficacité des processus d'exploitation signifie disposer de plus de liquidités pour favoriser la croissance, la transformation et la réduction durable des coûts opérationnels à d'autres niveaux de l'organisation.

À l'avenir, les tâches seront exécutées avec une intégration plus homogène entre les agences prestataires. Il y a dix ans, tout le fonctionnement public dépendait des arrangements contractuels à long terme entre une agence fédérale, régionale ou locale et une entité du secteur privé – les partenariats public-privé ou PPP. Organisme gouvernemental et acteur privé partageaient leurs compétences et avoirs pour livrer un service à l'utilité du grand public. La première mouture des PPP à l'initiative des pouvoirs publics avait connu des résultats mitigés, le principal objectif étant alors de réduire les coûts pour la livraison du service en question. Aujourd'hui cependant, la technologie annonce

l'émergence d'un nouveau modèle de PPP, où le partenaire peut gagner en productivité et simplifier les processus clés grâce à l'appui technologique. Les gouvernements continueront à collaborer avec un réseau de partenaires pour la livraison de services spécifiques. Un écosystème au sein duquel les rôles seront définis de manière plus agile et itérative.

Le changement radical et à long terme s'accompagne de son lot de défis. Dans cette poursuite de ce qui peut paraître invraisemblable, les dirigeants doivent résolument :

- *Trouver des champions de la transformation dans et parmi les agences.* Les bons profils ? Des esprits avant-gardistes, qui ont un pouvoir d'influence et font changer les choses. En l'absence de tels champions, les agences devront continuer à adopter une approche progressive face à l'adoption de la technologie, une stratégie basée sur le projet. Or, plus cette approche perdure, plus l'écart se creuse entre le « business as usual » et le résultat optimal.
- *Revoir comment les pouvoirs publics collaborent avec l'industrie.* Hoewel de Bien que les risques soient évalués pour

déterminer la faisabilité du projet et cerner les attentes, les PPP se traduisent généralement par un coût plus élevé. La partie privée doit assumer une grande partie du risque, étant donné que ce qu'elle retire de sa collaboration dépend de ses performances. Pour libérer le plein potentiel des nouvelles technologies numériques, il est temps de réévaluer les notions de valeur et d'engagement.

- *Faire évoluer les anciennes technologies.* Trop d'agences gouvernementales souffrent d'une architecture reposant sur des infrastructures et applications vieillissantes. Les départements informatiques gaspillent du temps et des ressources pour simplement « garder les lumières allumées ». Un meilleur équilibre entre transformation et fonctionnement doit être trouvé sur les plans du budget, des talents et des efforts.
- *Soutenir les changements organisationnels et fonctionnels.* S'interroger sur les silos, les flux de travail et les processus décisionnels existants pour dégager des résultats tangibles et durables.

Le fonctionnaire public de demain

L'avenir des pouvoirs publics dépendra en majeure partie de ses effectifs. Or, la main-d'œuvre vieillit. Nous observerons au cours des dix prochaines années un véritable exode de la connaissance, et tous les départements publics auront besoin de nouvelles têtes capables d'apprendre la mission du gouvernement, d'une part, et de s'imposer comme nouveaux dirigeants, d'autre part. Parmi les répondants d'une enquête sur les compétences globales réalisée en 2016 par l'IBM Institute for Business Value, un tiers des fonctionnaires affirmaient que les départs à la retraite avaient des conséquences fâcheuses sur la disponibilité et la qualité des compétences.⁵

Face à cet enjeu, les pouvoirs publics doivent impliquer des « millenials » dans leurs efforts de transformation. Les jeunes de la génération numérique (nés après 1980) forment le plus grand groupe démographique de l'histoire, et représenteront 75 pour cent de la population active d'ici 2025. Ils ont les compétences et les idées nécessaires à l'entrée des pouvoirs publics dans l'ère du numérique. Ils ont grandi avec Internet et ont une vision tout autre du monde professionnel.

D'après une étude de l'IBM Institute for Business Value, 60 pour cent des jeunes de la génération Y estiment que leur organisation pêche au niveau de l'expérience client. Ils en attendent davantage des transitions harmonieuses ayant soutenu la transformation numérique du secteur privé. À l'heure où les premiers d'entre eux occupent les postes les plus élevés et prennent – ou orientent – des décisions majeures pour l'industrie, le gouvernement doit créer des environnements de travail multi-générationnels faisant la part belle à la collaboration et à l'épanouissement personnel. D'ici à 2020, les millenials représenteront 50 pour cent de la population active aux États-Unis, et 75 pour cent de la population active mondiale dans dix ans. Impliqués dans la réinvention et l'évolution de l'une des industries les plus âgées, ils apporteront perspectives nouvelles et prouesses technologiques pour redéfinir la vision du gouvernement et créer un changement durable.

Les millenials ne sont pas le seul groupe prêt à diriger selon leurs besoins et attentes techniques. Le gouvernement futur devra s'aligner sur la vision émergente du citoyen, qui entend recevoir des informations et services quand il le souhaite, où il le souhaite et comme il le souhaite. Le citoyen moderne cherche ce confort auquel il a été

habitué en sa qualité de consommateur, au travers notamment d'une efficacité améliorée et d'une meilleure interaction entre l'expérience mobile, l'expérience sociale et l'expérience en ligne.

“La philosophie de la salle de classe peut devenir en une génération la philosophie du gouvernement de la génération suivante.”

Abraham Lincoln, 16^e Président des États-Unis

L'inaction n'est plus une option

Grandes entreprises et géants industriels ressassent souvent la même rengaine : « on a toujours fait comme cela ». Le gouvernement doit faire le choix de s'adapter et de changer, et se concentrer sur des transactions ouvrant la porte à de nouvelles façons de faire pour les pouvoirs publics. Il est temps de délaisser l'approche progressive basée sur le projet pour s'engager sur la voie de la transformation par la technologie. Les limites organisationnelles, les flux opérationnels, les cycles d'approbation et les modèles de prestation de services peuvent être repensés en fonction des technologies numériques.

Les dirigeants progressistes embrassent le changement, et de nouveaux penseurs doivent apparaître pour encourager l'innovation et guider le pas de ceux qui suivent, en vue de créer une culture qui transcende les fondements et les silos actuels du pouvoir. Ces dirigeants contribueront à la création d'un environnement propice au succès de davantage d'entreprises, au sein duquel le citoyen peut compter sur une expérience complète. Il va sans dire que le chemin sera long. Mais en exploitant les technologies numériques et en créant une architecture qui englobe fonction, processus, organisation et technologie, les gouvernements seront mieux armés pour honorer leurs obligations à l'égard des générations futures.

Notes et sources

- 1 King, Mike, Anthony Marshall et Dave Zaharchuk. « Facing the storm: Navigating the global skills crisis ». IBM Institute for Business Value. Décembre 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/skillsstorm/>
- 2 Brooks, Camerson (Dr), Patricia Martone Carrolo, Dr. Sandipan Sarkar et Dave Zaharchuk. « Mission: Possible! Your cognitive future in government ». IBM Institute for Business Value. Novembre 2015. <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03714USEN&attachment=GBE03714USEN.PDF>
- 3 Idem.
- 4 Budiman, Abby et Drew Desilver. « 5 facts about government debt around the world ». Pew Research Center. Septembre 2017. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/09/19/5-facts-about-government-debt-around-the-world/>
- 5 « Global skills survey ». IBM Institute for Business Value. 2016. (données non publiées).
- 6 Case, Jean. « The business of doing good: How millennials are changing the corporate sector ». Forbes. Juin 2014. <https://www.forbes.com/sites/jeancase/2014/06/18/millennials2014/#4fc00a7d4c34>
- 7 Bell, Beth et Nicole Summers. « Can the Millennial generation rescue government? » IBM Institute for Business Value. Juin 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/govtmillennials/>
- 8 Baird, Carolyn. « Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind Millennials in the workplace ». IBM Institute for Business Value. Janvier 2015. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/millennialworkplace/>

Experts en la matière

Sreeram Visvanathan

IBM Global Managing Director, Government
<https://www.linkedin.com/in/sreeram-visvanathan-92366a2/>
https://twitter.com/v_sreeram
Sreeram.Visvanathan@ibm.com

À propos des rapports

ExpertInsights@IBV

ExpertInsights@IBV communique la vision de leaders d'opinion sur des questions médiatiques liées au monde professionnel et à la technologie. Nos avis reposent sur des discussions avec de grands experts du domaine issus des quatre coins de la planète. Pour de plus amples informations, contactez l'IBM Institute for Business Value à l'adresse iibv@us.ibm.com.

© Copyright IBM Corporation 2019

New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the Netherlands
April 2019

IBM, le logo IBM logo et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corp., enregistrées dans de nombreux pays. D'autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres entreprises. Une liste des marques d'IBM est disponible sur la page « Copyright and trademark information » à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Le présent document est à jour à la date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS TOUTE GARANTIE DE VALEUR MARCHANDE OU D'ADÉQUATION À UN USAGE SPÉCIFIQUE ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION D'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis selon les conditions générales des accords sous lesquels ils sont fournis.

Ce rapport est uniquement destiné à fournir des indications de caractère général. Il n'a pas pour but de remplacer des recherches approfondies ou l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne pourra en aucune façon être tenu responsable de toute perte subie par toute organisation ou personne se fiant à cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne vérifie, valide ou contrôle en aucun cas ces données de manière indépendante. Les résultats issus de l'utilisation de ces données sont fournis « tels quels » et IBM ne fait aucune déclaration et ne donne aucune garantie, explicite ou implicite.

GBE03908BEFR-01

