
La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général

The implementation of an unthought digitalisation of services of general interest

Périne Brotcorne, Carole Bonnetier et Patricia Vendramin



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sociologies/16172>

DOI : 10.4000/sociologies.16172

ISSN : 1992-2655

Éditeur

Association internationale des sociologues de langue française (AISLF)

Ce document vous est offert par Université catholique de Louvain



Référence électronique

Périne Brotcorne, Carole Bonnetier et Patricia Vendramin, « La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 02 février 2021, consulté le 25 novembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/16172> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.16172>

Ce document a été généré automatiquement le 25 novembre 2021.



Les contenus de la revue *SociologieS* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

La mise en œuvre d'une numérisation impensée dans des services d'intérêt général

The implementation of an unthought digitalisation of services of general interest

Périne Brotcorne, Carole Bonnetier et Patricia Vendramin

Introduction

- 1 Depuis une dizaine d'années, l'entrelacement des usages des technologies numériques à l'ensemble des pratiques sociales s'accompagne d'une numérisation accrue des services privés et publics. La dématérialisation de ces derniers est présentée comme une évolution à la fois inéluctable et porteuse de progrès démocratique. Administration électronique, e-gouvernement, e-santé, e-mobilité constituent autant de termes qui symbolisent la volonté des organismes animés d'un esprit public de s'appuyer sur les technologies numériques pour simplifier leur fonctionnement et améliorer la qualité du service rendu aux usagers (Thévenot, 2001). Au-delà de la valorisation des opportunités de ce projet politique, la transition numérique des services d'intérêt général revêt de nombreux enjeux. Derrière un apparent consensus autour d'un objectif de qualité des services, la réalité apparaît plus complexe. Notons que les services d'intérêt général ne se limitent pas aux services organisés par les autorités publiques. Ils désignent aussi un large éventail d'activités de nature différente qui sont, aux yeux du législateur, nécessaires à la réalisation du bien commun, comme les transports collectifs, l'éducation, les soins de santé, les services administratifs, etc.
- 2 Les recherches sur les usages des technologies numériques adoptent une posture plus critique sur leur potentiel émancipateur (Granjon & Denouël, 2011). Des études récentes pointent le risque croissant d'inégalités sociales que génèrent la numérisation massive des services d'intérêt général et la dépendance au numérique (Beauchamps, 2012) entre des individus inégaux face à ces dispositifs (Brotcorne, 2018). Les recherches sur les inégalités numériques ont dans l'ensemble porté leur attention sur

les usages et les usagers des technologies numériques, en particulier d'Internet. À l'exception de quelques recherches du côté francophone, notamment Nathalie Pinède (2018), rares sont celles qui ont appréhendé ce phénomène sous le prisme des fournisseurs de services en interrogeant l'influence des stratégies de numérisation sur le façonnage de services en ligne plus ou moins inclusifs. Ce glissement de l'analyse des usagers vers les offreurs de services permet de porter davantage attention à une question encore peu étudiée : la responsabilité collective de ceux qui développent les services numériques d'intérêt général dans le maintien d'une offre accessible à tous, condition essentielle pour l'égalité réelle des citoyens devant le service public (Algan, Bacache-Beauvallet & Perrot, 2016). Dans cette perspective, l'article vise à examiner le processus de *mise en technologie* (Badouard, 2014) de projets institutionnels relatifs à la dématérialisation des services au sein de trois organismes d'intérêt général en Belgique, dans les secteurs de la mobilité, de la santé et de la vie administrative.

- 3 En prenant appui sur le modèle théorique des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Boltanski & Chiapello, 1999) et en mobilisant une méthodologie d'études de cas, l'article s'intéresse aux principes normatifs contradictoires qui président à la numérisation des services : celui de l'intérêt général qui caractérise les missions de services d'intérêt général et ceux d'ordres marchand et industriel qui sous-tendent les justifications en faveur de leur dématérialisation. L'article vise en particulier à saisir les tensions et les formes de coordination qui s'établissent entre ces rationalités pour comprendre comment ces ajustements affectent les conceptions de l'inclusion numérique et les actions déployées en sa faveur au sein des organismes étudiés. Pour ce faire, la première section présente le dispositif empirique ainsi que le cadrage conceptuel. La seconde section pose brièvement les enjeux que soulève la numérisation de services dont la mission est de servir l'intérêt général. La troisième partie analyse la nature des dispositifs numériques qui sont le produit de compromis et d'arrangements entre divers acteurs impliqués dans le travail de numérisation. Enfin, la quatrième partie caractérise l'approche singulière de l'inclusion numérique qui émerge de la numérisation de services dont chaque citoyen doit pouvoir bénéficier sans discrimination.

Des études de cas multiples dans des domaines majeurs de la vie quotidienne

- 4 L'étude de la prise en compte de l'inclusion numérique dans les politiques de numérisation des fournisseurs de services d'intérêt général constitue l'un des volets d'une recherche menée en Belgique. Celle-ci portait sur les risques d'exclusion sociale générés par l'accélération et l'amplification de la numérisation des services essentiels ¹.

Organismes d'intérêt général : de quoi parle-t-on ?

- 5 Le terrain empirique de la recherche s'appuie sur des études de cas menées en Belgique de janvier à juin 2018 au sein de trois organismes d'intérêt général, opérateurs de services dans des sphères essentielles du quotidien : la mobilité, la santé et la vie administrative. Étant donné l'importance de la dimension publique des organismes concernés, il importe de définir succinctement ce que recouvre et implique cette spécificité. La notion de service public ou d'intérêt général se caractérise par son aspect

multidimensionnel. Elle peut revêtir différentes formes et contenus selon le modèle étatique du pays concerné. Au-delà de ces variations, nous retenons ici une conception large et fonctionnelle des services d'intérêt général qui ne se limite pas aux services relevant des autorités publiques. Selon cette acception, ils désignent un large éventail d'activités de nature différente qui sont, aux yeux du législateur, nécessaires à la réalisation du bien commun : transports collectifs, soins de santé, services administratifs, etc. Les formes organisationnelles peuvent être diverses : institutions publiques, associations, mutualités, mais avec une mission commune d'intérêt général en vue de répondre à des besoins collectifs évoluant dans le temps et dans l'espace (Caponetti & Sak, 2016). En découle le respect des principes d'égalité dans l'accès au service, de continuité, de mutabilité et de neutralité de l'offre de services.

Encadré 1 : Présentation des cas et de leurs services numériques

La première étude de cas s'est déroulée au sein d'une société régionale de transport public. Entité de droit public indépendante des administrations, elle est chargée par un gouvernement régional en Belgique d'organiser l'exploitation des transports en commun sur son territoire. La société exploite un vaste réseau de lignes de métro, de tram et de bus ; elle a réalisé 417,5 millions de voyages en 2018. Elle est l'employeur le plus important de la région et compte plus de 9000 salariés fin 2018. Le déploiement d'une offre de services numériques de qualité s'inscrit dans des enjeux plus globaux liés à l'évolution de la mobilité et en particulier du transport en milieu urbain. L'analyse a porté sur deux services en ligne : la nouvelle version du site web de l'organisme et l'application mobile en cours de développement au moment de l'enquête.

La deuxième étude de cas s'est déroulée au sein d'une mutuelle de santé. Il s'agit d'un organisme d'assurance sociale en matière de santé (maladie, accident, prévention) et un mouvement social. Comme les autres mutuelles de santé en Belgique, elle agit en tant qu'opérateur privé sous une direction publique. Sa mission principale porte sur la gestion de l'assurance maladie obligatoire. Elle contribue, en ce sens, à la définition de la politique en matière de santé. Son rôle est de veiller à offrir des soins de qualité accessibles à l'ensemble de la population. Le déploiement des services numériques s'inscrit dans une volonté de soutenir le développement de la littératie en santé des affiliés. Cette mutuelle est la plus importante de Belgique avec plus de 4,5 millions d'affiliés en 2018. Les discussions avec les acteurs de terrain rencontrés ont principalement porté sur deux services numériques : la nouvelle version du site web de l'organisme et le site web du journal bimensuel destiné aux affiliés, dont une nouvelle version est en cours de développement au moment de l'enquête.

La troisième étude de cas a été réalisée au sein d'un organisme d'intérêt public régional, partenaire informatique de l'ensemble des institutions publiques régionales, locales et communautaires. Il accompagne l'introduction des technologies numériques au sein de ces institutions avec l'objectif d'améliorer à la fois l'efficacité de leur fonctionnement et la convivialité des services offerts aux citoyens, aux entreprises et aux visiteurs de la région. L'analyse s'est focalisée sur la conception et le déploiement d'une plateforme à destination des citoyens : un guichet électronique proposant des services administratifs régionaux et locaux en ligne. Celui-ci est l'un des plus anciens projets de la stratégie numérique régionale. Sa mise en place, au début des années 2000, constitue une première étape dans la numérisation de l'administration, appelée communément *e-government*. Actuellement, cette initiative s'inscrit dans les enjeux de la *smartcity* relatifs à la durabilité de la région à travers une dématérialisation des démarches administratives, entre autres.

Dispositif méthodologique

- 6 Cette étude s'appuie sur une démarche empirique qualitative d'étude de cas multiple (Yin, 2003). Au-delà de raisons pragmatiques d'opportunité d'accès au terrain, la sélection des cas se justifie par leur appartenance respective à trois des neufs secteurs d'activités retenus dans la typologie des services d'intérêt public dans l'Union européenne : (1) les services généraux des administrations publiques ; (2) les services de communication, dont les transports publics ; (3) l'action sociale, dont les mutualités (Caponneti, Demertzis & Sak, 2016). De plus, le choix de ces organismes a été défini par contraste (Pires, 1997) concernant le secteur d'activité – la mobilité, la santé, l'administration – tout en ayant en commun une mission d'intérêt général. Cette logique de sélection de cas *a priori* différents sur le plan de l'activité a permis d'identifier les enjeux singuliers que pose la numérisation de services orientés vers le bien commun.
- 7 Dans chaque cas étudié, les entretiens individuels semi-directifs ont constitué la méthode de recueil privilégiée des données empiriques. Ceux-ci ont été menés auprès d'une dizaine de protagonistes du processus de numérisation des services étudiés au sein de chaque organisme (N=29). Le panel des personnes interrogées comprend des chefs de projet dans les départements informatiques, de communication et de marketing, de service à la clientèle et de responsabilité sociale de l'entreprise, ainsi que des concepteurs de sites Internet et d'applications mobiles, des producteurs de contenus, des analystes de données et des représentants internes d'utilisateurs. Les parties prenantes externes aux organismes étudiés, comme les utilisateurs impactés par la numérisation des services étudiés ou leurs représentants associatifs n'ont pas été interviewés. Il est à noter que les acteurs des départements informatiques – ingénieurs informatiques et *webdesigners* – et marketing sont surreprésentés dans l'échantillon (18 sur 29). Cette prédominance est moins le résultat d'un biais de sélection que le reflet des types d'acteurs prioritairement engagés dans la conception des services numériques.
- 8 Globalement, les entretiens visaient à saisir les registres de justification mobilisés par les acteurs interviewés concernant les finalités, la place et le rôle de l'inclusion numérique dans le processus de numérisation. Après une présentation du département et de la fonction de la personne interviewée, l'entretien était subdivisé en deux parties. La première portait sur la stratégie ou, tout le moins, les initiatives de numérisation des services déployées au sein de l'organisme, la vision sous-jacente à ce déploiement et en particulier la place de la thématique de l'inclusion dans ce processus. Il s'est agi de mettre en lumière les discours déployés par les professionnels sur le mouvement de numérisation en cours et ainsi d'identifier leurs représentations des services numériques inclusifs. La seconde partie portait plus spécifiquement sur les modalités concrètes de prise en compte des besoins des utilisateurs lors des phases de conception des services ². Les entretiens ont été complétés par une récolte de traces objectivées. Celles-ci ont trait à la fois aux réglementations externes qui régissent l'activité des organismes (conventions cadres comme les contrats de gestion) et à ceux produits par les organismes eux-mêmes au sein des divers départements (documents relatifs à la présentation de l'entreprise, à sa philosophie, à son offre de services, documents liés à la stratégie marketing pour les services en ligne, etc.). Les entretiens ont été enregistrés et transcrits intégralement. L'analyse qualitative du corpus de sources

d'information a été réalisée avec l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives (NVivo) sur base d'une grille thématique. Un système de codage par catégories a été défini de manière à recourir à une comparaison systématique et à dégager les points de convergence et divergence entre les discours des acteurs en fonction du département tout comme de l'organisme auxquels ils appartiennent.

L'inclusion numérique au prisme du modèle des économies de la grandeur

- 9 Pour saisir la pluralité des rationalités qui sous-tendent les discours des acteurs interrogés sur le rôle et la place de l'inclusion numérique dans leurs pratiques de numérisation des services, la théorie des économies de la grandeur, développée par Luc Boltanski, Laurent Thévenot (1991) et Ève Chiapello (1999) constitue un cadre conceptuel approprié. Avant de rendre compte de ce modèle théorique, il apparaît utile de préciser les contours de l'inclusion numérique, une notion à la fois complexe et aux acceptions diverses. Cette clarification semble d'autant plus essentielle que ce terme fait actuellement partie des vocables privilégiés par les politiques publiques belges, françaises et, plus largement, européennes pour penser la lutte contre ce que l'on nomme traditionnellement la « fracture numérique ».

L'inclusion numérique, un slogan politique et un concept scientifique

- 10 Lancé par Al Gore en 1995 comme slogan politique, l'expression *digital divide* en anglais (fracture numérique) a rapidement été transformée en concept sociologique pour appréhender les phénomènes inégalitaires liés à la diffusion croissante des technologies numériques, dans tous les domaines de la vie sociale. Ce terme désigne un éventail de situations reflétant des disparités en matière d'accès aux technologies numériques et à leur utilisation. Des travaux issus des *Internet Studies* ont rapidement tenté de documenter ce phénomène sans remettre nécessairement en question la définition adoptée dans les discours politiques et médiatiques.
- 11 Dès le début des années 2000, d'autres travaux plus critiques en sciences humaines et sociales vont questionner la valeur scientifique de la catégorie même de « fracture numérique » (Di Maggio *et al.*, 2004 ; Selwyn, 2004 ; Van Dijk, 2005). Ces travaux mettent l'accent sur le caractère multidimensionnel et dynamique du phénomène désigné. Ils plaident pour une approche holistique capable de saisir la diversité et le continuum des situations socialement inégalitaires que ce phénomène recouvre. Dans cette perspective, des chercheurs suggèrent d'inscrire l'analyse du phénomène dans le champ de la sociologie des inégalités (Di Maggio *et al.*, 2004 ; Granjon, 2009), tandis que d'autres privilégient son inscription dans le champ connexe, mais néanmoins distinct, de l'exclusion/inclusion sociale (Brotcorne *et al.*, 2010 ; Vodoz, 2010). Dans les deux cas, il s'agit de considérer les situations d'accès et d'utilisation inégalitaires qui ponctuent les processus menant à l'exclusion numérique comme relevant d'abord d'inégalités sociales. Les individus les moins dotés au niveau socio-culturel sont ainsi privés de la liberté de se saisir des opportunités pratiques et symboliques offertes par les technologies numériques (Granjon, 2012). Dans cette optique, la notion d'inclusion numérique désigne le processus social par lequel l'individu parvient à tirer pleinement parti des possibilités d'action offertes par des technologies numériques pour maintenir

et améliorer sa position sociale (Brotcorne *et al.*, 2010), voire pour accroître sa liberté et son bien-être (Granjon, 2012).

- 12 Ce processus suppose que l'individu soit capable d'accéder durablement aux services et aux contenus en ligne mais aussi qu'il sache les utiliser de façon maîtrisée et autonome. Cela requiert qu'il développe non seulement des compétences techniques usuelles, mais aussi et surtout une compréhension critique des incidences sociales de ses usages. La dynamique est alors envisagée comme un processus d'inclusion, ou à l'inverse, d'exclusion sociale. De ce point de vue, les inégalités produites par ce processus d'intégration inégale concernent moins les écarts dans l'accès et l'usage des technologies numériques que les effets discriminatoires générés par ces différences dans les divers domaines de la vie sociale (éducation, emploi, vie administrative et citoyenne, etc.). C'est précisément pour pointer les implications de ces différences d'accès et d'usage sur les risques d'exclusion sociale que le concept de fracture numérique de troisième degré a récemment émergé dans les travaux anglo-saxons, en filiation avec ceux de fracture numérique dite de premier degré (inégalités dans l'accès) et de second degré (inégalités dans les compétences et les usages). Ce terme désigne les inégalités dans la capacité des individus à convertir les opportunités offertes par les technologies numériques en bénéfices effectifs sur le plan de l'inclusion sociale (Ragnedda, 2017 ; Van Deursen & Helsper, 2015).
- 13 Si, au début des années 2000, les politiques publiques de lutte contre les inégalités numériques, tant européennes que nationales, ont adopté le cadre de référence de la « fracture numérique », elles ont progressivement glissé vers celui de « l'inclusion numérique » ou de « l'e-inclusion » (Plantard, Le Mentec & Trainoir, 2013). La requalification par les programmes politiques de la fracture numérique en termes d'inclusion numérique n'est pas anodine. Elle traduit une volonté politique de ne pas se limiter à des mesures visant à supprimer des obstacles mais de s'atteler au développement des capacités des individus à s'appuyer sur ces technologies pour augmenter leur capital social, professionnel ou culturel. Dès 2005, la Commission européenne propose ainsi de développer des « usages inclusifs des TIC », dont l'enjeu dépasse à la fois celui du simple accès et de l'utilisation élémentaire des outils numériques pour une appropriation vue comme un levier d'insertion sociale. Dans cette lignée, la « Proposition pour un plan national e-inclusion horizon 2020 » (Brotcorne & Valenduc, 2013) en Belgique définit l'inclusion numérique comme le processus menant les citoyens à maîtriser les technologies numériques en vue d'une participation effective et autonome aux divers domaines de la vie sociale. Cette définition s'inspire de celle formulée par le Conseil national du numérique (CNNum) en France³ qui insiste sur le développement du pouvoir d'agir comme un élément majeur de l'inclusion numérique. Valérie Peugeot considère ce changement de vocabulaire comme le signal du passage d'une logique *top-down* (diffusion des outils) à une logique *bottom-up* suivant laquelle les individus mobilisent les outils numériques pour améliorer leur vie (Peugeot, 2015). Fabien Labarthe et Marianne Trainoir y voient aussi une inflexion managériale prônant la responsabilisation accrue des usagers à prendre en charge, par le biais des technologies numériques, l'amélioration de leur parcours de vie (Labarthe & Trainoir, 2019).

Le modèle des économies de la grandeur : quelques repères

- 14 L'analyse des cas présentés repose sur le modèle théorique des économies de la grandeur. Il permet de montrer la pluralité des principes de justice à l'œuvre dans les organismes d'intérêt général lors du processus de numérisation de leurs services. Dans le cadre de cette analyse, seuls certains mondes présentent une réelle portée heuristique : le *monde civique* que l'on peut rattacher aux principes qui régissent l'ensemble des services d'intérêt général, le *monde marchand* et le *monde industriel*, prégnants dans les projets relatifs à la numérisation des services et le *monde par projets* où le travail en réseau entre acteurs ainsi que la capacité des usagers à être connectés en constituent les fondements. Ce modèle permet en outre d'appréhender la numérisation des services comme une situation bouleversant en profondeur l'agencement stable des modalités traditionnelles d'accès aux services étudiés. Cette transformation génère alors une « épreuve en justification » au cours de laquelle les acteurs se livrent à des opérations critiques visant à manifester leur désaccord ainsi qu'à des opérations de négociation et de formation d'accords plus ou moins stables (Boltanski & Thévenot, 1991). L'épreuve investit donc ce « moment d'incertitude et d'indétermination au cours duquel se révèlent [...] les forces en présence » (Nachi, 2006, p. 57), suivi par des accords réglant le moment d'incertitude. Dès lors que la conversion numérique des services crée une situation d'instabilité au sein des organismes, des controverses émergent entre les acteurs sur les façons de poursuivre la conduite des missions d'intérêt général ; des compromis sont recherchés afin de stabiliser la situation. En d'autres termes, c'est à travers cette épreuve que les principes et les choix tacites sont établis puis traduits en dispositifs numériques aux formats plus ou moins inclusifs.

Encadré 2 : Le modèle des économies de la grandeur

Ce modèle relève initialement d'une sociologie de la dispute. Il permet de saisir les différentes façons dont les individus justifient leurs actions et appuient ou dénoncent celles des autres lors de l'émergence de controverses. En particulier, il permet de relever les principes généraux de justice – ou *mondes* – invoqués par les acteurs pour justifier leurs choix, leurs positions et pour évaluer les personnes et les objets qui les entourent. Ces principes de justice renvoient à différentes conceptions du bien commun ; ils donnent sens à différents registres d'action qu'il s'agit d'articuler de façon à parvenir à des compromis mettant fin, plus ou moins durablement, à cette situation d'incertitude. Dans les sociétés pluralistes contemporaines, ces principes sont divers. Rien ne permet d'affirmer la supériorité de l'un sur les autres. Dans *De la Justification. Les économies de la grandeur* (Boltanski & Thévenot, 1991), les auteurs identifient six mondes.

- le *monde inspiré* qui met l'accent sur l'originalité, la capacité d'innover ;
- le *monde domestique* fondé sur la proximité, la tradition établie et la hiérarchie ;
- le *monde civique* valorisant l'intérêt général et la collectivité ;
- le *monde industriel* où prédominent l'efficacité et la rationalisation des services ;
- le *monde du renom* qui valorise la réputation et la renommée ;
- le *monde marchand* où prévaut la rentabilité et la performance économique.

Dans *Le Nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski & Chiapello, 1999) vient s'ajouter ensuite un septième monde : le *monde par projets*. Celui-ci met en valeur l'adaptabilité, la flexibilité, le travail en réseau et la capacité de s'organiser par équipe ou par projet.

Les enjeux de la numérisation dans les services d'intérêt général

- 15 Les organismes étudiés ont en commun leur engagement dans un processus de numérisation qui ébranle en profondeur les modalités traditionnelles d'accès à leurs services. Cette situation génère d'autant plus d'incertitude que leurs missions d'intérêt général exigent le maintien d'une offre de services fondée sur un principe d'universalité (Algan, Bacache & Perrot, 2016) et donc accessible aux usagers en toute équité. Dès lors, comment assurer la continuité de ces services alors même que leur recours repose de plus en plus sur l'utilisation de technologies dont les conditions d'accessibilité et d'appropriation demeurent socialement inégalitaires ?
- 16 Avant d'analyser les justifications sur lesquelles s'appuient les pratiques inclusives de numérisation, il importe de présenter brièvement le contexte d'évolution des modes de gestion et d'organisation des services publics dans lequel s'inscrit la transition numérique. Ce bref éclairage contribue à comprendre la légitimité grandissante accordée à la dématérialisation en cours et à l'incursion de ses logiques sous-jacentes au sein des organismes étudiés.

En toile de fond, une transformation des modes de gouvernance des organismes publics

- 17 La reconfiguration des modalités d'accès aux services publics et, plus globalement, de la relation administrative induites par la numérisation constitue l'un des traits d'un vaste programme de modernisation des institutions publiques, initié depuis les années 1980 dans la plupart des pays de l'OCDE. Cette transformation générale s'est appuyée sur les principes du *New Public Management* (NPM) visant à transposer dans le secteur public les outils et les modes de gestion du secteur privé (Guenoun & Matyjasik, 2019). Reposant sur les trois E « Économie, Efficacité, Efficience », les organismes publics ont été invités à répondre à moindre coût aux attentes des citoyens, devenus des clients (Van Haeperen, 2012). La Belgique n'a pas échappé à cette tendance avec son plan Copernic de modernisation de l'administration fédérale dès la fin des années 1990. Plus récemment, le dernier accord de gouvernement fédéral en 2014 préconisait d'utiliser massivement les technologies numériques pour moderniser les administrations, favoriser leur rationalisation et accélérer leur simplification au nom d'une amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens.
- 18 Les services publics sont ainsi passés progressivement d'un modèle fondé sur l'affirmation de prérogatives et de responsabilités publiques constitutives des droits de l'utilisateur, à celui de services aux publics visant la satisfaction d'utilisateurs considérés davantage comme des clients (Dubois, 2010). Cette orientation client est fondée sur une approche holistique des besoins des usagers et sur la conversion numérique des services publics qui en facilite l'application. Elle constitue les traits essentiels de la *Digital Era Governance* (DEG), récent modèle de gouvernance de l'action publique, considéré comme l'une des formes renouvelées du *New Public Management* ⁴. Celle-ci met l'accent sur le caractère déterminant du changement technologique dans la transformation publique en défendant le principe selon lequel l'organisation des services publics ne peut plus se penser en dehors de sa numérisation. Il est à noter que ce modèle appréhende les opportunités offertes par les technologies numériques selon

les formats proposés par les géants du numérique (GAFAM) et leur modèle économique, faisant ainsi explicitement du secteur privé marchand le modèle de référence à adopter (Matyjasik & Guenoun, 2019).

- 19 Parallèlement aux transformations générales relatives aux modes de gouvernance des organismes publics, un autre facteur, corollaire du précédent, contribue à assoir la légitimité de la transition numérique au sein des organismes étudiés. Il s'exprime par une forme de consensus implicite sur la nécessité de cette transformation sans en questionner le bien-fondé. C'est ce que propose d'analyser la section suivante.

Un impensé numérique, obstacle au processus de réflexion stratégique

- 20 La plupart des acteurs rencontrés s'accordent à reconnaître le caractère incontournable du processus de numérisation des services. La nécessité de la transition numérique semble s'imposer sans jamais être discutée, ni questionnée au regard des principes traditionnellement portés par les services d'intérêt général. Les professionnels interrogés partagent la conviction « d'être obligés de suivre la tendance pour ne pas se faire dépasser [...] » (Manager, partenaire informatique). L'objectif apparaît dès lors consensuel : « c'est le futur au tout numérique » (Responsable marketing, entreprise de transport public) ou, tout au moins, « il s'agit d'aller vers la numérisation » (Cadre dirigeant, mutuelle de santé). Pour autant, la numérisation des services d'intérêt général ne fait pas l'objet d'une stratégie clairement définie et coordonnée au sein des organismes enquêtés. Nombre d'acteurs ont en commun de mettre à distance le terme « stratégie ». Il semble moins s'agir d'une défiance que d'une incapacité à s'approprier le processus, le définir et le baliser. Tout se passe comme si la certitude d'être face à un processus inéluctable s'accompagnait d'une incertitude quant aux démarches collectives à mettre en place pour y répondre de manière proactive sans le subir.
- 21 Le partenaire informatique d'instances publiques ne peut revendiquer de stratégie numérique propre étant donné que sa démarche s'inscrit dans celle de la région dont il dépend. Celle-ci a comme ambitieuse stratégie numérique territoriale la mise en place d'une *Smartcity*. Or, ce concept aux contours flous recouvre des acceptions hétérogènes qui donnent lieu à des interprétations aussi variées que le nombre de villes qui s'y réfèrent. Cette situation confère aux acteurs rencontrés suffisamment de latitude pour justifier leur absence de stratégie en la matière : « notre rôle est de mettre la démarche en ligne dans le cadre du projet *Smartcity* [...] mais il n'y pas une stratégie spécifique qui oriente la simplification ; chacun teste et bricole ce qui lui paraît pertinent » (*Marketing manager*, partenaire informatique).
- 22 Du côté de la mutuelle de santé, s'adapter à la transition numérique apparaît comme une priorité absolue au regard de l'évolution globale du secteur. Pour y parvenir, elle est soumise, tout comme les autres mutuelles de santé, à un impératif, celui de ne pas négliger les vulnérabilités qui touchent une grande partie de ses affiliés (handicap, maladie, précarité socio-économique). Dès lors, des précautions s'imposent dans l'élaboration d'une stratégie de numérisation au prix d'un certain risque : celui de ne pas pouvoir s'adapter à la temporalité des innovations numériques dans le secteur de la santé. Pour contourner cette difficulté, les professionnels renoncent à définir une stratégie numérique globale au profit d'actions ponctuelles, au coup par coup : « En

interne, on a réussi à valider un plan d'action à court terme qui englobait X réseaux sociaux. Le problème est que les réseaux sociaux bougent très vite. Mais comme on avait validé notre plan d'action, du coup on a dû se limiter à ça » (Chargé de projet web, mutuelle de santé).

- 23 Dans le secteur des transports, la numérisation amène des transformations majeures que les acteurs traditionnels s'efforcent d'anticiper pour ne pas trop se faire distancier par les nouveaux acteurs privés. Ceux-ci exploitent les failles des organisations existantes pour proposer de nouveaux services basés sur les opportunités qu'offrent les plateformes numériques (Courmont, 2018). Cette sorte de course au rattrapage favorise le développement de services en ligne calqués sur le modèle des industries numériques, au détriment d'une stratégie collectivement élaborée en cohérence avec les spécificités de la réalité régionale en matière de transports publics. De cette situation découle un manque de communication et de coordination entre les différentes parties prenantes : « En haut, il y a cette idée qu'on doit faire quelque chose avec le digital. Mais il y a plusieurs stratégies. On travaille sur la digitalisation tout comme les services marketing y travaillent sans que ces processus soient alignés » (*Manager business intelligence*, entreprise de transport public).
- 24 En somme, la plupart des professionnels rencontrés témoignent d'une vision relativement morcelée en matière de numérisation des services. Cette situation participe d'une forme d'essentialisation du processus. Cette évolution est tellement vue comme inévitable et désirable, qu'il devient difficile de l'envisager comme potentiellement perturbatrice des missions d'intérêt général. Selon Pascal Robert, cette confiance accordée aux technologies de l'information et de la communication relève d'un impensé, c'est-à-dire d'un discours qui « permet de soustraire l'informatique à l'exigence de justification » (Robert, 2011, p. 99). Ce macro-technodiscours s'étend à l'ensemble de la société et surplombe les exigences de justification qui régissent la vie sociale. Ainsi le numérique ne s'évaluerait que selon ses propres critères et échapperait aux critiques venant d'autres ordres de grandeur. Lorsque sont évoquées des incertitudes dues aux changements opérés dans les organismes, celles-ci ne sont jamais imputées aux technologies en tant que telles mais aux obstacles humains ou institutionnels, comme le manque de ressources humaines, les lourdeurs liées au fonctionnement de l'organisme et/ou aux contraintes inhérentes au secteur d'activité ou à sa mission d'intérêt général.
- « Le RGPD ⁵, je le comprends, mais ça implique une marche arrière dans la simplification administrative. On va revenir à une gestion administrative lourde avec de la paperasse, tout ça pour avoir le consentement des clients » (*Monitoring, reporting et process management officer*, entreprise de transport public).
- « Ces labels d'accessibilité, ils ne ressemblent à rien ! Ce n'est pas géré par des boîtes ayant des ressources. [...] Les géants du web sont bien plus à la pointe sur ce point » (*Manager changement et communication*, mutuelle de santé).
- 25 Cet impensé contribue à alimenter un discours sur l'inéluctabilité de la numérisation et, plus largement du progrès technique, associé au progrès social. Cette perspective techniciste fait ainsi de la numérisation un passage obligé pour toute organisation, y compris d'intérêt général, sans que soit définie une stratégie claire ni que soit interrogée la légitimité du processus au regard des obligations incombant à ces organismes. Cette dynamique concourt à éluder les choix politiques et sociaux encapsulés dans les dispositifs technologiques retenus par les acteurs. Elle participe, en ce sens, d'une dépolitisation des choix collectifs (Compagnon & Saint-Martin, 2019). Si

les projets de numérisation des services ne sont pas soumis à justification au regard des principes liés aux missions d'intérêt général, de quelle manière la réflexion sur la dimension inclusive s'intègre-t-elle concrètement aux changements opérés au sein d'organismes dont la singularité est de servir le bien commun ?

Des compromis bricolés autour d'une vision dissonante de l'inclusion numérique

- 26 L'absence de stratégie numérique coordonnée et explicitement articulée aux missions d'intérêt général n'évacue pas pour autant les questions liées à la qualité de l'accès aux services pour tous les usagers. Tous les acteurs rencontrés s'accordent à reconnaître la nécessité de promouvoir des services numériques inclusifs. Derrière ce consensus se cachent toutefois des conceptions plurielles et parfois contradictoires de ce que recouvre l'inclusion numérique. Le tableau ci-dessous illustre la coexistence de différents types de justification identifiés lors de l'enquête, en fonction de la logique – marchande, industrielle ou civique – sur laquelle les acteurs s'appuient.

Tableau 1. Les différentes conceptions de l'inclusion numérique en fonction des mondes en présence

Monde de référence	Pourquoi l'inclusion numérique ?	Quelles justifications ?	Quelle place ?
Monde marchand	L'inclusion numérique pour capter une clientèle plus importante	On gagne des parts de marché, on baisse les coûts de fonctionnement	L'inclusion numérique est un moyen
Monde industriel	L'inclusion numérique pour rendre les services plus efficaces	On désengorge les guichets, on réduit la paperasse, on rationalise le travail	L'inclusion numérique est un moyen
Monde civique	L'inclusion numérique pour rendre les services plus égalitaires	On œuvre pour le bien commun et pour une société meilleure	L'inclusion numérique est une finalité

- 27 Dans les trois organismes, les justifications en faveur de l'inclusion numérique issues du *monde marchand* sont principalement portées par les équipes du département marketing. Il s'agit « d'amener davantage de consommateurs en ligne pour permettre qu'un maximum de personnes soient actrices dans leurs démarches ». Toutefois, derrière « cette idée de prise de pouvoir du consommateur », on reconnaît « qu'il y a un plan d'économie » (Directeur marketing, communication, presse, mutuelle de santé). Les justifications relevant du *monde industriel* sont présentes dans le secteur des transports publics, fortement lié à la technique. Elles sont aussi largement mobilisées dans les propos des acteurs des départements informatiques, en charge de la conception et du design des services numériques, quel que soit l'organisme considéré. Ce registre de justification, malgré ses particularités, tend ici à renforcer celui du *monde marchand*. Dans les discours, la rhétorique de l'efficacité du marché en termes de coûts trouve en effet écho dans celle de l'efficacité des technologies numériques en termes de

rationalisation des services : « La numérisation est essentielle pour nos usagers comme pour notre organisme. J'en reviens toujours au paiement électronique [...] en même temps ça améliore l'efficacité du processus de paiement, c'est plus rapide pour tous les usagers. En même temps, c'est moins cher pour nous que le paiement en espèce » (*Corporate planning et reporting manager*, entreprise de transport public).

- 28 Enfin, les justifications relevant du *monde civique* renvoient aux missions d'intérêt général propres aux trois organismes. Certains acteurs interrogés y souscrivent davantage que d'autres en raison de leur fonction professionnelle. C'est notamment le cas des personnes en charge de l'accessibilité et de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise de transport public. Par ailleurs, ce type de justification apparaît plus souvent mobilisé au sein de la mutuelle de santé comparativement aux autres institutions, ses missions lui confiant la prise en charge de personnes vulnérables. Dès lors que « 5% de la population concentre 60% des frais de santé et que, parmi elles, on trouve des malades chroniques, des personnes socialement fragilisées ou porteuses de handicap, il faut pouvoir s'adresser à elles. Pour elles, le tout numérique ne fonctionnera jamais » (Cadre dirigeant, mutuelle de santé).
- 29 Face à la coexistence de logiques divergentes en faveur de l'inclusion numérique, l'enquête de terrain révèle l'émergence de compromis visant à assurer un équilibre entre ces rationalités tout en favorisant leur convergence. Ces compromis se matérialisent dans une pluralité de dispositifs numériques composites (Wissler, 1989), qui relèvent dès lors de bricolages et d'arrangements entre divers acteurs en présence. La présentation de quelques dispositifs composites notables portant sur le design et l'accessibilité des services numériques permet alors de mettre à jour les logiques sous-jacentes aux actions en faveur de l'inclusion numérique que l'absence de stratégie explicite en la matière tend sinon à invisibiliser.

Tableau 2. Dispositif composite portant l'application des normes d'accessibilité

Dispositif composite	Nature du compromis	Extraits d'entretien
Application des normes d'accessibilité « à la carte »	Pont du monde civique vers le monde marchand	<i>Je demande qu'on ne se contente pas que du premier niveau [dans l'application des normes d'accessibilité]. Qu'on applique le maximum, mais ce n'est pas facile à obtenir (Responsable accessibilité, entreprise de transport public).</i> <i>En termes d'image, on utilise une certaine charte graphique. Toucher la structure du site, c'est un budget important, et c'est beaucoup de temps. Notre volonté est d'aller le plus loin possible sans toucher au confort de notre clientèle majoritaire (Customer experience manager, entreprise de transport public).</i>

- 30 Les discours des professionnels de l'entreprise de transport public révèlent des tensions entre une logique civique qui pousse à l'application des normes d'accessibilité ⁶ et une logique marchande souhaitant privilégier un site Internet confortable pour la clientèle majoritaire. D'un côté, l'accent est mis sur l'intérêt général, de l'autre sur les impératifs économiques et de visibilité. Le design du site résulte d'un arbitrage entre ces deux logiques. Les normes d'accessibilité sont appliquées jusqu'à un certain seuil. Celui-ci est

le résultat d'un compromis provisoire dans la mesure où il est susceptible d'évoluer en fonction des modifications de rapports de force entre les acteurs présence.

- 31 Des arbitrages similaires sur l'application des normes d'accessibilité sont opérés dans les deux autres organismes étudiés. Au sein du partenaire informatique d'instances publiques, le choix de respecter ou non les normes varie selon la nature des services numériques concernés. De fait, « le label est appliqué sur des sites d'information fonctionnels qui n'ont pas vocation à être sexy [...]. En revanche, on consent à reconnaître que c'est plus difficile d'intégrer [le label] aux sites web promotionnels » (Chef de projet design). L'objectif d'attirer le client apparaît en somme difficilement conciliable avec celui visant à rendre le site accessible à l'ensemble des usagers en toute équité.

Tableau 3. Dispositif composite portant sur le format d'un *chat*

Dispositif composite	Nature du compromis	Extrait d'entretien
Un chat qui se refuse à devenir un bot	Pont entre monde industriel et monde civique	<i>Sur le nouveau site, j'ai déployé du chat. Ici, c'est un chat avec quelqu'un derrière, il y a des conseillers, ce ne sont pas des machines, ce n'est pas un chatbot [...] Comme je veux faire des économies avec ma casquette web, je mettrais bien un chatbot. Ah oui ! Ça marche très bien ces algorithmes super intelligents ! On pourrait le faire et c'est là que le fait de travailler avec un groupe transverse est riche. (Manager changement et communication, mutuelle de santé)</i>

- 32 Par ailleurs, les propos tenus par un professionnel responsable de la conception du site web au sein de la mutuelle de santé sont représentatifs des tensions pouvant survenir entre les logiques industrielles et marchandes (rationnaliser le travail des conseillers, faire des économies) et le monde civique (conserver le contact humain avec l'utilisateur). Ce dispositif composite marque un point de passage entre ces trois logiques : le choix a été fait de développer le *chat* sur le site Internet – et donc de s'adapter aux nouveaux standards numériques – tout en excluant le *bot* de façon à laisser les commandes du dialogue avec l'affilié à un conseiller capable d'empathie.

Tableau 4. Dispositif composite portant sur le design d'un site web

Dispositif composite	Nature du compromis	Extrait d'entretien
Un design moins beau mais plus abordable	Pont du monde industriel et marchand vers le monde civique	<i>La nouvelle tendance du web, c'est la navigation instinctive. Ne plus mettre des menus avec des colonnes, mais faire un site en 3D où vous naviguez dans l'espace. C'est joli, ça plait en termes de design, c'est une vitrine. Ici, [les cadres dirigeants] m'ont dit : pas question ! On a des clients âgés qui n'ont pas grandi dans l'univers digital ; si tu ne leur mets pas un petit menu traditionnel, ils vont être perdus. Donc il a fallu faire des arbitrages pour s'adapter à tous les publics (Manager changement et communication, mutuelle de santé).</i>

- 33 Le compromis concernant le design du site Internet résulte des limites que les cadres dirigeants de la mutuelle de santé imposent aux consultants informatique, recrutés à l'occasion de la refonte complète de leur site web. Les nouvelles pratiques en matière d'ergonomie sont contraintes par des principes d'ordre civique : répondre aux attentes de tous, y compris aux personnes âgées moins habiles avec le format numérique. Il en résulte un site Internet au design hybride, moins conforme aux tendances actuelles – donc moins intuitif pour les usagers connectés – mais plus accessible aux usagers âgés, représentant une large part des affiliés de la mutuelle de santé.

Quelle politique d'inclusion numérique ?

- 34 Les trois organismes enquêtés ont la particularité de traverser une phase transitoire en matière de numérisation des services. Ce contexte explique en partie la multiplicité des dispositifs composites identifiés. Ceux-ci sont autant de traductions pratiques d'arbitrages entre des appropriations dissonantes de la notion d'inclusion numérique, dont on peut à présent questionner la portée en regard des missions incombant aux organismes étudiés.
- 35 Les dispositifs composites révèlent les efforts réalisés par les acteurs pour stabiliser une situation incertaine quant à la place et aux formats des actions en faveur de l'inclusion numérique dans le travail de conception. Ces arrangements n'en sont pas pour autant moins partiels et insatisfaisants étant donné qu'ils s'appuient sur des principes fragmentés et se situent entre les exigences d'échelles de valeurs différentes. La précarité de cette imbrication d'ordres de grandeur divergents tient au fait qu'elle n'est fondée sur aucun principe supérieur univoque. Le problème du compromis est précisément « la recherche d'un bien commun en l'absence d'un système unique de justification » (Ricœur, 1991, cité par Assayag-Gillot, 2018, p. 107). Les actions observées en faveur de l'inclusion numérique résultent en ce sens de compromis provisoires plutôt que d'accords stables autour d'un horizon normatif commun où prédomine l'intérêt général. Outre leur caractère fragile et révoquant, ces arbitrages révèlent aussi en creux la place accordée aux préoccupations inclusives lors de la numérisation des services. Plutôt que d'être hissées au rang d'enjeux prioritaires, les initiatives en la matière sont sinon reléguées au second plan, du moins réduites à des actions au coup par coup. La logique de court terme l'emporte sur une approche globale visant à réduire durablement cette mise à distance des « publics empêchés » (Mazet, 2017) par la numérisation des services.
- 36 Au regard des risques de rupture d'égalité et de continuité devant les services d'intérêt général que ces transformations peuvent induire, il est légitime d'interroger la portée et l'efficacité d'actions découlant d'ajustements à la marge. Les arrangements issus de compromis entre les parties prenantes dévoilent une conception étriquée de l'inclusion par le numérique. Cet enjeu semble réduit à des questions d'accessibilité, de design ou de confort de navigation, tout en s'assurant de ne pas altérer « [...] le confort de la clientèle principale » (Responsable marketing, entreprise de transport public). Ces actions, considérées par les professionnels interrogés comme équilibrées, apparaissent néanmoins questionnables. Elles tiennent davantage lieu de bricolages provisoires que d'initiatives pérennes visant à favoriser durablement des usages inclusifs dont la spécificité tient, comme précisé dans la section ci-dessus, au développement du pouvoir d'agir des individus par le biais de la technologie, quelle que soit leur condition sociale.

- 37 Ce bilan en demi-teinte est révélateur du poids des divers acteurs engagés dans le processus de numérisation des services. Au sein des trois organismes étudiés, les départements communication et marketing occupent une position prépondérante dans cette dynamique. Ceux-ci impulsent les orientations à donner aux formats et aux contenus des services en ligne en s'attachant ponctuellement les services d'agences privées de communication web pour offrir un service personnalisé au client standard, c'est-à-dire mobile et connecté (*manager general service*, partenaire informatique). Outre ces alliances, les professionnels du marketing collaborent étroitement avec les équipes informatiques (ingénieurs informatiques et web *designers*). Ceux-ci sont chargés de traduire les demandes de ceux qu'ils considèrent comme leur client en outils numériques à la fois intuitifs, efficaces et peu coûteux. Dans deux des cas étudiés, les experts de l'ingénierie informatique et du *design* sont d'ailleurs des consultants externes engagés par l'organisme. Qu'il s'agisse de la refonte du site Internet ou de la création d'une application mobile, ils adoptent des méthodes agiles de développement et de gestion de projet susceptibles de s'adapter rapidement aux impératifs dictés par les autres parties prenantes du projet, au premier rang desquels les professionnels de l'e-marketing.
- 38 Sur fond d'asymétrie de pouvoir, l'alliance d'une logique marchande de compétition avec une logique de coopération par projets propre au partenariat public-privé (Simioni, 2002) oriente ainsi largement la configuration globale des services et des contenus en ligne. Ce constat témoigne d'un mode de gouvernance par projets des organismes d'intérêt général (Boltanski & Chiapello, 2011). Dans ce cadre, les professionnels en charge de l'accessibilité et les divers représentants d'utilisateurs peinent à faire entendre de façon consistante et durable les besoins des catégories d'utilisateurs « hors-normes ». Outre leur faible représentation numérique en comparaison aux autres acteurs engagés dans le processus de dématérialisation, ceux-ci n'interviennent que de façon circonscrite dans le travail de conception afin de corriger à la marge les choix pouvant heurter la mission d'intérêt général des organismes concernés. Les effets conjugués de ces rapports de force inégaux mènent à réduire le périmètre des principes d'action propres aux institutions d'intérêt général et à éroder, du même coup, les prérogatives qui fondent la justification de leur existence.

Conclusion : la dimension inclusive des services d'intérêt général mise à mal par une numérisation impensée

- 39 L'article questionne la manière dont les organismes d'intérêt général appréhendent les préoccupations relatives à leur mission inclusive dans leur processus de numérisation de services. Sur fond d'un nouveau modèle de gouvernance de l'action publique favorisant une forme d'impensé numérique, l'analyse pointe l'existence de tensions entre des logiques normatives contradictoires concernant la conception de l'inclusion numérique. Cette situation mène à des compromis bricolés autour d'une vision éclectique de celle-ci qui se matérialisent dans la mise en place de dispositifs composites qui sont autant de ponts entre la logique civique de l'intérêt général et la logique marchande et industrielle qui accompagnent les mutations en cours. Pour autant, ces dispositifs demeurent fragiles dans la mesure où les arrangements ne

donnent pas lieu à un accord où prédomine clairement les principes liés aux missions d'intérêt général.

- 40 Ces ajustements dominés par les acteurs du marketing font ainsi émerger une approche étriquée de l'inclusion numérique où celle-ci tend *in fine* à se confondre avec la personnalisation du service. Dès lors que les services en ligne sont capables de traiter chaque usager individuellement pour pousser vers lui des contenus supposés plus adaptés, ceux-ci apparaissent comme favorisant en soi l'inclusion. Les préoccupations propres à la dimension inclusive de ces services s'effacent au profit de l'idée selon laquelle la personnalisation des contenus répondrait à cet enjeu. Cette conception impensée de l'inclusion numérique, qui s'appuie sur les justifications de la cité par projets « où la seule vertu d'être connecté nous fait grand » (Boullier, 2016), fait peser sur les épaules de l'utilisateur la responsabilité de son inclusion, exonérant les technologies numériques, censées *de facto* être tournées vers son intérêt. Elle contribue aussi à masquer les évolutions organisationnelles qui accompagnent la numérisation des services dans les organismes d'intérêt général : dépendance grandissante au secteur privé marchand – par le biais de la sous-traitance notamment – développement d'une logique servicielle privilégiant la satisfaction à court terme des usagers au détriment d'une logique de choix collectif à long terme orientant les usages, émergence de services à deux vitesses selon les capacités de l'utilisateur à mettre à profit les modalités d'accès numériques proposées. Pour dépasser ce qui ressemble bien à une logique technicienne de l'inclusion numérique, il est essentiel que les pratiques de numérisation des services d'esprit public se déploient davantage selon une logique civique où prédominent les préoccupations liées à l'égalité de traitement des usagers et à la défense d'un intérêt général ne se résumant pas à la somme des intérêts particuliers. L'idée n'est donc pas ici de s'opposer à la numérisation des services d'intérêt général, mais d'oser la mettre en débat afin d'interroger ouvertement et collectivement ses finalités.

BIBLIOGRAPHIE

- ALGAN Y., BACACHE M. & A. PERROT (2016), « Administration numérique », *Notes du conseil d'analyse économique*, vol. 7, n° 34 [En ligne] <http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/cae-note034v3.pdf>.
- ASSAYAG-GILLOT L. (2018), « Le compromis selon Paul Ricœur », *Négociations*, vol. 29, n° 1, pp. 103-120 [En ligne] DOI :10.3917/neg.029.0103.
- BADOUARD R. (2014), « La mise en technologie des projets politiques. Une approche orientée design de la participation en ligne », *Participations*, vol. 1, pp. 31-54 [En ligne] DOI : 10.3917/parti.008.0031.
- BEAUCHAMPS M. (2012), « Espace urbain et stratification sociale », *RESET*, n° 1 [En ligne] DOI : 10.4000/reset.139.
- BOLTANSKI L. & È. CHIAPELLO (1999), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard.

- BOLTANSKI L. & L. THÉVENOT (1991), *De la Justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOULLIER D. (2016), *Sociologie du numérique*, Paris, Éditions Armand Colin.
- BROTCORNE P. (2018), « L'effectivité des libertés fondamentales des personnes vulnérables à l'épreuve du numérique », dans JACQUEMIN H. & M. NIHOUL (dir.), *Vulnérabilités et droits dans l'environnement numérique*, Namur, Éditions Larcier, pp. 31-48.
- BROTCORNE P. & G. VALENDUC (2009), « Les compétences numériques et les inégalités dans les usages d'internet. Comment réduire ces inégalités ? », *Les Cahiers du numérique*, vol. 5, n° 1, pp. 45-68 [En ligne] <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-1-page-45.htm>.
- BROTCORNE P. & G. VALENDUC (2013), *Propositions pour un plan national e-inclusion horizon 2020*, Rapport pour le SPP Intégration sociale.
- BROTCORNE P., DAMHUIS L., LAURENT V., VALENDUC G. & P. VENDRAMIN (2010), *Diversité et vulnérabilité dans les usages des TIC. La fracture numérique au second degré*, Gent, Academia Press.
- BROTCORNE P., BONNETIER C. & P. VENDRAMIN (2019), « Une numérisation des services d'intérêt général qui peine à inclure et émanciper tous les usagers », *Terminal*, n° 125-126 [En ligne] <https://journals.openedition.org/terminal/4809>.
- CAPONNETI V. & B. SAK (2016), *Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes ?*, Working Paper CIRIEC, n° 06 [En ligne] <http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2017/02/WP2016-06FR.pdf>.
- COMPAGNON D. & A. SAINT-MARTIN (2019), « La technique : promesse, mirage et fatalité », *Socio*, n° 12, pp. 7-25.
- COURMONT A. (2018), « Plateforme, big data et recomposition du gouvernement urbain. Les effets de Waze sur les politiques de régulation du trafic », *Revue française de sociologie*, vol. 59, n° 3, pp. 423-449 [En ligne] DOI :10.3917/rfs.593.0423.
- DENOÛËL J. & F. GRANJON (dir.) (2011), *Communiquer à l'ère du numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, Paris, Presses des Mines.
- DI MAGGIO P., HARGITTAI E., CELESTE C. & S. SHAFFER (2004), « Digital Inequality: From Unequal Access to Differentiated Use », dans NECKERMAN K. (dir.), *Social Inequality*, New York, Russell Sage Foundation, pp. 355-400.
- DUBOIS V. (2010), « Chapitre 10 - Politiques au guichet, politique du guichet », dans BORRAZ O. (dir.), *Politiques publiques 2. Changer la société*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 265-286.
- GUENOUN M. & N. MATYJASIK (2019), « La fin de l'histoire du NPM ? », dans MATYJASIK N. & M. GUENOUN (2019), *En Finir avec le new public management*, Paris, IGPD, pp. 1-26.
- GRANJON F. (2009), « Inégalités numériques et reconnaissance sociale », *Les Cahiers du Numérique : Fracture sociale et justice sociale*, n° 5/1, pp. 19-44.
- GRANJON F. (2012), *Reconnaissance et usages d'Internet. Une sociologie critique des pratiques de l'informatique connectée*, Paris, Presses des mines.
- LABARTHE F. & M. TRAINOIR (2019), « Explorer les déclinaisons de l'empowerment en régime numérique », *Terminal*, n° 125-126 [En ligne] DOI : <https://doi.org/10.4000/terminal.5570>.
- MATYJASIK N. & M. GUENOUN (dir.) (2019), *En Finir avec le New Public Management*, Paris, IGPD.
- MAZET P. (2017), « Conditionnalités implicites et productions d'inégalités : les coûts cachés de la dématérialisation administrative », *La Revue française de service social*, vol. 264, n° 2, pp. 41-47.

- NACHI M. (2006), *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris, Éditions Armand Colin.
- OCDE (2000), *La Littératie à l'ère de l'information* [En ligne] <http://www.oecd.org/fr/Éducation/etudes/pays/39438013.pdf>.
- PEUGEOT V. (2013), « Citoyens d'une société numérique. Accès, littératie, médiations, pouvoir d'agir : pour une nouvelle politique d'inclusion », Paris, La Documentation française, [En ligne] <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000802.pdf>.
- PEUGEOT V. (2015), « Brève histoire de l'empowerment : à la reconquête du sens politique », *Internetactu.net* [En ligne] <http://www.internetactu.net/2015/11/13/breve-histoire-de-lempowerment-a-la-reconquete-du-sens-politique/>.
- PINÈDE N (2018), « Penser le numérique au prisme des situations de handicap : enjeux et paradoxes de l'accessibilité », *tic&société*, vol. 12, n° 2, pp. 9-43.
- PIRES A. (1997), « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », dans POUPART J., GROULX A., MAYER A., DESLAURIERS J.-P., LAPERRIÈRE A. & A. PIRES (dir.), *La Recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Éditions Gaëtan Morin, pp. 113-169.
- PLANTARD P., LE MENTEC M. & M. TRAINOIR (2013), *Pour en Finir avec la fracture numérique*, Limoges, FYP Éditions.
- RAGNEDDA M. (2017), *The Third Digital Divide. A Weberian Approach to Digital Inequalities*, Oxford, Routledge Publishing.
- ROBERT P. (2011), « Critique de la notion d'imaginaire des TIC, vieilles catégories (mythe et utopie) et nouveaux outils », dans LAKEL A., MASSIT-FOLLÉA F. & P. ROBERT (dir.), *Imaginaire(s) des technologies d'information et de communication*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 88-102.
- SELWYN N. (2004), « Reconsidering Political and Popular Understandings of the Digital Divide », *New Media and Society*, n°6/3, pp. 341-362.
- SIMIONI O. (2002), « Un nouvel esprit pour le capitalisme : la société de l'information ? », *Revue européenne des sciences sociales*, volume XL, n° 123, pp. 75-90.
- THEVENOT L. (2001), « Les justifications du service public peuvent-elles contenir le Marché ? », dans LYON-CAEN A. & V. CHAMPEIL-DESPLAT (dir.), *Services publics et droits fondamentaux dans la construction européenne*, Paris, Éditions Dalloz, pp. 127-14.
- VAN DEURSEN A. & E. HELSPER (2015), « The Third-level Digital Divide: Who Benefits most from Being Online? », dans ROBINSON L., COTTON S., SCHULZ J., HALE T. & A. WILLIAMS (dir.), *Studies in Media and Communications*, vol. 10, pp. 29-52.
- VAN DIJK J. (2005), *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*, London, Sage Publishing.
- VAN HAEPEREN B. (2012), « Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n° 2, pp. 83-99 [En ligne] DOI:10.3917/rpve.512.0083.
- VODOZ L. (2010), « Fracture numérique, fracture sociale : aux frontières de l'intégration et de l'exclusion », *SociologieS*, Dossiers, Frontières sociales, frontières culturelles, frontières techniques [En ligne] <http://journals.openedition.org/sociologies/3333>.
- WISSLER A. (1989), « Les jugements dans l'octroi de crédit », dans BOLTANSKI L. & L. THÉVENOT (dir.), *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers du CEE, n° 33.

YIN R. (2003), *Applications of Case Study Research* (2ème édition), London, Sage Publishing.

NOTES

1. La recherche IDEALiC – L'inclusion numérique par l'amélioration de l'autonomie et du pouvoir d'agir au fil du parcours de vie – a été financée par la Politique scientifique fédérale (BESLPO) en Belgique dans le cadre du programme BRAIN-be. Axe 5 - Grands défis sociétaux (2015-2019). Celle-ci rassemblait deux universités, l'UCLouvain du côté francophone et la Vrije Universiteit van Brussels du côté néerlandophone.
2. Les résultats de l'analyse des données récoltées lors de la seconde partie de l'entretien a fait l'objet d'une publication distincte dans la revue *Terminal* (Brotcorne, Bonnetier & Vendramin, 2019).
3. Le Conseil national du numérique (CNNum) est une commission consultative française créée en 2011. Il chargé d'étudier les questions relatives au numérique, en particulier les enjeux et les perspectives de la transition numérique de la société, de l'économie, des organisations, de l'action publique et des territoires.
4. Pour une discussion détaillée sur les contre programmes qui succèdent au *New Public Management* et leur degré de continuité ou de rupture avec ce dernier, voir en particulier le chapitre introductif par Marcel Guenoun et Nicolas Matyjasik de l'ouvrage *En finir avec le new public management* (Matyjasik & Guenoun, 2019).
5. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD), entré en vigueur le 25 mai 2018, renforce les droits des citoyens de l'Union européenne concernant leurs données personnelles. Toutes les entreprises et associations des 28 États membres, ainsi que celles issues des pays hors UE mais collectant et traitant des données de résidents européens (comme Google, Facebook ou Amazon par exemple), y sont soumises.
6. Au niveau international, les normes en matière d'accessibilité sont issues du *Web Content Accessibility Guidelines* (WCAG). Celui-ci est un référentiel élaboré par le WAI (*Web accessibility initiative*), groupe de travail de référence en la matière depuis 2006 au sein de l'organe de gouvernance d'internet (W3C). Ce référentiel est révisé régulièrement. Depuis, 2018, c'est la version WCAG 2.1 qui est la référence.

RÉSUMÉS

L'article analyse l'influence des processus de numérisation de trois fournisseurs de services d'intérêt général en Belgique sur le façonnage d'une offre de services numériques plus ou moins inclusive. En prenant appui sur le modèle théorique des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991) et sur une méthodologie d'études de cas, son objectif est double. Il vise, d'abord, à saisir les formes de coordination qui s'établissent entre plusieurs principes normatifs présidant à la numérisation des services : celui de l'intérêt général qui caractérise les missions de services étudiées et ceux d'ordres marchand et industriel qui sous-tendent les justifications en faveur de leur dématérialisation. Il vise, ensuite, à comprendre l'impact de ces arrangements sur les conceptions de l'inclusion numérique et les actions déployées au sein de ces organismes.

The article analyses the digitalisation processes of three public interest providers in Belgium and its influence on the shaping of digital services, in a more or less inclusive way. It is based on the Economies of Worth theoretical model (Boltanski & Thévenot, 1991) and a case study methodology. It has a twofold objective. First, it aims at grasping the coordination forms that are established between diverse normative principles governing the digitalisation of services: the one of general interest that characterises the key tasks of the services under consideration and those of the commercial and industrial logics that inspire the justifications for their digitalisation. It then aims at understanding the impact of these arrangements on the understandings of digital inclusion and the actions implemented within these organisations.

La implementación de una digitalización impensada en servicios de interés general

El artículo analiza como los procesos de digitalización de tres proveedores de servicios de interés general en Bélgica influyen en la formación de una oferta más o menos inclusiva de servicios digitales. Se apoya en el modelo teórico de las “economías del valor” (Boltanski y Thévenot, 1991) y en una metodología de estudios de casos. Persigue dos objetivos. En primer lugar, apunta a entender las formas de coordinación surgiendo entre distintos principios normativos que dirigen la digitalización de esos servicios: el del interés general, que caracteriza las misiones de servicios investigadas, y los de ámbito mercantil o industrial subyacentes a las justificaciones de su desmaterialización. Luego, apunta al entendimiento del impacto de estos arreglamentos en las aproximaciones de la inclusión digital y en las actuaciones desarrolladas en aquellos organismos.

INDEX

Mots-clés : dématérialisation, services d'intérêt général, épreuves, controverses, cité, inclusion sociale numérique, études de cas

Palabras claves : desmaterialización, servicios de interés general, pruebas, controversias, ciudad, digital social inclusión, estudios de casos

Keywords : dematerialisation, services of general interest, trials, controversies, logic, digital and social inclusion, case studies

AUTEURS

PÉRINE BROTCORNE

Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et société, UCLouvain (Belgique) -
perine.brotcorne@uclouvain.be

CAROLE BONNETIER

Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et société, UCLouvain (Belgique) -
carole.bonnetier@uclouvain.be

PATRICIA VENDRAMIN

Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société, UCLouvain (Belgique) -
patricia.vendramin@uclouvain.be