

# La transformation vers le numérique des organisations publiques : quelle rationalité et quelle légitimité ?

Vincent Nicolini and Daniel J. Caron

Number 8, 2024

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1115741ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1847>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Nicolini, V. & Caron, D. (2024). La transformation vers le numérique des organisations publiques : quelle rationalité et quelle légitimité ? *Ad machina*, (8), 234–250. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1847>

## Article abstract

Digital transformation is on the agenda of many public organizations that aim to take advantage of the potential of recent information and communication technologies. However, the meaning and scope are subject to different interpretations and perceptions that will vary depending on multiple factors that are internal and external to the organization. This impacts the rationality of this transformation, the organizational meaning attributed to it and above all what the transformation will be for the organization. This article originates from this ambiguity to show how the digital transformation is impacted by discourses that are largely outside of its sphere. It first examines three discourses used to legitimize digital transformation: the discourse of performance, that of change and innovation, and that of bureaucratic reform. It then identifies, with the help of a few examples, avenues of interpretation allowing us to understand more fundamentally the meaning of digital transformation for public organizations.



**Titre : La transformation vers le numérique des organisations publiques : quelle rationalité et quelle légitimité?**

Rubrique : Perspective théorique

### **Auteur(s)**

1 : Vincent Nicolini, professeur sous octroi

2 : Daniel J. Caron, professeur

Citation : Nicolini, V. et Caron, D. J. (2024). La transformation vers le numérique des organisations publiques : quelle rationalité et quelle légitimité?. *Ad Machina*, 8(1), 234-250, <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1847>

---

### **Affiliation des auteurs**

1 : École nationale d'administration publique

Courriel : [vincent.nicolini2@enap.ca](mailto:vincent.nicolini2@enap.ca)

2 : École nationale d'administration publique

Courriel : [daniel.caron@enap.ca](mailto:daniel.caron@enap.ca)

---

### **Remerciements**

---

### **Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

La transformation vers le numérique est à l'agenda de nombreuses organisations publiques qui visent à tirer profit du potentiel des technologies de l'information et de la communication récentes. Or, la signification et la portée sont sujettes à des interprétations et des perceptions différentes qui vont varier en fonction de multiples facteurs internes et externes à l'organisation. Ceci impacte la rationalité de cette transformation, le sens organisationnel qu'on lui attribue et surtout ce que sera la transformation pour l'organisation. Cet article part de cette ambiguïté pour montrer comment la transformation vers le numérique est impactée par des discours qui lui sont en bonne partie extérieurs. Il examine d'abord trois discours servant à légitimer la transformation vers le numérique : le discours de la performance, celui du changement et de l'innovation et celui de la réforme bureaucratique. Il dégage ensuite, à l'aide de quelques exemples, des pistes d'interprétation permettant de saisir de façon plus fondamentale la signification de la transformation vers le numérique pour les organisations publiques.

## Abstract

*Digital transformation is on the agenda of many public organizations that aim to take advantage of the potential of recent information and communication technologies. However, the meaning and scope are subject to different interpretations and perceptions that will vary depending on multiple factors that are internal and external to the organization. This impacts the rationality of this transformation, the organizational meaning attributed to it and above all what the transformation will be for the organization. This article originates from this ambiguity to show how the digital transformation is impacted by discourses that are largely outside of its sphere. It first examines three discourses used to legitimize digital transformation: the discourse of performance, that of change and innovation, and that of bureaucratic reform. It then identifies, with the help of a few examples, avenues of interpretation allowing us to understand more fundamentally the meaning of digital transformation for public organizations.*

## Mots clés

Transformation numérique; performance publique; numérique; administration publique; bureaucratie

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



## La transformation vers le numérique des organisations publiques : quelle rationalité et quelle légitimité?

Vincent Nicolini  
Daniel J. Caron

### Introduction

Le « numérique » pose de nombreux défis. Ces défis se dressent tant devant le chercheur qui tente de les appréhender et de les circonscrire comme objet de recherche que devant les acteurs de l'organisation, desquels on attend qu'ils inscrivent leurs pratiques, procédés et modes de fonctionnement dans cet univers dit « numérique ». Au départ, le terme est lui-même polysémique et juste à ce titre, il soulève de nombreuses interrogations. Mais de plus, un des défis du « numérique » et de sa préhension dans l'espace social est qu'il est à la fois l'élément perturbateur de l'environnement, tout en constituant aussi l'objectif à atteindre par la transformation de l'organisation. Les organisations doivent s'insérer dans le nouvel univers où le numérique fait d'elles l'objet du projet de transformation vers le numérique (TVN).

Comme tout élément perturbateur qui affecte les organisations et contribue à créer de l'incertitude, la TVN génère des processus de création de sens (Weick, 1995). Pour cette raison, la TVN ne peut être abordée uniquement à partir de définitions objectivantes qui, comme celles que l'on retrouve dans la littérature (Mergel, Edelman et Haug, 2019), tentent d'établir les relations qui existent entre les potentialités managériales, économiques ou commerciales des technologies de l'information et de la communication (TIC) récentes et les organisations. Clarifier ce que peut signifier la TVN pour les organisations, en particulier les organisations publiques, sur lesquelles se focalise cet article, n'implique donc pas de chercher à articuler une définition « parfaite » de la TVN et d'évaluer la réalité à partir de celle-ci. Plutôt, il semble d'abord important de reconnaître que la TVN n'est peut-être que le produit de l'interaction d'une conception choisie de ce que signifie « numérique » avec les représentations et pratiques existantes des organisations afin de pouvoir la légitimer et la rationaliser. C'est pourquoi elle sera donc tantôt centrée sur la technologie, tantôt sur la prestation de services ou encore sur la participation citoyenne.

En effet, la TVN (parfois aussi appelée « digitalisation ») se manifeste en plusieurs narratifs qui lui accolent un sens particulier et participent à générer des actions concrètes dans la pratique (Nyhlén et Gidlund, 2022). Elle demeure toutefois un objet ou un phénomène difficile à saisir, car elle est avant tout un désir de transformation qui s'appuie nécessairement sur l'existant, c'est-à-dire sur un ensemble d'institutions, de pratiques, de lois, de normes et de valeurs, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Elle se manifeste socialement, comme le note Schildt (2022, p. 237), « par la diffusion de nouvelles pratiques et technologies organisationnelles interconnectées stimulée et supportée par des changements associés dans les croyances, les normes et les habitudes des gestionnaires et des investisseurs ». Elle repose donc sur un ou des concepts produits socialement, dont le sens est constamment négocié et renégocié en fonction de l'état particulier d'un champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983) tel que compris et défini par une communauté d'acteurs donnée.

Ainsi, le « numérique » et la transformation organisationnelle qu'il commande seront problématisés de différentes façons selon les communautés d'acteurs, faisant en sorte qu'ils ne peuvent être analysés en fonction de caractéristiques objectives. Par exemple, dans une organisation donnée, et selon leur position dans l'organisation, certaines communautés traduiront la transformation vers le numérique en mettant l'accent sur l'innovation, et d'autres en la mettant au service de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle (Magnusson, Koutsikouri et Paivarinta, 2020). Dans une optique similaire à ce dernier élément, d'autres encore verront la transformation vers le numérique au prisme de la réingénierie des processus d'affaires (Weekkarody, Janssen et Dwivedi, 2011). Une étude empirique comme celle de Benedetto-Meyer et Boboc (2019) montre clairement qu'au sein d'une organisation, plusieurs registres discursifs peuvent servir à caractériser la transformation vers le numérique et que ceux-ci produisent des actions différentes en fonction de la position des acteurs, ce qui peut, à terme, amener des difficultés organisationnelles dans la création de sens soutenant cette transformation.

Chez les managers, c'est le logos gestionnaire qui imprègne leur lecture de la transformation numérique et qui permet une forme de réassurance concernant leurs missions et leurs fonctions. Leurs modes d'action visent alors à inscrire le discours abstrait relatif à la digitalisation dans la réalité du travail au quotidien, dans ses contraintes de gestion et dans la continuité des précédentes réorganisations ou mutations technologiques. (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019, p. 114)

S'appuyant sur la prémisse que la TVN résultera *in fine* de l'interaction des discours et des actions d'une multitude d'acteurs tant à l'extérieur qu'à l'intérieur des organisations et en prenant en compte le caractère plutôt équivoque et hypothétique de ce qu'elle signifie concrètement dans ses éléments constitutifs, l'article propose quelques pistes d'interprétation pour mieux comprendre le poids du contexte organisationnel sociohistorique dans la façon de concevoir la TVN et ses répercussions sur les caractéristiques qu'aura l'organisation transformée. Pour ce faire et en premier lieu, nous viserons à dégager les discours qui rationalisent et légitiment la TVN au sein des organisations publiques. Nous reprendrons la définition de la légitimité proposée par Suchman (1995, p. 574, traduction libre) : « la légitimité est une perception ou un postulat généralisé selon lequel les actions d'une entité sont désirables, correctes ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances ou définitions. » Ici, nous explorerons les relations entre la construction discursive de la TVN et les registres discursifs de certains mouvements ou tendances en gestion comme la gestion de la performance, la nécessité du changement et la réinvention de la bureaucratie. Ensuite, cela nous amène à discuter des différentes sources qui servent à alimenter deux des principaux piliers de la TVN, soit la légitimité et la rationalité derrière un tel projet organisationnel. Finalement, l'article conclut en proposant une approche plus englobante de la TVN, qui défend l'importance de penser celle-ci à partir de certaines conséquences que le numérique, en tant que phénomène social, engendre pour les organisations publiques.

## **1. Trois discours de rationalisation et de légitimation de la transformation vers le numérique**

### **1.1 La transformation vers le numérique et la performance**

La performance, par son vocabulaire conceptuel et ses pratiques, peut servir de relais afin de donner un sens à la transformation vers le numérique en permettant notamment d'associer cette transformation à des principes fondamentaux de la gestion d'une organisation.



La performance peut se décliner en plusieurs concepts, dont l'efficacité, l'efficacité ou la qualité. Elle regroupe aussi plusieurs approches comme la gestion par résultats (Mazouz, 2017). Définir la performance implique souvent un arbitrage (Boussard, 2008); par exemple, la qualité d'un service peut pâtir d'un trop grand accent mis sur son efficacité. Le vocabulaire de la performance et les pratiques de gestion de la performance sont encadrés dans des lois, dont la Loi sur l'administration publique. Dans le sillon du nouveau management public, la gestion de la performance est devenue une des préoccupations principales de la gestion publique (Hood, 1991; Moynihan, 2008; B z s, 2020). Pour les besoins de notre analyse, nous considérons la performance principalement à partir des notions d'efficacité et d'efficacité dans le fonctionnement interne et la prestation de services.

Occupant une place importante dans l'édifice conceptuel du management (Le Texier, 2017), l'efficacité a, en tant que valeur sociale, contribué à dynamiser les travaux classiques comme ceux de Taylor (1911). Comme le note Alexander (2008, p. 7, traduction libre), « l'efficacité est en effet un concept moderne, ayant grandi en même temps que les développements industriels et les nouveaux processus rationnels et systématiques qui ont caractérisé une époque bien consciente de ces pouvoirs productifs et administratifs émergents. » Ce n'est donc pas une surprise si l'efficacité est aussi une des valeurs cardinales de l'administration publique depuis les débuts de la discipline (Gulick et Urwick, 1937), bien que remise en cause (Waldo, 1947). L'efficacité est donc, tout naturellement, un instrument permettant d'appuyer la mise en économie des organisations, qui place la gestion de ces dernières dans une optique de rentabilité ou de rapport coûts/bénéfices positifs (B z s, 2020) dans le cas des organisations publiques.

L'imaginaire bureaucratique autour du développement de l'ordinateur et des TIC s'est construit en rapport étroit avec l'évolution des besoins informationnels toujours plus pressants au XX  siècle à la suite de l'av nement de l'état-providence. Dans cette même veine, la quête d'efficacité administrative par la mécanisation (Agar, 2003) a marqué les initiatives de modernisation de l'appareil administratif par les TIC. Leur introduction se fait dans la continuité d'une mécanisation administrative qui prend son envol dans la première moitié du XX  siècle (Gardey, 2008). Déjà en 1964, la Commission Glassco rapportait que « bien qu'aucun inventaire précis soit disponible, il est connu qu'environ 80 000 unités de petite machinerie et d'équipements, incluant 55 000 machines à écrire, sont possédés par le gouvernement. [...] Le personnel de supervision du gouvernement a une connaissance limitée des types variés d'équipements disponibles ou de leur potentiel pour réduire les coûts et améliorer la qualité du travail (Commission Glassco, 1964, p. 499, traduction libre). »

Ainsi, les TIC ont souvent été introduites dans le but d'améliorer l'efficacité des organisations (Zuboff, 1987), mais sans nécessairement prendre en considération l'ensemble des divers effets de ces technologies sur le fonctionnement de l'organisation. En ce sens, la vague actuelle de déploiement de TIC sophistiquées ressemble beaucoup aux initiatives du passé qui permirent l'av nement d'un management plus systématique à fin du XIX  siècle et au XX  siècle, aidé, entre autres, par les machines à écrire et la copie carbone (Yates, 1989). La promesse de gains d'efficacité a aussi été un des leviers majeurs de l'implantation du gouvernement électronique à la fin des années 1990 et au début des années 2000 et l'est encore aujourd'hui à l'ère de la transformation vers le numérique. Par exemple, pour Layne et Lee (2001), le gouvernement électronique offre la possibilité de rendre les interactions avec les citoyens plus faciles, rapides et efficaces ainsi que moins coûteuses. Ce discours qui prend parfois le nom d'efficacité ou encore celui d'optimisation des processus fait partie du socle de la TVN des organisations et de la société.

Aujourd'hui, les technologies qui incluent des algorithmes de recommandation ou de l'intelligence artificielle s'inscrivent dans ce fondement. Ceci est rendu possible grâce au captage massif de données et à la création d'outils de prédiction, de recommandation et de décision qui créent une « vie algorithmique » pour le citoyen (Sadin, 2015) et une gouvernance algorithmique pour l'organisation et les institutions

(Supiot, 2015). Les tableaux de bord, l'intelligence d'affaires ou la prestation électronique, voire « numérique », des services en sont de bons exemples de concrétisation. Que ce soit par l'entremise des données, dont l'analyse permet de repérer et de répondre à de nombreux problèmes organisationnels, ou encore par le potentiel d'automatisation qu'apportent les algorithmes simples ou sophistiqués intégrant l'intelligence artificielle, la TVN des organisations semble non pas servir accidentellement la recherche de performance organisationnelle, mais davantage l'outiller consciemment.

On retrouve aussi la logique de la performance dans la conception des produits numériques, avec des principes comme l'absence de friction (*frictionlessness*) (Kaiser, 2023; Kemper, 2024). De même, les pratiques liées au soi quantifié et plus généralement à la société de la mesure (Mau, 2019) témoignent de la façon dont les outils technologiques s'assimilent à la quête de la performance et de l'efficacité. Ce faisant, on peut dire que dans ce discours, la TVN s'inscrit en droite ligne de la recherche de la performance et de l'efficacité qui caractérise le discours de la gestion moderne, et qui traverse aussi certaines conceptions modernes qui assimilent le monde à une machine et qui font des lois mathématiques les principes de l'organisation de la nature et du monde social (Blay, 2023). C'est ainsi qu'à travers son vocable et ses pratiques, d'abord parce qu'elles représentent une norme de la gestion moderne et contemporaine des organisations (Boussard, 2008), puis parce qu'elles se sont imposées comme un des critères principaux à partir duquel le fonctionnement et l'action des organisations publiques peuvent être définis et appréciés, la gestion de la performance fournit un cadre qui peut donner à la transformation vers le numérique une signification, un sens pour l'organisation.

Lorsqu'elle est légitimée et rationalisée à partir du registre discursif de la performance, l'objectif de la transformation vers le numérique s'assimile à l'amélioration de la performance des organisations publiques en leur permettant de remplir leur mission plus efficacement et à moindre coût, et en offrant aux citoyens un meilleur service. Cette intégration de la transformation vers le numérique dans la gestion de la performance lui attribue une teneur familière aux gestionnaires, mais tend aussi à lui retirer ou à amoindrir son caractère perturbateur, voire transformateur. Bien que l'on parle parfois de transformation des façons de faire en lien avec l'usage des TIC dans les organisations, il s'agit plutôt de références aux changements nécessaires à l'adoption d'un nouvel outil vecteur de performance. D'ailleurs, l'automatisation des services, l'intelligence d'affaires ou la gestion algorithmique sont habituellement présentées comme des outils maîtrisables, que l'on peut greffer à l'organisation pour en améliorer la performance globale, sans que cela affecte plus profondément son équilibre sociotechnique ou les rapports sociaux en son sein. Cette conception de la TVN peut amener à une focalisation sur des actions plus proches de l'optimisation des processus et des services, qui équivaut davantage à une « électronique » qu'à une transformation vers le numérique (Mergel, Edelmann et Haug, 2019; Caron, 2021). Elle a, par exemple, été remarquée dans certains projets d'automatisation par les algorithmes, dont l'introduction de l'intelligence artificielle : en dépit de leurs implications majeures pour la gouvernance des services publics et des organisations, leur implantation est susceptible de n'être menée que par des considérations d'efficacité ou d'efficacité (Giest et Klievink, 2022).

Les diverses stratégies de transformation vers le numérique à travers le monde fournissent de nombreux exemples de légitimation de la TVN par l'utilisation du vocabulaire de la gestion de la performance. Au Québec, on retrouvera aussi quelques exemples de cette nature dans la *Stratégie du gouvernement du Québec 2019-2023*. Cette dernière fait, entre autres, référence à l'efficacité ou plus généralement à la performance pour défendre la pertinence de sa démarche. Par exemple, on note que « le numérique offre aussi l'occasion à l'État d'accroître son efficacité et son agilité par l'utilisation et le partage sécuritaires et innovants des données, en soutien à la prise de décision et au bénéfice de l'amélioration des services gouvernementaux. » De la même façon, on mentionne que les interactions numériques sont vectrices d'efficacité : « [l']administration publique pourra également générer des gains d'efficacité en privilégiant



systématiquement les interactions numériques avec les citoyens et en soutenant ceux-ci pour favoriser ce type d'interaction. (Secrétariat du Conseil du trésor, 2019, p. 15) ». Il en va de même pour les outils numériques et leur utilisation qui contribuent à l'efficacité de l'administration : « [l]a modernisation des outils de travail contribuera, quant à elle, à l'accroissement de l'efficacité et à la réduction des coûts, notamment liés aux déplacements. (Secrétariat du Conseil du trésor, 2019, p. 14) » La lecture de certains plans stratégiques des ministères et organismes révèle aussi une conception similaire. À titre d'exemple, le plan stratégique de Retraite Québec (2020, p. 19)<sup>1</sup> stipule que :

Retraite Québec se préoccupe constamment de sa performance et recherche l'efficacité dans la réalisation de ses activités, tout en conservant ses coûts au plus bas niveau possible. La gestion rigoureuse des ressources, l'optimisation des processus et l'amélioration continue des activités sont des moyens mis en place qui portent leurs fruits. Aussi, les technologies de l'information, notamment le numérique, offrent de grandes possibilités d'efficacité à exploiter.

Bien qu'il ne parle pas directement de TVN, ce dernier extrait offre une belle illustration d'une façon de concevoir le numérique avant tout comme un catalyseur de performance.

Ces exemples placent la TVN sous l'auspice de la recherche de la performance de l'administration. Il est tout à fait légitime d'attendre de l'administration qu'elle soit la plus performante possible. Cependant, n'y a-t-il pas un risque d'être réducteur en plaçant la TVN sous cette prépondérance, voire d'en dénaturer le potentiel? Même si cette approche ne signifie pas nécessairement que l'on considère que la TVN ne crée pas d'autres bouleversements, par exemple, dans les attentes des citoyens et dans la perception de la capacité technique des organisations publiques, cela sous-tend toutefois qu'on considère qu'elle transforme d'abord et avant tout la capacité de gestion publique du point de vue de sa performance, mais sans pour autant en transformer l'essence.

## **1.2 La transformation vers le numérique et la nécessité du changement**

Ce registre discursif de la transformation vers le numérique puise à deux sources, qui s'alimentent certes l'une et l'autre, bien qu'on ne puisse dire qu'elle partage exactement la même représentation du monde ou le même éthos. Il insiste sur la nécessité du changement, de la réforme ou de la transformation. Qu'elle soit justifiée ou non, cette nécessité doit être vue aussi dans la perspective que, comme le note Guy Rocher (1973), « le changement, c'est aussi une idéologie, une perception du monde, une certaine conviction ».

La première de ces sources peut être située dans le discours qui accompagne le déploiement des technologies numériques comme les plateformes et l'intelligence artificielle. Ce discours fait de l'innovation disruptive le moteur inévitable du progrès économique, technologique, matériel et, jusqu'à un certain point, social de nos sociétés. Dans la recherche, il se manifeste notamment dans les travaux de Philippe Aghion mobilisant le concept schumpétérien de destruction créatrice (Aghion, Antonin et Bunel, 2020). La deuxième source se fonde moins sur l'inévitabilité du changement technologique que sur la prédominance du marché et de ses valeurs, dans une logique néolibérale (Stiegler, 2019), mais qui, plus spécifiquement dans l'univers des organisations, peut aussi être ramené à l'idéologie gestionnaire développée surtout à partir des années 1990 (De Gaujelac, 2009). C'est l'environnement compétitif instauré par le marché et l'insécurité économique et organisationnelle engendrée par le fait de lui être subordonné qui servent de justificatifs à toute initiative de changement (Diefenbach, 2007). Composante d'une représentation du monde sous sa forme « managériale », le discours sur la nécessité du changement est ici une réponse à l'environnement économique qui serait en constant changement et sert à rationaliser et à légitimer les initiatives de transformation ou de réforme organisationnelle pour être en accord avec ce type de changement.

Nous mettrons l'accent sur la première de ces deux sources soit l'innovation disruptive. Ici, le numérique nous transporterait dans un nouveau régime où la disruption devient la règle. Bien que cette disruption entraîne des conséquences sociales et politiques réelles, comme l'a, par exemple, analysé Stiegler (2018), nous y voyons aussi une dimension discursive. Ce discours vient soutenir la numérisation de la société et se fonde en partie sur une logique évolutionniste : ceux qui n'arriveraient pas à s'adapter au nouvel environnement seraient condamnés à disparaître, victime de la concurrence (Siebel, 2021). Ainsi, pour garder la tête hors de l'eau et espérer demeurer pertinentes, les organisations publiques doivent être en mesure d'innover, notamment en repensant leur modèle d'affaires au prisme des possibilités des nouvelles technologies.

S'il est difficile de remettre en question l'impact des plateformes numériques ou de l'intelligence artificielle sur la société ou l'économie, il n'en demeure pas moins que légitimer leur déploiement par une vision fondée sur l'inévitabilité du changement technologique et sur son caractère non maîtrisable comporte le risque d'en faire une fin existentielle pour l'organisation publique alors que celle-ci n'est qu'un moyen au service du bien commun. Dans cette vision, la technologie est une force exogène, obéissant à ses propres règles. Elle est première. Cette vision fait ainsi du changement ou du progrès technique une sorte de fatalité avec lequel tous doivent composer dans le présent et dans le futur. La domination du système technicien, critiqué par Jacques Ellul (1977), s'y trouve actée. Loin d'être acteurs ou agents possesseurs du changement, les organisations et les individus ne peuvent ici que se positionner de façon favorable afin de ne pas être renversés par la vague. Cette vision technicienne de la TVN est une vision qui force ou contraint sous peine de disparition et fera dire à certains qu'il faut recadrer ce développement (Suleyman, 2023) pour éviter certaines dérives. L'enjeu fondamental est de savoir s'il s'agit de purs changements cosmétiques suivant les effets de mode ou s'il y a réellement nécessité, laquelle et à quel moment devient-elle pressante?

Dans les stratégies de transformation vers le numérique, ce discours apparaît fréquemment sous la forme de références à la vitesse du progrès technique et à la nécessité de s'y conformer (Homburg et Bekkers, 2007; Nyhlén et Gidlund, 2022). Une étude portant sur les discours entourant les stratégies d'affaires de France Télévisions montre comment le changement est ici instrumentalisé au service du numérique : « [...] Les discours d'accompagnement et les discours programmatiques relatifs à ces initiatives [...] s'appuient dans la majorité des cas sur une rhétorique du retard [...] vis-à-vis d'une nouveauté qu'il nous faudrait adopter sans tarder [...] » (Ferrandery et Louessard, 2019). De même, l'*Ambition numérique du Canada 2022* (Gouvernement du Canada, 2022) affirme, par exemple, que « le paysage numérique actuel est marqué par des changements d'une ampleur incomparable et qui s'opèrent à un rythme sans précédent. » Le rapport *Prêt pour l'IA* du Conseil de l'innovation du Québec (2024, p. 32) propose un message similaire en affirmant que « la pénétration de l'IA dans la société québécoise provoquera une nouvelle vague de transformations dans toutes ses sphères d'activité ».

Ce discours consiste à activer ou mettre en scène (*enactment*) (Weick, 1995; Bourdieu, 2012), par les acteurs organisationnels, un environnement technologique organisationnel et institutionnel qui vient rationaliser et légitimer une volonté de transformer, mais pour diverses raisons encore souvent mal explicitées, voire obscures. Il va sans dire que l'environnement numérique pose certains défis et risques effectifs, notamment lorsqu'on pense à la cybersécurité. Mais ce n'est pas tant la portée et l'intensité réelles de ces changements qui nous importent ici, lesquels apparaissent assez manifestes<sup>2</sup>, mais la façon dont leur énonciation contribue à justifier l'action. Lorsqu'il est dominant, ce registre discursif est susceptible de produire une vision technocentrée de la transformation vers le numérique. L'injonction de changement par l'intégration de nouvelles technologies et les changements organisationnels qu'elle nécessite deviennent ici le moyen privilégié de donner du sens à la TVN.



### 1.3 La transformation vers le numérique comme dernière réinvention de la bureaucratie

Les débats sur la structure et le fonctionnement des organisations publiques sont consubstantiels à leur développement tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, comme le montre, par exemple, la critique de la bureaucratie (Goodsell, 2004). Les nouvelles approches en management public formulées à partir des années 1990 et 2000 (nouveau management public, nouvelle gouvernance publique, etc.) visent à répondre de différentes façons aux insuffisances réelles ou alléguées de l'administration publique traditionnelle de type wébérien (Lynn, 2001) pour relever certains défis contemporains (baisse des budgets, augmentation des attentes de participation, etc.). De son côté, le numérique a contribué à mettre à l'agenda ou à faire émerger de nouveaux modèles d'organisation (les plateformes et les jeunes pousses) et de nouvelles attentes dans le service à la clientèle (expérience-utilisateur, personnalisation, etc.), laissant entrevoir de nombreuses possibilités sur le plan de la transformation des structures et des cultures des organisations, des interactions entre citoyens et administrations et des principes régissant la prestation de services (Dunleavy et Margetts, 2023). Ces principes, comme la proactivité dans les services publics (Scholta et Lindgren, 2023), nécessitent parfois des changements culturels importants au sein des organisations.

Le registre discursif que nous appelons réinvention de la bureaucratie fait de la transformation vers le numérique un outil pour introduire des modes d'organisation et des pratiques visant à réformer l'esprit et le fonctionnement des organisations publiques dans une optique où on les considère la plupart du temps comme déphasées par rapport au fonctionnement de la société ou des organisations privées. Dans ce registre, la nécessité de la TVN tire en partie sa source d'un postulat normatif sur la supériorité du secteur privé et de ses modes d'organisation et de gestion sur le secteur public. Bien que moins utilisés au Québec qu'en France, l'État plateforme et les jeunes pousses d'État sont des concepts qui illustrent bien ce mécanisme.

À partir du début des années 2010, avec des entreprises fournissant différents types de services comme Facebook, Amazon, Uber et Airbnb, se diffuse le modèle de la plateforme numérique. Originellement proposé par Tim O'Reilly (2011), le concept d'État plateforme, ou de gouvernement en tant que plateforme, applique à l'État la formule ayant assuré le succès de ce type d'entreprises. À l'âge de la multitude (Colin et Verdier, 2015) ou à celui du *wikégovernment* (Noveck, 2010), il y a une pression pour que les paramètres de l'action publique et du fonctionnement des organisations publiques soient profondément repensés. Le rôle de l'État se restreint progressivement de façon à rendre disponibles des ressources, en l'occurrence principalement des données et des infrastructures numériques qui permettent d'offrir les services publics et aussi éventuellement, d'assurer une certaine coordination pour que les acteurs économiques et de la société civile puissent contribuer à la conception et au développement des services publics (Alauzen, 2019). Proche de l'esprit de la plateforme, le concept de jeune pousse réfère à l'état d'esprit entrepreneurial et innovateur et au mode d'organisation peu formalisé, qui caractérise les entreprises émergentes du numérique. Les programmes se réclamant d'une approche d'État jeune pousse ont pour objectif de « construire de nouveaux modèles d'innovation plus rapides, plus simples, qui favorisent des itérations régulières entre les agents techniques et les usagers du service public (Mabi, 2023) ».

Appliquer la logique de la plateforme ou de la jeune pousse à l'État revient à chercher à répliquer les succès organisationnels et transactionnels des plateformes numériques. On vise ainsi à adapter l'État au monde numérique en favorisant un mode de fonctionnement et surtout d'interaction plus agile qui libère l'innovation.

La logique de plateforme aboutit à concevoir l'État comme une plaque tournante, chargée de faire circuler l'information, en misant sur l'initiative des individus pour assurer son exploitation et sa valorisation : il ne se présente plus sous les traits majestueux de la puissance publique, mais comme une instance neutre, transparente à la société, jouant le rôle d'intercesseur ou d'honnête courtier dans les rapports sociaux (Chevallier, 2018).

Si l'État s'en trouve transformé, c'est moins de façon organique que par une substitution des modes de travail traditionnellement construits autour des supports papier et humain par l'implantation d'un ensemble de nouvelles technologies et méthodes, mais en conservant le même cadre d'organisation de type bureaucratique (Jeannot, 2020).

Ce registre discursif produit donc une vision de la transformation vers le numérique qui est en fait une sorte d'abstraction organisationnelle dénuée de ses réalités institutionnelles et élaborée à partir des produits technologiques du milieu du numérique (Schildt, 2022). L'adoption de ces produits correspond donc davantage à du mimétisme qu'à une reconceptualisation. État plateforme, agilité et expérience utilisateur contribuent cependant à donner un certain sens à la transformation vers le numérique au moyen de nouvelles pratiques. Envisagée de cette façon, la transformation vers le numérique se présente comme une occurrence de la « réinvention du gouvernement », dont l'ouvrage d'Osborne et Gaebler (1992) constitue l'archétype. Cependant, encore ici, les changements proposés par ce discours sont plus utilitaires que fondamentaux et inventifs au regard de ce qu'est le rôle de l'administration et sa culture institutionnelle quant à la manière de jouer ce rôle et de s'acquitter de ses obligations.

## **2. Discussion**

Les discours sur la transformation vers le numérique forment un ensemble de strates qui promeuvent diverses facettes de ce qu'est une organisation de manière isolée. On retrouve des injonctions comme la nécessité d'injecter plus d'innovation, d'entrepreneuriat, d'agilité ou encore d'utiliser les TIC pour améliorer la performance en comblant certains manques en ressources. C'est moins sur le contenu du discours que sur l'impact de son mode opératoire sur la conception de l'organisation publique numérique qu'il faut insister. En effet, il ne s'agit pas de souligner une équivalence ou d'établir une comparaison entre des approches comme le *Nouveau management public* et la transformation vers le numérique, mais bien de montrer comment la transformation vers le numérique se trouve absorbée dans la dynamique de ces réformes et des critiques des organisations publiques.

### **2.1 Impact des trois discours sur la transformation vers le numérique**

À partir des trois analyses présentées ci-haut, nous avons voulu illustrer comment la transformation vers le numérique est rationalisée par différents registres discursifs politico-administratifs tant dans l'administration publique que dans l'arène politique. Que ce soit sous l'angle de la gestion de la performance, sous l'angle de l'innovation, de la prestation de services ou celui de la réinvention du gouvernement, on voit comment la transformation vers le numérique peut prendre différentes significations et se rattacher à diverses idées, tendances et mouvements existants dans les organisations publiques et parfois aussi se voir instrumentalisée. Dans le premier cas, la transformation vers le numérique est interprétée dans la continuité des pratiques de gestion de la performance et permet ainsi de renforcer la quête de la performance organisationnelle par des informations plus précises et des moyens technologiques plus puissants. Dans le second cas, elle est abordée à partir d'un discours technique sur l'innovation et d'affaires sur la compétition qui pourrait mettre en péril l'administration publique si elle ne s'oblige pas à suivre le rythme des changements technologiques. Dans le troisième cas, elle s'inscrit et prolonge les mouvements de réinvention du gouvernement et devient une justification supplémentaire de la rationalisation et de la transformation du fonctionnement des organisations publiques.



Il va de soi que ces trois analyses n'épuisent pas l'ensemble des possibilités discursives et d'interprétation de la TVN dans les organisations publiques. Elles ne sont pas non plus mutuellement exclusives. Elles mettent toutefois en lumière les multiples imaginaires qui servent de sources de rationalisation et de légitimation de la transformation vers le numérique des organisations publiques et surtout le rôle que ces sources peuvent jouer dans la détermination des actions qui seront posées en lien avec cette transformation. Elles révèlent toutes d'une certaine façon l'ambiguïté qui existe dans la concrétisation de la TVN à l'intérieur des organisations publiques, notamment sur le plan de la tension entre continuité et rupture (Büchner, Hergesell et Kallinikos, 2022). En effet, ce qui transparait dans l'analyse de ces trois discours est la possibilité de reconnaître de manière partielle et sélective les changements que peut apporter la transformation vers le numérique en utilisant, pour la justifier et la légitimer, une architecture conceptuelle reconnue et acceptée, qui tire profit de l'administration publique « comme on la connaît ». Ceci crée une tendance à concevoir la transformation vers le numérique à partir de ses manifestations les plus saillantes, quoique très partielles, et principalement sur la base des possibilités techniques du numérique (équipements, algorithmes et données) et d'une approche non tant de transformation, mais plutôt « d'amélioration ». Ces discours institutionnels, du moins les plus diffusés, ne sont pas issus d'une réflexion ascendante des acteurs de l'organisation, de leurs savoirs, d'une remise en cause de la culture organisationnelle ou d'une réflexion sur une possible reconceptualisation, mais plutôt sur une sorte d'injonction extérieure issue de « l'écosystème du numérique » (innovation et changements technologiques, nécessité de l'agilité, esprit entrepreneurial, etc.).

Cela nous amène à la question de l'importance d'identifier les spécificités de la transformation vers le numérique pour les organisations publiques si elles souhaitent des changements effectifs.

## **2.2 La transformation vers le numérique : quels fondements?**

Le numérique est un espace, un espace organisationnel. L'idée d'espace force à reconnaître l'existence d'une perception *ex ante* d'un lieu à définir. Cette perception donnera un sens et guidera ce que sera la TVN et ce que deviendront les organisations publiques par la suite. Le numérique pourrait ainsi être défini comme « un espace issu de l'intégration des nouvelles conventions engendrées par les interactions entre les nouvelles technologies de l'information et de la communication et les comportements humains » (Caron, 2021, p. 68). En effet, par l'entremise de la connectivité et de la calculabilité, le numérique permet, par exemple, de transcender les silos communicationnels en créant de nouveaux flux d'information, d'établir des relations entre les gens, de faire voir des connexions entre des choses jusqu'à présent invisibles ou encore d'automatiser certaines tâches ou certains processus de travail. Ces potentialités sont généralement reconnues et sont exprimées dans les discours que nous avons analysés dans la section précédente. Mais, ces potentialités ne doivent pas être appréhendées à l'extérieur d'une prise en compte plus globale du nouvel espace à créer. En tant que phénomène social intégral, le numérique questionne les divers aspects de la socialité dont les relations entre les individus, la construction de soi des individus, les valeurs sociales, la culture et le fonctionnement même de l'organisation transformée (Brubaker, 2023). En d'autres mots, derrière ces conceptions, il y a un aboutissement de l'organisation vécue, c'est-à-dire un fonctionnement qui ne sera plus semblable au précédent. Il devra s'alimenter de nouveaux comportements, de nouvelles règles et conventions, créer une nouvelle culture. Il convient donc d'insister sur le fait que la transformation vers le numérique ne peut uniquement consister en l'intégration de technologies d'information et de communication, par ajout ou substitution de mécanismes existants à la recherche de gains d'efficacité. La TVN ne peut non plus se résumer à l'action d'introduire des méthodes qui correspondent aux pratiques des leaders de l'économie numérique pour réinventer le gouvernement. Il faut plutôt cerner ce que constitue le nouvel espace et quelles sont les conséquences directes pour les organisations publiques en matière de règles ouvertes et changeantes, de politiques publiques participatives, de conventions de fonctionnement

moins hiérarchique comme le travail hybride. Pour illustrer cette perspective, nous explorerons trois changements qui contribuent à définir le nouvel espace.

Un premier changement se situe dans la structure et le fonctionnement de l'organisation publique. Celle-ci voit une partie de ses fondements fortement affectés par le numérique. Cela se fait dans le sens d'une transformation par une modification en profondeur des flux informationnels. À l'intérieur de l'organisation, les possibilités en matière de connectivité font en sorte que l'information se déplace en réseau. Pour l'organisation bureaucratique, c'est un changement majeur, car elle n'est plus uniquement maîtrisée de haut en bas ou de bas en haut suivant le modèle wébérien (Weber, 1995), ou plus généralement suivant les structures de communication déployées par les systèmes managériaux à partir du XIX<sup>e</sup> siècle (Yates, 1989). De nouvelles façons de transmettre, stocker, communiquer et surtout de traiter l'information viennent se superposer aux canaux formels – voire les effacer –, comme le montrent, par exemple, les multiples usages de la plateforme TEAMS au sein des organisations. On pourrait même dire que ce type d'outil, en virtualisant l'organisation du travail et sa documentation, transforme la façon dont celle-ci est imaginée par ses membres. L'organisation s'en trouve délocalisée physiquement, avec des effets potentiels de décloisonnement et d'aplatissement : tous ceux qui participent sont désormais plus accessibles, sans compter que tous peuvent participer. Il s'ensuit donc une sorte de désaccord entre la structure formelle de l'organisation et ses modes de transmission et d'utilisation de l'information au sein de celles-ci. Bien au-delà de la simple performance recherchée ou de la nouvelle prestation de services, c'est tout l'espace d'autorité et de pouvoir qui est remis en cause et appelle de nouvelles règles.

Un second changement, en continuité avec le premier, se révèle dans le potentiel du numérique d'affecter ce qu'on pourrait appeler, pour reprendre les termes de Robert K. Merton (bien que celui-ci utilisait le concept de façon plutôt péjorative), la « personnalité bureaucratique » : « dans une véritable bureaucratie, on est donc en présence d'une grande régularité de comportement et d'un haut degré de conformité aux types d'action prescrits » (Merton, 1997, p. 191-192). De même, Herbert Simon (1947), dans son étude classique sur le comportement administratif, avait aussi insisté sur l'importance, pour les organisations, de canaliser le comportement des individus au sein d'un environnement informationnel étroitement contrôlé. Cette séparation entre le milieu de travail et la vie personnelle, caractéristique fondamentale du fonctionnement bureaucratique, mais aussi de la modernité (Kallinikos, 2006), se trouve fortement impactée par le numérique.

En effet, on peut faire l'hypothèse que le numérique réduit la capacité des organisations publiques à créer un environnement informationnel distinct (Caron et Nicolini, 2023a; 2023b). Les multiples sources d'information et de communication, au premier rang desquelles figurent les médias sociaux, tendent à immerger l'individu dans un flot informationnel constant qui rend plus floues certaines frontières comme celles entre la vie professionnelle et la vie personnelle ou, plus décisivement, entre l'humain en tant qu'agent et l'humain en tant que personne (Kallinikos, 2006). Diagnostiquée bien avant l'émergence des réseaux sociaux et des algorithmes de recommandation par des sociologues comme Christopher Lasch (1979), cette montée de l'individualisme et de la recherche d'un soi authentique peut se réaliser plus facilement dans l'espace numérique (Hundayi, 2023) et mettre à mal la « personnalité bureaucratique » distincte. Le rapport préparé autour des valeurs et de l'éthique par le gouvernement canadien a permis de faire ressortir cet aspect de façon assez explicite (Caron et Nicolini, 2023a; 2023b).

Bref, le numérique crée un nouvel espace dans lequel les individus et les organisations n'interagissent plus les uns avec les autres de la même façon, contribuant à la création d'un décalage, certes plus ou moins prononcé d'un contexte à l'autre, entre un ensemble de pratiques, de règles, de valeurs et d'attentes héritées de l'univers des organisations prénumériques et la réalité du monde numérique. Les implications précises de ce changement sont plutôt claires et constituent un des plus grands défis de la TVN dans les



organisations publiques, soit la reconceptualisation de l'environnement de fonctionnement et des politiques publiques et administratives qui le guident. Il suffit de penser à la gestion des renseignements personnels, le partage d'information, l'usage de sources sûres et de données probantes pour la décision, la participation et la contribution non hiérarchisée des expertises dans les processus décisionnels ou encore les modalités de travail, dont le contrat moral et psychologique entre employé et employeur.

Troisièmement, ce nouvel espace rend aussi plus complexes, pour les organisations publiques, les relations avec les citoyens. Celui-ci est de plus en plus fait de systèmes d'interactions entre les humains et les machines -- au risque d'ailleurs de laisser en plan certains citoyens, comme l'a montré Ken Loach dans son film *I, Daniel Blake*. La circulation de l'information est amplifiée et des boucles de rétroaction incontrôlables influencent le comportement des travailleurs de l'État comme ceux des citoyens et leur perception des événements. Il faut rappeler ici l'épisode des passeports et la réaction citoyenne devant des retards devenus incompréhensibles dans un univers imaginé comme une plateforme de type Amazon. Dans le rapport sur les valeurs et l'éthique, les agents publics ont eux-mêmes aussi soulevé leur gêne envers une administration incapable de modifier son modèle bureaucratique (Gouvernement du Canada, 2024).

En outre, les organisations publiques sont affectées de façon importante dans leurs interactions avec les citoyens, puisque toute information, situation ou manifestation peut rapidement devenir virale. On se retrouve donc face à une perte de la maîtrise de l'information, de l'image par le message. Les phénomènes récents comme l'hypertrucage et tout ce qui touche à la guerre cognitive que se livrent les États ajoutent à cette tendance, à un autre niveau soit dans l'espace démocratique, et dénaturent fortement les perceptions individuelles. Dans cette même veine, le contexte institutionnel des organisations publiques fait en sorte que le numérique, en tant que vecteur de transparence (Han, 2023), accroît la visibilité de l'information, des interactions et des phénomènes, autant par la connectivité que par la calculabilité. Ainsi les organisations publiques peuvent de plus en plus difficilement utiliser le repli informationnel et l'opacité pour se protéger dans cet environnement. Elles doivent être en mesure de reconnaître cette dynamique et de s'y ajuster si elles veulent éviter d'être paralysées par un environnement dans lequel les effets de la circulation de l'information sont imprévisibles. Les conventions autour de la documentation – principe cher à Weber –, de l'archivage, du partage interne et de la transparence devront être ajustées et devront participer à fonder une nouvelle culture organisationnelle.

## Conclusion

Comme il peut être extrapolé de ces exemples et de leurs conséquences, l'espace numérique redessine la distribution du pouvoir au sein des organisations. Le fonctionnement des organisations est de plus en plus affecté par des paramètres techniques, accordant un pouvoir plus important à ceux qui s'occupent des technologies de l'information (Bovens et Zouridis, 2002). Mais ceci n'est vrai que dans la mesure où les décideurs et les concepteurs de politiques administratives, dont les responsables des ressources humaines ou financières, ne s'intéressent pas ou peu à « informer » l'algorithme, c'est-à-dire à intervenir en amont pour décider collectivement de la manière dont l'information circulera.

Il y a certainement de nombreux effets positifs à tirer des TIC, mais comme nous avons tenté de le montrer ici, ceci n'est possible que dans la mesure où la transformation est faite dans un cadre plus large que les imaginaires actuels qui dominent les discours et sont souvent partiels et sélectifs. Il incombe donc de réitérer que la signification et la portée de la TVN sont ouvertes et non déterminées. L'organisation est un espace d'abord perçu avant d'être vécu, et il faut accorder les deux en considérant l'entière des transformations organisationnelles requises pour rendre la TVN effective. C'est à ce défi que le secteur public devra répondre s'il souhaite maintenir la confiance du public dans la capacité de jouer son rôle à l'ère du numérique.

## NOTES

- 1 Cet extrait provient d'une analyse qualitative des plans stratégiques des ministères et organismes du gouvernement du Québec menée dans le cadre d'un projet en cours.
- 2 On pourrait simplement renvoyer ici au concept d'accélération du sociologue Harmut Rosa (2013).

## RÉFÉRENCES

- Agar, J. (2003). *The government machine : A revolutionary history of the computer*. MIT Press.
- Aghion, P., Antonin, C. et Bunel, S. (2020). *Le pouvoir de la destruction créatrice*. Odile Jacob.
- Alauzen, M. (2019). L'État plateforme et l'identification numérique des usagers. Le processus de conception de FranceConnect. *Réseaux*, 213(1), 211-239. <https://doi.org/10.3917/res.213.0211>
- Alexander, J. K. (2008). *The mantra of efficiency : From waterwheel to social control*. Johns Hopkins University Press.
- Bekkers, V. et Homburg, V. (2007). The Myths of E-Government : Looking Beyond the Assumptions of a New and Better Government. *The Information Society*, 23(5), 373-382. <https://doi.org/10.1080/01972240701572913>.
- Benedetto-Meyer, M. et Boboc, A. (2019). Accompagner la « transformation digitale » : Du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et emploi*, 159(3), 93-118.
- Bézès, P. (2020). Le nouveau phénomène bureaucratique. Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique. *Revue française de science politique*, 70(1), 21-47. <https://doi.org/10.3917/rfsp.701.0021>
- Blay, M. (2023). *L'ordre du technique. Comment il s'est imposé. Comment en sortir*. Éditions L'Échappée.
- Bovens, M. et Zouridis, S. (2002). From Street-Level to System-Level Bureaucracies : How Information and Communication Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*, 62(2), 174-184. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168>
- Bourdieu, P. (2012). *Sur l'État : Cours au collège de France (1989-1992)*. Raisons d'agir/Seuil.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion : Les faiseurs de performance*. Belin.
- Brubaker, R. (2023). *Hyperconnectivity and its discontents*. Polity Press.
- Büchner, S., Hergesell, J. et Kallinikos, J. (2022). Digital Transformation(s): On the Entanglement of Long-Term Processes and Digital Social Change. An Introduction. *Historical Social Research*, 47(3), 7-39. <https://doi.org/10.12759/HSR.47.2022.25>
- Caron, D. J. (2021). *Écosystème de la transformation de l'administration publique vers le numérique*. Presses de l'Université du Québec.
- Caron, D. J. et Nicolini, V. (2023a). Éthos public et espace numérique : quelle conciliation possible ? *Éthique publique* 25(2). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.8491>
- Caron, D. J. et Nicolini, V. (2023b). Bouleversement de l'univers techno-informatique et mesure de la performance de l'action publique : enjeux et défis. *Télescope* 20(3). [https://telescope.enap.ca/Telescope/22/Index\\_des\\_numeros.enap#](https://telescope.enap.ca/Telescope/22/Index_des_numeros.enap#).
- Chevallier, J. (2018). Vers l'État-plateforme ? *Revue française d'administration publique*, 167(3), 627-637. <https://doi.org/10.3917/rfap.167.0627>
- Colin, N. et Verdier, H. (2015). *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique* (2e édition révisée). Armand Colin.
- Commission Glassco (1964). *The Royal Commission on Government Organization. Vol. 1 : Management of the public service*. <https://publications.gc.ca/site/eng/471934/publication.html>
- Conseil de l'Innovation du Québec (2024). *Prêt pour l'IA. Répondre au défi du développement et du déploiement responsable de l'IA au Québec*. [https://conseilinnovation.quebec/wp-content/uploads/2024/02/Rapport\\_IA\\_CIQ-1.pdf](https://conseilinnovation.quebec/wp-content/uploads/2024/02/Rapport_IA_CIQ-1.pdf)



- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 126-144. <https://doi.org/10.1108/09534810710715324>
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dunleavy, P. et Margetts, H. (2023). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*. <https://doi.org/10.1177/09520767231198737>
- Ellul, J. (1977). *Le système technicien*. Calmann-Levy.
- Ferrandery, M. et Louessard, B. (2019). Jeunesse et numérique au cœur d'une même injonction au neuf? Analyse des stratégies et des discours sur le numérique chez France Télévisions (2005 – 2019). *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 19/3A(S1), 51-65. <https://doi.org/10.3917/enic.hs8.0051>
- Gardey, D. (2008). *Écrire, calculer, classer : Comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines (1800-1940)*. Éditions La Découverte.
- Gaulejac, V. de. (2009). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Éditions du Seuil.
- Giest, S. N. et Klievink, B. (2022). More than a digital system : How AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts. *Public Management Review*, 26(2), 1-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2095001>
- Goodsell, C. T. (2004). *The case for bureaucracy : A public administration polemic* (4th ed). CQ Press.
- Gouvernement du Canada (2022). *Ambition numérique du Canada 2022*. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/plans-strategiques-operations-numeriques-gouvernement-canada/ambition-numerique-canada.html>
- Gouvernement du Canada (2024). *Rapport de l'équipe spécial sur les valeurs et l'éthique adressé au greffier du Conseil privé*. [Rapport de l'équipe spéciale de sous-ministres sur les valeurs et l'éthique adressé au greffier du Conseil privé - Bureau du Conseil privé - Canada.ca](https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/plans-strategiques-operations-numeriques-gouvernement-canada/ambition-numerique-canada.html)
- Gulick, L. H. et Urwick, L. F. (2003) [1937]. *Papers on the science of administration*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203509241>
- Han, B.-C. (2023). *Infocratie : Numérique et crise de la démocratie*. PUF.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hunyadi, M. (2023). *Le second âge de l'individu : Pour une nouvelle émancipation*. PUF.
- Jeannot, G. (2020). Vie et mort de l'État plateforme. *Revue française d'administration publique*, 173(1), 165-179. <https://doi.org/10.3917/rfap.173.0165>
- Kaiser, Z. (2023). *Interfaces and us : User experience design and the making of the computable subject*. Bloomsbury Publishing Plc.
- Kallinikos, J. (2006). The institution of bureaucracy : Administration, pluralism, democracy. *Economy and Society*, 35(4), 611-627. <https://doi.org/10.1080/03085140600960872>
- Kemper, J. (2024). *Frictionlessness : The Silicon Valley philosophy of seamless technology and the aesthetic value of imperfection*. Bloomsbury Academic.
- Lasch, C. (1991) [1979]. *The culture of narcissism : American life in an age of diminishing expectations*. W.W. Norton.
- Layne, K. et Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government : A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), p. 122-136.
- Le Texier, T. (2017). *Le maniement des hommes*. La Découverte. <https://www.cairn.info/le-maniement-des-hommes--9782348073441.htm>
- Lynn Jr., L. E. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm : What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, 61(2), 144-160. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00016>

- Mabi, C. (2023). L'État doit-il être une « plateforme » pour innover ? : Réflexions à partir de l'étude du programme des « Entrepreneurs d'intérêt général ». Dans A. Theviot (dir.), *Gouverner par les données ? Pour une sociologie politique du numérique* (p. 55-70). ENS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.enseditions.44863>
- Magnusson, J., Koutsikouri, D. et Paivarinta, T. (2020). Efficiency creep and shadow innovation : Enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 329-349. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1740617>
- Mau, S. (2019). *The metric society : On the quantification of the social*. Polity Press.
- Mazouz, B. (2017). *Gestion par résultats : Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. Presses de l'Université du Québec. <https://www.deslibris.ca/ID/480340>
- Mergel, I., Edelmann, N. et Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Merton, R. K., (1997). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Armand Colin.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management. Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Noveck, B. S. (2009). *Wiki government. How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*. Brookings Institution Press.
- Nyhén, S. et Gidlund, K. L. (2022). In conversation with digitalization : Myths, fiction or professional imagining? *Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*, 27(3), 331-341. <https://doi.org/10.3233/IP-200287>
- O'Reilly, T. (2011). Government as a Platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(1), 13-40. [https://doi.org/10.1162/INOV\\_a\\_00056](https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056)
- Osborne, D. et Gaebler, T. (1993). *Reinventing government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume.
- Retraite Québec (2020). *Plan stratégique 2020-2023*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2876378?docref=ltZXRN66mhzy84VGgaOYQQ&docsearchtext=retraite%20qu%C3%A9bec%202020>
- Rocher, G. (1973). L'idéologie du changement comme facteur de mutation sociale. Dans Rocher G. (dir.), *Le Québec en mutation* (p. 207-221). Éditions Hurtubise.
- Rosa, H. (2013). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Éditions La Découverte.
- Sadin, É. (2015). *La vie algorithmique : Critique de la raison numérique*. Éditions L'Échappée.
- Schildt, H. (2022). The Institutional Logic of Digitalization. Dans T. Gegenhuber, D. Logue, C. R. (Bob) Hinings, & M. Barrett (dirs.), *Digital Transformation and Institutional Theory* (Vol. 83, p. 235-251). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083010>
- Scholta, H. et Lindgren, I. (2023). Proactivity in digital public services : A conceptual analysis. *Government Information Quarterly*, 40(3), 101832. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101832>
- Secrétariat du Conseil du trésor (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. [Stratégie de transformation numérique gouvernementale \(quebec.ca\)](https://www.csc.gc.ca/strategie-numerique).
- Siebel, T. M. (2019). *Digital transformation : Survive and thrive in an era of mass extinction*. RosettaBooks.
- Simon, H. A. (1997) [1947]. *Administrative behavior : A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed). Free.
- Stiegler, Ba. (2019). « Il faut s'adapter » : *Sur un nouvel impératif politique*. Gallimard.
- Stiegler, Be. (2018). *Dans la disruption : Comment ne pas devenir fou?* Actes Sud.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>



- Suleyman, M. (2023). *La déferlante : Intelligence artificielle, pouvoir : le dilemme majeur du XXIe siècle*. Fayard.
- Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres : Cours au Collège de France (2012-2014)*. Fayard.
- Taylor, F.-W. (1967) [1911]. *The principles of scientific management*. Norton.
- Waldo, D. (2007) [1947]. *The administrative state : A study of the political theory of American public administration*. Transaction Publishers.
- Weber, M. (1995). *Economie et société. Volume 1 : Les catégories de la sociologie*. Pocket.
- Weerakkody, V., Janssen, M. et Dwivedi, Y. K. (2011). Transformational change and business process reengineering (BPR) : Lessons from the British and Dutch public sector. *Government Information Quarterly*, 28(3), 320-328. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.07.010>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Yates, J. (1989). *Control through communication : The rise of system in American management*. Johns Hopkins University Press.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine : The future of work and power*. Basic.