

La transformation digitale des entreprises publiques

Étude de cas : Enjeux & perspectives pour la plateforme Emploi Box du Forem

Mémoire réalisé par
Nathalie Gilson

Promoteur
François Fouss

Lecteur
Daniele Catanzaro

Année académique 2017-2018
Master en Sciences de gestion

Résumé

Fin 2017, le Forem commençait à déployer sa stratégie numérique à l'horizon 2020. Celle-ci comportait de nombreux chantiers, dont la sortie d'une plateforme reprenant un ensemble de services numériques autour de l'emploi et de la formation qu'ils soient publics ou privés. En mai 2018, la première version d'Emploi Box était présentée au public. Dans une démarche d'agilité, celle-ci est restée volontairement assez simple. La plateforme est inspirée de l'Emploi Store de Pôle Emploi, déployé à l'été 2015. Cette dernière a développé une série de fonctionnalités encore inédites par rapport à son homologue wallonne. Ce mémoire pose la question de l'intérêt pour le Forem de suivre le développement de l'Emploi Store. Afin d'y répondre, il propose une analyse comparée des macroenvironnements des plateformes. Celle-ci permet d'identifier des différences de contextes en faveur de la France telles qu'une maturité numérique plus avancée, la vision forte d'un État unitaire pour une stratégie de développement digital très ambitieuse ou encore des synergies entre les différents organismes publics. En outre, notre voisin s'est doté de plusieurs dispositifs permettant de faciliter l'innovation. Néanmoins, même si la France est plus avancée, ses enjeux et ceux de la Wallonie sont semblables. Ce travail étudie également le microenvironnement et la capacité stratégique du projet afin d'en dégager les forces, faiblesses, menaces et opportunités et propose des options stratégiques telles que l'utilisation de la plateforme pour capter de l'information sur le marché de l'emploi ou favoriser le développement de l'offre numérique de ses partenaires.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à Monsieur François Fouss, mon promoteur, pour ses conseils et son soutien au travers des différentes étapes de ce travail.

Je tiens également remercier particulièrement certains membres du personnel du Forem : les Directeurs de la Direction canaux numériques, Madame Véronique Carli et Monsieur Benoît Lambiotte, la Directrice de la Communication, du Marketing et des Canaux à Distance, Madame Anne-Céline Adnet, ainsi que le responsable fonctionnel du projet, Monsieur Tanguy Cerisier, pour l'aide inestimable qu'ils m'ont apporté tant dans la collecte d'informations qu'à la relecture du présent mémoire. Je suis aussi reconnaissante aux différentes personnes qui m'ont accordé leur temps afin de m'aider à cerner différentes dimensions et enjeux de ma problématique : Messieurs Dominique Grégoire et Basilio Napoli, respectivement *Data protection officer* et Directeur Stratégie du Forem, mais également à Monsieur Willame de Digital Wallonia et Monsieur Florian Truffier, Chargé de projet chez Pôle Emploi. Je remercie également Monsieur Jean-Marc Manfron pour ses explications méthodologiques sur le taux de chômage.

Enfin, toute ma reconnaissance va à mes amis, collègues et famille pour leur patience et leur soutien indéfectible tout au long du cheminement que constitue l'élaboration d'un mémoire, avec une pensée particulière pour Monsieur Manuel Gravez, Madame Sarah El Banna, Madame Aurélie Rommice, et spécialement pour mon époux Monsieur Ruggero Longhi et mes filles Lea et Cloe qui m'ont supporté dans toutes les acceptions du terme tout au long de mon parcours universitaire.

« L'informatique, à condition d'être diffuse, peut correspondre à un nouvel agencement des pouvoirs, et même le favoriser. Chaque groupe, chaque collectivité assurerait la collecte et le traitement des informations qui sont nécessaires. Mais loin d'impliquer la totale atomisation de l'infrastructure informatique, l'éclatement des responsabilités suppose une organisation solide des circuits d'information. Il exige la constitution de banques de données, publiques ou semi-publiques, d'autant plus puissantes que l'accès y sera aisé et démocratique et qu'elles devront satisfaire des utilisateurs polyvalents.

À un horizon lointain, rien n'interdit d'imaginer une claire distinction entre des attributs régaliens assumés avec toute la vigueur nécessaire et des fonctions collectives progressivement transférées à la périphérie. »

Nora & Minc, 1978, p. 109

Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	IX
LISTE DES FIGURES.....	XI
TABLE DES ANNEXES.....	XIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
I. REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
1. INTRODUCTION	4
2. LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	4
2.1. <i>Une nouvelle ère industrielle.....</i>	<i>4</i>
2.2. <i>Les origines.....</i>	<i>5</i>
2.3. <i>Principales caractéristiques.....</i>	<i>6</i>
3. LA PLATFORMISATION.....	10
4. PARTICULARITÉS DES SERVICES PUBLICS.....	11
4.1. <i>Principales caractéristiques.....</i>	<i>11</i>
4.2. <i>La digitalisation des services publics.....</i>	<i>14</i>
5. EN CONCLUSION	17
II. DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	18
1. INTRODUCTION	18
2. CHOIX DE L'ENTREPRISE	18
3. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	18
3.1. <i>Le Forem</i>	<i>18</i>
3.2. <i>Les enjeux du Forem</i>	<i>21</i>
3.3. <i>Focus sur l'Emploi Box.....</i>	<i>25</i>
3.4. <i>Présentation d'Emploi Store et comparaison avec la plateforme wallonne.....</i>	<i>30</i>
4. PROBLÉMATIQUE	33
III. MÉTHODOLOGIE.....	34
1. INTRODUCTION	34
2. INTERVIEWS D'EXPERTS	35
3. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	35
3.1. <i>Introduction.....</i>	<i>35</i>

3.2.	<i>Macroenvironnement : le modèle PESTEL</i>	36
3.3.	<i>L'analyse du microenvironnement : les 5(+1) Forces de Porter</i>	38
4.	L'ANALYSE INTERNE	39
4.1.	<i>Notre adaptation du BMC pour l'Emploi Box</i>	39
5.	SYNTHÈSE : L'ANALYSE SWOT	40
IV.	ANALYSE	42
1.	INTRODUCTION	42
2.	L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	42
2.1.	<i>Introduction</i>	42
2.2.	<i>Macroenvironnement : le modèle PESTEL</i>	42
2.3.	<i>L'entreprise et son microenvironnement : les 5(+1) Forces de Porter</i>	57
3.	L'ANALYSE INTERNE :	63
3.1.	<i>Introduction</i>	63
3.2.	<i>Le Business Model Canvas : application de notre modèle adapté.</i>	64
4.	SYNTHÈSE : L'ANALYSE SWOT	74
V.	CONCLUSION GÉNÉRALE	77
1.	CONCLUSION	77
2.	RECOMMANDATIONS	79
3.	LIMITES	80
4.	VOIES DE RECHERCHES FUTURES	81
BIBLIOGRAPHIE		83
ANNEXES		91

Liste des abréviations

API	<i>application programming interface</i>
BIT	Bureau International du Travail
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
Carif	Centres d’animation et de ressources d’information sur la formation
CDO	<i>Chief Data Officer</i>
DNS	<i>Domain Name System</i>
eWBS	e-Wallonie-Bruxelles Simplification
GAFAM	Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft
MOOC	Massive Open Online Course
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
OIT	Organisation internationale du travail
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
ROI	<i>Return on investment</i>
ROSI	<i>Return on social investment</i>
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SP	Services publics
SPE	Services publics de l’Emploi
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>

Liste des figures

FIGURE 1 - LE FOREM ET SES ORGANES DE GOUVERNANCE - SOURCE : LE FOREM.....	20
FIGURE 2 - STRATÉGIE D'INTERACTION « PHYGITALE » - SOURCE : LE FOREM.....	23
FIGURE 3 - LES 5 AXES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE - SOURCE : LE FOREM	23
FIGURE 4- PAGE D'ACCUEIL DE L'EMPLOI BOX CAPTURÉE LE 05 MAI 2018 SUR NAVIGATEUR WEB ET SMARTPHONE.....	26
FIGURE 5 - PAGE D'UN SERVICE PARTENAIRE AU FOREM CAPTURÉE LE 05 MAI 2018.....	27
FIGURE 6 - FORMULAIRE « DEVENIR PARTENAIRE » CAPTURÉ LE 5 MAI 2018.....	28
FIGURE 7 - LOGIGRAMME - PROCÉDURE DE VALIDATION DES DEMANDES DE RÉFÉRENCEMENT SUR L'EMPLOI BOX - SOURCE : ADAPTATION PAR L'ÉTUDIANTE DU DOCUMENT – « EMPLOI BOX - PROCÉDURE SÉLECTION DES SERVICES » EN ANNEXE N°4.....	29
FIGURE 8 - CAPTURE DE LA PAGE D'ACCUEIL DE L'EMPLOI STORE AU MOMENT DE SON LANCEMENT – SOURCE : (MINISTÈRE DU TRAVAIL, 2015).....	31
FIGURE 9 - PAGE D'ACCUEIL DE L'EMPLOI BOX CAPTURÉE LE 05 MAI 2018 SUR NAVIGATEUR WEB	31
FIGURE 10 - PAGE EMPLOI STORE « CHOISIR UN MÉTIER » CAPTURÉE LE 06 MAI 2018.....	31
FIGURE 11 – « NOTES ET AVIS » SUR LES SERVICES, Y COMPRIS NÉGATIFS SUR LES SERVICES DE PÔLE EMPLOI - CAPTURÉ LE 06 MAI 2018.....	32
FIGURE 12 – « EMPLOI STORE IDÉE : COMMENT ÇA MARCHE ? » CAPTURÉ LE 6 MAI À L'ADRESSE HTTP://WWW.EMPLOI-STORE-IDEES.FR/FR/COMMENT-CA-MARCHE	33
FIGURE 14 - LES DIMENSIONS DU MODÈLE PESTEL - SOURCE : INSPIRÉ DU SCHÉMA DU SYLLABUS DU COURS DE STRATÉGIE DES PROFESSEURS NADIA SINIGAGLIA & VINCENT MEURISSE.....	36
FIGURE 15 - REPRÉSENTATION DU BUSINESS MODEL CANVAS - SOURCE : STRATEGYSER – NUMÉROTATION AJOUTÉE PAR L'ÉTUDIANTE	39
FIGURE 15 - ANALYSE SWOT D'APRÈS JOHNSON ET AL., 2014, P.110	41
FIGURE 16 - MATRICE TOWS D'APRÈS JOHNSON ET AL., 2014, P.114.....	41
FIGURE 17 - ÉVOLUTION DANS LE TEMPS DU POURCENTAGE DE PARTICULIERS UTILISANT L'INTERNET DANS LES RELATIONS AVEC L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (12 DERNIERS MOIS) – SOURCE : (EUROSTAT,2018) ET DISPONIBLE EN ANNEXE N°13.....	47
FIGURE 18 - ZOOM SUR EUROSTAT/REGIONS AND CITIES ILLUSTRATED : POURCENTAGE D'INDIVIDUS AYANT EU DES INTERACTIONS DIGITALES AVEC LES AUTORITÉS PUBLIQUES DANS LES 12 DERNIERS MOIS – CHIFFRES 2017 SOURCE : (EUROSTAT,2018) ET DISPONIBLE EN ANNEXE N°14.....	47

FIGURE 19 – 4 SCENARII POUR L’EMPLOI BOX.....	53
FIGURE 20 – 4 SCENARII POUR L’EMPLOI STORE	54
FIGURE 21 - RÉPARTITION DES ENTREPRISES DU SECTEUR DU NUMÉRIQUE ET DE L’ENSEMBLE DE LA BELGIQUE SELON LA RÉGION DU SIÈGE SOCIAL (%), SITUATION DE 2014 – GRAPHE BASÉ SUR LE TABLEAU 3 (P.27) DE L’ÉTUDE DE L’IWEPs	59
FIGURE 22- RÉPARTITION DES ENTREPRISES DU SECTEUR DU NUMÉRIQUE SELON LA CLASSE D’ÂGE ET LA RÉGION DE LOCALISATION DU SIÈGE SOCIAL (%), SITUATION DE 2014 – GRAPHE BASÉ SUR LE TABLEAU 5 (P.30) DE L’ÉTUDE DE L’IWEPs	60
FIGURE 23 - RÉPARTITION DES EMPLOYEURS DU SECTEUR DU NUMÉRIQUE SELON LEUR CLASSE DE TAILLE BASÉE SUR LE NOMBRE D’EMPLOIS ET LA RÉGION (%), SITUATION DE 2014 – GRAPHE BASÉ SUR LE TABLEAU 8 (P.32) DE L’ÉTUDE DE L’IWEPs.....	60
FIGURE 24 - BUSINESS MODEL CANEVAS ADAPTÉ SELON LA MÉTHODOLOGIE DÉCRITE CI-AVANT APPLIQUÉ À L’EMPLOI BOX DU FOREM – SOURCE DU MODÈLE DE BASE : STRATEGYZER.....	64
FIGURE 25 - VALUE PROPOSITION DESIGN POUR LES DEMANDEURS D’EMPLOI AVEC UNE GRANDE AUTONOMIE – SOURCE DU MODÈLE : STRATEGYZER	65
FIGURE 26 - VALUE PROPOSITION DESIGN POUR LES TRAVAILLEURS SOUHAITANT SE RECONVERTIR OU CHANGER D’EMPLOI – SOURCE DU MODÈLE : STRATEGYZER.....	66
FIGURE 27 - VALUE PROPOSITION DESIGN POUR LES ÉTUDIANTS EN VUE DE SE PRÉPARER À LEUR PROCHAINE ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL – SOURCE DU MODÈLE : STRATEGYZER.....	66
FIGURE 28 - VALUE PROPOSITION DESIGN POUR LES CONSEILLERS - SOURCE DU MODÈLE : STRATEGYZER.....	67
FIGURE 30 - CERCLE VERTUEUX DE LA CONFIANCE ET RÔLE DE RÉGISSEUR SOUTENU PAR LA PLATEFORME.....	70

Table des annexes

ANNEXE N°1. - ORGANIGRAMME GÉNÉRAL DU FOREM.....	93
ANNEXE N°2. - FICHE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE (DOCUMENT INTERNE).....	94
ANNEXE N°3. - FICHE EMPLOI BOX (DOCUMENT INTERNE).....	96
ANNEXE N°4. - EMPLOI BOX - PROCÉDURE SÉLECTION DES SERVICES (DOCUMENT INTERNE).....	98
ANNEXE N°5. - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL STRATÉGIE.....	100
ANNEXE N°6. - ENTRETIEN AVEC M. BASILIO NAPOLI – DIRECTEUR GÉNÉRAL STRATÉGIE.....	102
ANNEXE N°7. - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE DATA PROTECTION OFFICER.....	118
ANNEXE N°8. - ENTRETIEN AVEC M. DOMINIQUE GRÉGOIRE – DATA PROTECTION OFFICER	121
ANNEXE N°9. - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA DIRECTRICE COMMUNICATION, MARKETING ET CANAUX À DISTANCE.....	157
ANNEXE N°10. - ENTRETIEN AVEC MME ANNE-CÉLINE ADNET – DIRECTRICE COMMUNICATION, MARKETING ET CANAUX À DISTANCE.....	159
ANNEXE N°11. - GUIDE D'ENTRETIEN POUR LE CHARGÉ DE PROJET CHEZ PÔLE EMPLOI	181
ANNEXE N°12. - ENTRETIEN AVEC M. FLORIAN TRUFFIER – CHARGÉ DE PROJET CHEZ PÔLE EMPLOI.....	184
ANNEXE N°13. - DONNÉES RÉGIONALES EUROSTAT	200
ANNEXE N°14. - POURCENTAGE D'INDIVIDUS AYANT EU DES INTERACTIONS DIGITALES AVEC LES AUTORITÉS PUBLIQUES DANS LES 12 DERNIERS MOIS (2017) - NUTS 1	203
ANNEXE N°15. - LE BUSINESS MODEL CANEVAS – MODÈLES ADAPTÉS POUR LES SERVICES PUBLICS.....	204
ANNEXE N°16. - PROPOSITION DE BUSINESS MODEL CANEVAS APPLIQUÉ À L'EMPLOI BOX DU FOREM.....	209
ANNEXE N°17. - VALUE PROPOSITION DESIGN POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI AVEC UNE GRANDE AUTONOMIE	210
ANNEXE N°18. - VALUE PROPOSITION DESIGN POUR LES TRAVAILLEURS SOUHAITANT SE RECONVERTIR OU CHANGER D'EMPLOI.....	211
ANNEXE N°19. - VALUE PROPOSITION DESIGN POUR LES ÉTUDIANTS EN VUE DE SE PRÉPARER À LEUR PROCHAINE ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL.....	212
ANNEXE N°20. - VALUE PROPOSITION DESIGN POUR LES CONSEILLERS.....	213
ANNEXE N°21. - TABLEAUX ISSUS DE « LA DIGITALISATION DE L'ÉCONOMIE WALLONNE : UNE LECTURE PROSPECTIVE ET STRATÉGIQUE » DE L'IWEPS (ALBESSART ET AL., 2017)	214
ANNEXE N°22. - TABLEAU RÉCAPITULATIF DE L'ANALYSE COMPARÉE PESTEL	215

ANNEXE N°23. - ANALYSE SWOT APPLIQUÉ À L'EMPLOI BOX.....	217
ANNEXE N°24. - MATRICE TOWS ET OPTIONS STRATÉGIQUES	218

Introduction générale

Ce mémoire est la conclusion d'un Master en Sciences de gestion et vise à apporter une piste de réflexion sur les choix de développements futurs d'une plateforme du service public de l'emploi et de la formation wallon.

Comme nous le verrons, la plateforme Emploi Box du Forem est inspirée de l'Emploi Store de son homologue français. Entre l'idée couchée sur papier dans la stratégie de transformation digitale du Service public (SP) wallon et la sortie de la première mouture encore très simple, il ne devait y avoir que quelques mois. Non seulement, on pouvait y voir une volonté de travail agile caractéristique des entreprises transformées, mais cet Emploi Box est également une plateforme qui, on le verra, est une forme particulièrement efficace des nouvelles organisations. Enfin, cette mise en œuvre rapide, nous permettrait d'étudier au plus près ce projet. Toutes ces raisons en faisaient un objet d'étude particulièrement intéressant à nos yeux.

Cependant, une question particulière s'imposa rapidement. Bien que la France et la Wallonie soient très proches culturellement et géographiquement, les contextes, notamment sur la transformation numérique des services publics nous semblaient intuitivement différents. Dès lors, nous nous sommes demandé : est-il judicieux de continuer sur la même trajectoire que l'Emploi Store français ? Proposer une réponse catégorique à cette question, implique une étude multidimensionnelle dépassant le cadre d'un mémoire. Néanmoins, nous avons choisi de déblayer le terrain.

Le premier chapitre sera consacré à un état de l'art en quatre parties distinctes. Dans un premier temps, nous détaillerons les principales causes et caractéristiques de la nouvelle révolution industrielle ainsi que les raisons qui poussent les entreprises à opérer leur transformation digitale. Nous nous attarderons ensuite sur la notion de « *plateformisation*¹ ». Nous aborderons finalement, les caractéristiques des services publics afin de mieux comprendre en quoi ces organisations sont différentes des entreprises du secteur privé.

Dans un second chapitre, nous présenterons l'entreprise, ses enjeux et préciserons la problématique.

¹ Néologisme. Forme de ré-intermédiation. Action pour une entreprise de connecter l'offre et la demande au travers d'une plateforme web plutôt que de fournir un service ou un produit.

Le troisième chapitre proposera une méthodologie que nous appliquerons dans le quatrième via une analyse comparée des macroenvironnements en appliquant aux deux services publics européens les modèles PESTEL (Johnson & al., 2014, p. 37-40). Les 5(+1) forces de Porter nous permettront (Johnson & al., 2014, p. 44-61) de mieux appréhender le microenvironnement du Forem.

Le modèle PESTEL permettra de dégager des variables pivots permettant de construire des *scenarii* de futurs probables (Johnson & al., 2014, p. 41-43). Nous nous attacherons à voir si ces variables pivots et futurs probables diffèrent dans le but de répondre à notre question sur l'impact des contextes sur les plateformes respectives des services publics de l'emploi wallon et français.

Les deux modèles nous permettront également de définir les menaces et opportunités pour le Forem et le projet Emploi Box en particulier.

Afin de compléter notre étude, nous effectuerons une analyse interne de l'Emploi Box à l'aide d'un Business Model Canevas (Osterwalder & Pigneur, 2010) adapté aux services publics (Blank, 2016 ; Tong, 2015). Celle-ci nous permettra d'en dégager ses forces et faiblesses afin de proposer au Forem une première piste de réflexion. i Box en particulier.

Enfin, après avoir exposé les limites de notre travail, nous proposerons des pistes pour le compléter et l'enrichir.

I. Revue de la littérature

Transformation numérique, transformation digitale, digitalisation, e-transformation et *ubérisation* : chaque auteur, chaque ouvrage, chaque article utilise l'un ou l'autre de ces termes pour décrire une même réalité, l'entrée des entreprises dans cette nouvelle révolution industrielle. Cependant, certains auteurs les considèrent comme des synonymes tandis que d'autres apportent des nuances sémantiques pour chacun.

Par exemple, dans « *La transformation digitale des entreprises : Les bonnes pratiques. Axa, Pernod Ricard, Sanofi France, Schneider Electric, les échos.* » (Métais-Wiersch & Autissier, 2016), les auteurs opposent les notions de numérique et digital. Pour eux, le numérique renvoie « à la notion d'informatisation de la donnée » alors que digital renvoie « à la technologie portable en termes d'usage ».

Tandis que d'autres auteurs comme Nicolas Colin et Henri Verdier (2015) emploient uniquement le terme « *numérique* ». Si on retrouve le terme « *digital* » dans leur ouvrage, c'est en tant que citation de termes anglais. Pour certains auteurs, donc, numérique et digital sont synonymes : l'un étant la traduction française du second.

Enfin, on retrouve également, dans certains écrits, une utilisation indifférenciée des mots « *numérique* » ou « *digital(e)* », l'un se substituant à l'autre, comme par exemple dans « *Le guide de la transformation digitale : La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation* » (Vivier & Ducrey, 2016).

Enfin, des entreprises de consultance spécialisées dans l'audit et l'accompagnement dans la transformation digitale (Arctus, 2017) utilisent, non seulement, ces deux termes comme synonymes mais y ajoutent un troisième : « *e-transformation* ».

Seul le terme « *ubérisation* » semble avoir une définition propre et faire consensus en termes d'usage. Ce néologisme fait référence à la célèbre phrase de Maurice Lévy en 2014 (Thomson, 2014) dans une interview du Financial Times : « *Everyone is starting to worry about being uberized².* », exprimant ainsi la crainte grandissante de la menace que fait peser sur les entreprises

² « *Tout le monde commence à craindre d'être ubérisé.* » Traduction de l'étudiante.

les nouveaux acteurs de l'économie numérique tels que Uber pour les taxis. En général, l'*ubérisation* est évoquée comme une menace extérieure. De nouveaux acteurs entrent sur un marché et le bouleversent complètement à l'aide d'une plateforme dont la création de valeur repose principalement sur la multitude (Colin & Verdier, 2015)³. Seuls Clément Bertholet et Laura Létourneau (2017) utilisent le terme « *ubérisation* » pour évoquer l'opportunité de se transformer soi-même⁴ numériquement sous une forme particulière qu'est la plateforme. Ils définissent l'*ubérisation* dans leur ouvrage « *Ubérisons l'État... : Avant que d'autres ne s'en chargent* » ainsi : « *n.f. disruption rapide de modèles économiques existants par des plateformes numériques* ».

Dans le cadre de ce mémoire nous utiliserons digitalisation, transformation digitale ou numérique comme des synonymes.

1. Introduction

Cette partie de revue de littérature a pour objectif de comprendre les caractéristiques et enjeux de la digitalisation dans le secteur public. Nous tenterons d'abord de les cerner dans un cadre général ; nous nous intéresserons ensuite aux plateformes pour terminer par un focus sur les particularités de la transformation numérique des services publics.

2. Les enjeux de la transformation digitale

2.1. Une nouvelle ère industrielle

Le monde change et les entreprises sont contraintes de suivre le mouvement. Certains parlent d'une nouvelle révolution industrielle. Celle-ci est caractérisée par « *la fusion des technologies et leur interaction simultanée dans le monde physique, numérique et biologique* ». Bien que ce ne soit pas la première, elle est inédite sur bien des points. Les technologies, les usages et le « *processus de destruction créatrice* » croissent de manière exponentielle (Colin & Verdier, 2015, p. 692 ; Schumpeter, 1942). Certains empruntent à l'armée américaine, le terme « *VUCA*⁵ » pour caractériser ce nouveau monde. Un monde **volatile**, où les changements sont rapides et imprévisibles. Un monde **incertain**, où les changements sont constants, brusques et

³ Les auteurs entendent par « multitude », l'ensemble des individus connectés, outillés et éduqués qui produisent de la valeur pour les organisations mais à l'extérieur de ces organisations. (Colin, N., & Verdier, H. (2015).

⁴ Dans le contexte du livre, ils parlent de l'État.

⁵ Acronyme anglophone de : *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*.

inattendus. Un monde **complexe**, où les interactions sont toujours plus nombreuses et dynamiques. Enfin, un monde **ambigu**, où on ne peut être certain d'interpréter une situation sans se tromper et de la manière adéquate (Hinssen, 2015, p. 8). D'autres caractérisent ce monde « *d'hyperfluide* » dont l'origine serait la combinaison de trois facteurs : la baisse des coûts et l'accélération des progrès, ainsi que l'imprévisibilité du futur (Colin & Verdier, 2015, empl. 793-794). Un monde composé d'« *individus [qui] disposent d'une puissance de création, de communication et de coordination sans précédent et [qui] forment une communauté créative, reliée et mobile, la multitude* » (Colin & Verdier, 2015, empl. 293). Les entreprises évoluent donc dans un monde de plus en plus complexe, aux temps accélérés qui rendent obsolètes les anciens modèles et qui les forcent à se réinventer en permanence et dans la plus grande incertitude.

2.2. Les origines

Pour Emily Metais-Wiersch et David Autissier (2016, p. 9), une date clé est 2012. C'est la date charnière à laquelle les entreprises ont basculé dans l'« *ère digitale* ». Ce moment, où les grands groupes ont commencé à déployer des sites et applications pour délivrer leurs services en ligne, y compris pour tablettes et smartphones.

La révolution digitale verrait donc son origine dans trois facteurs de disruption majeurs (Babinet, 2016). La **loi de Moore**⁶, d'abord, prédit la croissance exponentielle de la puissance de calcul des microprocesseurs. Par extension, une définition populaire de la loi de Moore est le doublement tous les dix-huit mois et à coûts constants de la puissance, de la capacité de stockage ou encore de la vitesse. Grâce à ces ordinateurs puissants et connectés, les individus peuvent accéder à internet par centaines de millions. C'est la **multitude** (Babinet, 2016; Bertholet & Létourneau, 2017; Colin & Verdier, 2015). Elle y produit un nombre de données (ou « *data* ») et de traces colossal qui sont analysées grâce à des algorithmes et permettent aux entreprises de créer de la valeur, c'est ce qui est communément appelé le **Big Data**.

D'autres auteurs présentent d'autres points mais on peut généralement les redistribuer sur ce découpage. Notons cependant, l'ajout du « *Guide de la transformation digitale : La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation !* » qui mentionne les innovations qui nous emmènent « *vers une fusion du réel et du virtuel* » telles que la réalité virtuelle et augmentée,

⁶ Gordon Moore, cofondateur d'Intel, prédit dès 1965 que la complexité des composants doublerait tous les ans à coûts minimums (Babinet, 2016, p. 536 ; Moore, 2006).

l'impression 3D, les biotech, neurotech, gentech et nanotech ainsi que l'intelligence artificielle, les robots et autres véhicules autonomes (Vivier & Ducrey, 2016).

2.3. Principales caractéristiques

a. Portabilité, dématérialisation et automatisation

Le digital serait issu de la rencontre de trois dimensions induisant des enjeux majeurs pour les entreprises. D'une part, la **portabilité**⁷ ouvre la possibilité de nouveaux services ou modes d'interactions avec les clients internes et externes. C'est l'enjeu de la chaîne de valeur digitale. Tandis que la **dématérialisation** pose l'enjeu de la qualité de ces services. Enfin, l'enjeu de la flexibilité et du contrôle réside dans **l'automatisation** des processus (Métais-Wiersch & Autissier, 2016, pp. 21-25).

b. Accélération des temps

De nos jours, l'innovation est devenue la norme. Elle est constante, permanente et à jamais inachevée. Le réseau internet permet aux entreprises de nouer des relations durables avec leurs clients au travers d'applications qu'elles ne cessent de faire évoluer. Les technologies sont aujourd'hui accessibles à tous, si bien que les individus et les entreprises peuvent s'en emparer, les hybrider, les partager avec pour seules limites, finalement, celles de la vision et de la créativité (Colin & Verdier, 2015).

Ces technologies en constantes évolutions obligent les entreprises à sans cesse se renouveler, les menaçant de disparition ou du moins d'une chute vertigineuse, comme Blackberry (Cuq, 2017) qui sous-estima l'impact de l'arrivée de l'iPhone en 2007 et de l'apparition des *app stores*⁸. La plupart des auteurs parlent d'un rythme accéléré de la destruction créative du modèle de Schumpeter. Pour Colin et Verdier (2015), il est important que les créations interviennent « *sur les mêmes territoires que les destructions* ». Il est donc essentiel pour les états de favoriser la transition numérique des industries sur son sol et d'encourager les innovations.

L'impermanence et l'insécurité d'un manque de vision long terme rendent caduques les anciens modèles de gouvernance des entreprises. « *Ce n'est plus la taille qui compte, mais bel et bien la capacité à réagir et à évoluer rapidement face aux évolutions de votre contexte* » (Vivier &

⁷ C'est-à-dire, le fait d'être accessibles sur divers supports (ordinateurs, tablettes et smartphones) au travers d'un navigateur web ou d'une application dédiée.

⁸ Magasins d'applications

Ducrey, 2016). Les organisations devraient, donc, s'inspirer des pratiques des géants du web en termes de management, modèle économique ou gestion de projet, en intégrant particulièrement l'**agilité**. Celle-ci permet aux organisations d'accélérer leur temps de conception en faisant la part belle à l'expérimentation (Autissier & Moutot, 2015, empl.9).

c. Nouveaux monopoles

Selon « *L'Âge de la multitude* », la multitude serait source d'externalités positives pour les entreprises. Celles-ci pourraient expliquer les **rendements croissants** des entreprises telles que les GAFAM, Uber et autres Airbnb. En profitant des données produites par leurs usagers pour créer de la valeur, les entreprises entrent dans une logique de rendements croissants. Où, plus elles sont grandes, plus elles croissent, contrairement à l'économie traditionnelle (Colin & Verdier, 2015). Pour Bertholet et Létourneau (2017), ce rendement croissant s'explique par « *la satisfaction des usagers et l'incitation à utiliser le service augmentent avec le nombre d'utilisateurs du service* ».

D'autre part, ces nouveaux monopoles sont également déterminés par l'expression anglophone « *the winner takes all*⁹ », conséquence de ces rendements d'échelle croissants. En effet, une fois, un seuil critique d'utilisateurs atteint, il devient très difficile pour un concurrent de s'établir sur ce marché. Par exemple, malgré sa taille, Google n'a pas réussi à supplanter Facebook avec son Google+ (Bertholet & Létourneau, 2017).

Cependant, ces nouveaux monopoles ont également leur talon d'Achille, ils sont contraints à innover sans cesse sous peine de se voir renverser par un nouveau *disrupteur*¹⁰ (Bertholet & Létourneau, 2017). Cette recherche constante d'innovation participe à l'accélération des temps.

d. « Le pétrole du XXI^e siècle »

C'est en ces termes que la presse (Grallet, 2012 ; Tribune de Genève, 2012) ou des livres dédiés à la transformation numérique (Babinet, 2016, empl. 245 ; Bertholet & Létourneau, 2017, empl. 1679 ; Colin & Verdier, 2015, empl. 144; Vivier & Ducrey, 2016, empl. 3251) parlent des données. Celles-ci, comme le pétrole, nécessitent d'être raffinées pour être exploitées et créer de la valeur. Les bases de données peuvent receler des erreurs de saisie, des doublons, etc. Les

⁹ Littéralement, « le gagnant prend tout ».

¹⁰ Néologisme désignant les personnes ou entreprises qui bouleversent un marché ou une économie

anglophones utilisent l'expression « *garbage in, garbage out*¹¹ » pour évoquer l'importance d'un bon jeu de données. D'autre part, une fois les données nettoyées et vérifiées, il faut les structurer et les corréler pour en exploiter le plein potentiel (E. Vivier & Ducrey, 2016, p. 3251). La non-interopérabilité entre les différents formats et entre les systèmes qui génèrent ces données¹² est également source de problèmes. Il est donc, crucial pour les entreprises de se doter d'une stratégie de données, voire de recruter un *CDO*¹³. Leur mission principale est d'aider les organes de décision de l'entreprise avec des informations et analyses construites sur base des données qu'il aura nettoyées, organisées, interconnectées et exploitées. L'objectif est de permettre à l'entreprise de réagir au plus vite dans ce nouveau monde VUCA (Vivier & Ducrey, 2016).

e. Le client

Comme nous l'avons vu avec la notion de multitude, le client-utilisateur du service revêt une importance toute particulière pour les entreprises digitales. Or, les comportements des consommateurs ont profondément changés, rendant les segmentations traditionnelles obsolètes et l'élaboration des stratégies commerciales plus difficiles. Les principales caractéristiques de ces nouveaux consommateurs sont : des comportements tribaux et l'usage des réseaux sociaux, les smartphones, la personnalisation, l'horizontalisation avec une distinction de plus en plus difficile entre fournisseurs, clients et partenaires, et un consommateur qui donne son avis sur les marques (Delorme & Djellalil, 2015, pp. 19 - 33). Enfin, les consommateurs sont également producteurs en participant soit à affiner le service rendu par la plateforme en notant ou en commentant les services, par exemple ; soit en proposant lui-même du contenu. Ce sont des *prosommateurs* (Bertholet & Létourneau, 2017, empl.318).

Chacune de ces caractéristiques est presque un enjeu en soi. Il est donc capital de réinventer le marketing traditionnel « *Consumer driven marketing* » vers un marketing de la relation où au lieu de *designer* des produits, les entreprises investissent sur le *design d'expérience utilisateur*, où le *pricing* devient dynamique, la publicité évolue vers une conversation portée par la communauté et où la segmentation fait place à l'exploitation des *Big Data* : un « *Data driven marketing* » (Delorme & Djellalil, 2015, p.39). D'ailleurs pour Gilles Babinet (2016,

¹¹ Littéralement, « ordures à l'entrée, ordures à la sortie ».

¹² En termes de langage ou d'architecture.

¹³ Acronyme de « *Chief Data Officer* ». Selon Gartner (2016), 90% des grandes entreprises auront un CDO d'ici à 2019.

empl.1705), « *l'industrie 4.0 est celle qui saura se rapprocher des besoins de ses clients pour les accompagner quotidiennement, longtemps après leur avoir vendu un produit* ».

f. La confiance

Si pour créer de la valeur, les entreprises ont besoin que leurs clients/utilisateurs deviennent également fournisseur d'informations voire de produits ou services. Il est donc nécessaire qu'elles leur inspirent confiance. Sans cette confiance, il ne serait pas envisageable de laisser son appartement à un inconnu ni de partager sa voiture. Elle s'acquière de différentes manières mais notamment, au travers de la notation des offreurs de services par les autres clients et n'ont d'intérêt que par la multitude de ceux-ci (Bertholet & Létourneau, 2017, empl. 271). Elle est donc directement corrélée à l'importance de la plateforme sur le marché. On fait confiance à la plateforme parce qu'elle est leader sur son marché et on fait confiance à l'offreur référencé sur cette plateforme parce que les notes et avis déposés par les autres utilisateurs sont positifs et en nombre important. Cet enjeu de la confiance est d'autant plus crucial que celle-ci s'est étiolée avec la prise de conscience des consommateurs des dangers de la collecte de leurs données personnelles et certains scandales récents¹⁴.

g. Culture de l'innovation

Dans un monde où le premier arrivé sur un marché, en est souvent le *leader*, l'innovation devient un enjeu majeur pour les organisations. Les entreprises digitales ont donc, développé un certain nombre de stratégies pour favoriser l'innovation.

Elles ont repensé les lieux de travail. Si l'émergence de nouvelles idées est généralement issue « *d'un processus fulgurant, concentré, où s'entrechoquent points de vue, expériences, compétences et connaissances* » (Babinet, 2016, empl. 1007-1008), elle nécessite un espace adapté, propice aux échanges et où les équipes se sentent bien.

Elles cassent les silos culturels en mettant en place une structure horizontale avec peu de couches managériales où les équipes sont réduites et privilégient une mixité de culture, de compétences, d'expertises techniques voire de disciplines pour favoriser l'émergence de la créativité (Babinet, 2016, empl. 1026-1027).

Une autre technique d'innovation est le prototypage :

¹⁴ Cambridge Analytica, Prism, etc.

- « *pitcher* » son idée en quelques mots ;
- développer un *Minimum Viable Product* (MVP)¹⁵ pour la tester en limitant le temps en courtes séquences de travail¹⁶ ;
- où l'échec n'est pas un problème mais peut faire partie de la solution ;
- mesurer sa performance à l'aide d'indicateurs pour adapter le projet dans une logique itérative¹⁷ (Babinet, 2016, empl. 949 - 1252).

Grâce au grand volume d'utilisateurs dont elles disposent, les entreprises peuvent désormais tester différents modèles d'innovations ou de design au travers des *A/B experiments*¹⁸ (Bertholet & Létourneau, 2017; Colin & Verdier, 2015).

Ces modes de fonctionnement liés à la culture de l'innovation favorisent « l'*intrapreneuriat* ». L'*intrapreneur* est défini comme « *un salarié d'une grande entreprise qui va réaliser au sein de l'entreprise et en accord avec elle son propre projet. Pour que l'entreprise accepte, elle doit juger le projet utile pour elle. Dans les faits, c'est un entrepreneur qui travaille dans l'entreprise* » (Vivier & Ducrey, 2016, p. 5888-5890).

3. La plateformisation

Certains voient dans les plateformes l'aboutissement de toute transformation numérique quelle que soit l'entreprise, sa taille ou son marché. En étant au cœur des interactions avec les clients, fournisseurs, employés en autres parties prenantes, la plateforme est le trait d'union entre les données et la multitude (Babinet, 2016, empl. 1623).

La puissance de calcul et de stockage à bas prix, des individus connectés et produisant une masse de données énorme et un accès au savoir pratiquement illimité combiné à un désir de création ont favorisé l'émergence d'une offre abondante. C'est ce qu'illustre parfaitement l'App Store d'Apple : des développeurs parfois autodidactes ou non professionnels peuvent développer leur idée et la proposer sur le store. Cette abondance de l'offre combinée à des coûts

¹⁵ Notion issue du Lean startup (Ries, 2009).

¹⁶ En s'inspirant par exemple de la méthode *scrum* et de ses *sprints* durant chacun d'une à trois semaines maximum.

¹⁷ « *Build, Measure, Learn* », notion également issue du Lean startup.

¹⁸ Les entreprises testent sur un petit nombre d'utilisateurs plusieurs versions de leur interface et généralise celle qui remportera le plus de succès (taux de conversion, etc.)

de transaction faibles et une économie glissant de la propriété à l'usage¹⁹ a entraîné l'émergence des plateformes et une forme de désintermédiation/ré-intermédiation (Babinet, 2016 ; Delorme & Djellalil, 2015).

Les plateformes ont un coût marginal très bas puisqu'elles ne produisent pas (ou seulement une partie) les services qu'elles proposent. Les coûts de recherche et développement et/ou de production sont supportés par les offreurs qu'elles référencent. Elles reportent également sur ces derniers la responsabilité du contenu, en adoptant un statut d'hébergeur et non d'éditeur (Stupid Economics, 2018).

4. Particularités des services publics

Les services publics comme bon nombre d'organisations ont commencé (ou vont le faire) leur transformation numérique. Qu'il s'agisse de recommandations de l'OCDE (OECD, 2014), de réglementations ou de directives européennes ou nationales, les états sont invités voire contraints à digitaliser leurs administrations.

4.1. Principales caractéristiques

a. Les principes des services publics

Dans les années 30, le professeur Louis Rolland de la Faculté de droit de Paris a mis en évidence trois lois²⁰ qui posent les fondements des services publics. Le Forem, cadre de notre étude, a quant à lui, défini dans son Contrat de gestion, quatre principes directeurs largement inspirés de ces lois de Rolland (Tillieux & Malherbe, 2017) :

- Égalité et universalité ;
- Continuité du service public ;
- Mutabilité ;
- Gratuité.

Qu'importe donc, les changements induits par la transformation digitale de l'entreprise publique, ceux-ci devront s'opérer dans le souci de respecter ces principes directeurs. Là, où une entreprise privée peut se permettre de segmenter et choisir ses clients afin d'offrir le meilleur service au meilleur prix et à un coût le plus faible, un SP doit rester disponible sans

¹⁹ Abonnement (Netflix, Spotify, ...) ; partage ou échange (Blablacar, Airbnb, ...).

²⁰ **Continuité, mutabilité et égalité** (Smets, s. d.).

discrimination, rupture de service et partout. Ces principes fondamentaux sont essentiels pour la collectivité mais une contrainte de taille pour les organisations qui rendent les services publics.

b. Le client vs usager

Dans une entreprise transformée, nous l'avons vu, la place du client est centrale. Les organisations vont cibler un ou des segments de clientèle précis et développer pour lui, la meilleure expérience possible à des fins évidentes de profit. Dans le secteur public, d'une part, la finalité est de répondre aux besoins de la population et non de faire du profit. Et d'autre part, les principes d'égalité et d'universalité ne permettent pas aux organisations publiques de « choisir » leurs clients. Cependant, ce non-choix est réciproque. Les utilisateurs sont également captifs de l'administration et ne peuvent choisir de ne pas utiliser ses services.

Il serait assez tentant de conclure qu'un service public ou une administration est moins sensible aux attentes de ses usagers de par la place monopolistique qu'il occupe. Or, d'une part, le respect des lois de Rolland et d'autre part, l'obligation de rendre des comptes entraînent une prise en considération de l'usager aussi bien dans la production que dans la distribution du service public.

C'est ainsi qu'on voit, parallèlement à l'introduction des nouvelles formes de management inspirées du privé, les « administrés », « assujettis » ou « ayants droit » devenir²¹ des « usagers » dans une démarche marketing, elle aussi venant des pratiques des entreprises privées. Cette démarche suppose une segmentation et un ciblage, que nous avons vu difficilement applicable dans les services publics. Une des manières de répondre à cette difficulté est, notamment, d'élargir la zone de contacts entre l'administration et les usagers en multipliant les points de contacts, en adaptant les horaires d'ouverture ou en fournissant certains renseignements ou services au travers de canaux à distance (Strobel, 1993).

D'autre part, la relation de services induit une relation de co-production entre le prestataire et l'usager et, dans le cas de services publics, elle vise des biens publics. Ce qui implique une notion de contrôle démocratique sur « *l'action du service public et surtout sur la construction du bien public* » (Strobel, 1993). En effet, « *l'administration existe par et pour l'usager* » (Schneider, 2016). Tous ces éléments justifient une orientation usager des SP visant à réduire

²¹ Cette tendance a débuté dans les années 80 et s'est accélérée dans les années 90.

la charge administrative des usagers et favoriser la transparence dans le respect de leur vie privée et de leurs données tout en optimisant la production des services publics (Schneider, 2016).

Dans son papier « Vers une administration orientée usager », Schneider (2016) nous décrit l'approche multidimensionnelle de l'e-Wallonie-Bruxelles Simplification (eWBS)²² pour connaître les usagers. Elle combine des études empiriques, l'utilisation d'outils tels que les *personas*²³, la définition de scénarios et de parcours usagers.

c. Concurrence

Les services publics étant une forme de monopole légal, il serait tentant de penser qu'ils sont moins sensibles que les entreprises privées aux dangers de l'ubérisation ou de cannibalisation de leur marché par un « *gagnant qui prendrait tout* ».

Or le propos de l'ouvrage « Ubérisons l'État... : *Avant que d'autres ne s'en chargent* » est de démontrer que non seulement les services publics sont *ubérisables* mais que les prémisses en sont déjà visibles. Les auteurs citent en exemples l'utilisation du bouton *Safety Check* de Facebook pour rassurer les proches le soir des attentats du 13 novembre 2015 qui fût massivement plus utilisé que le n° vert du Ministère de l'intérieur ou l'analyse des requêtes Google sur les symptômes grippaux qui permettent d'annoncer une épidémie de grippe plus rapidement que le réseau des 1000 médecins sentinelles français (Bertholet & Létourneau, 2017).

Comme le titre le laisse deviner, la thèse que défendent les auteurs est de tendre vers un État plateforme où le rôle de l'État serait de cadrer et de garantir le respect des règles et où la distribution, voire la production des services publics seraient prises en charge par les partenaires

²² L'eWBS, créé en 2013, est le service de simplification administrative et d'administration numérique de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

²³ « La méthode des « *personas* » a recours à des usagers fictifs. [...] Chacun contient une description de ses projets, de son attitude plutôt technophile ou technophobe, des canaux d'information qu'il privilégie, ainsi que ses rapports avec l'administration. » (Schneider, 2016).

publics ou privés. Cette thèse est défendue au niveau de l'état français²⁴ et on peut observer la mise en place d'initiatives allant en ce sens²⁵.

d. La donnée comme bien public

Comme nous l'avons vu précédemment, la donnée est la nouvelle valeur des entreprises. Cette affirmation est vraie même pour les services publics. Les données générées par les administrations ont potentiellement de la valeur. La directive PSI²⁶ contraint les services publics à ouvrir leurs données, que des entreprises publiques ou privées peuvent réutiliser pour créer elles-mêmes des services à valeur ajoutée. C'est ce qu'on appelle communément ***l'Open Data***. Les enjeux sont également très importants pour l'interne, en permettant d'optimiser les processus, par exemple. Enfin, l'ouverture et le croisement de données permettent de créer de nouveaux services avec des partenaires publics ou privés, ou pour améliorer l'activité de l'organisation avec une meilleure connaissance de ses usagers (Algan, Bacache-Beauvallet, & Perrot, 2016).

4.2. La digitalisation des services publics

D'une certaine manière, on peut constater une certaine mondialisation de la conception des *e-governments*. L'ONU (United Nations Public Administration Network, s.d.) et l'OCDE (OECD, 2014) formulent des recommandations dont s'inspirent les prescriptions européennes qui aboutissent à une transcription nationale (ou régionale dans le cas de la Wallonie).

Digital Wallonia²⁷ est la stratégie numérique wallonne qui fixe les priorités mais propose également une plateforme pour soutenir la transformation numérique des acteurs tant privés que publics. Enfin, Digital Wallonia est une marque dont les objectifs sont de visibiliser son action et fédérer le secteur numérique wallon. Elle se décline en cinq thèmes dont un centré sur les services publics : « *Les services publics wallons ont l'ambition d'être « numériques par défaut » tout en garantissant un service public de qualité aux populations les plus éloignées du*

²⁴ Voir la préface de « *L'État en mode start-up* » d'Emmanuel Macron (Algan & al., 2017, ou encore « *Des startups d'État à l'État plateforme* » (Pezziardi & Verdier, 2017).

²⁵ L'Emploi Store par exemple, qui répertorie les services numériques publics et privés autour de l'emploi et la formation.

²⁶ « *Public Sector Information* » : 2003/98/CE, modifiée par la directive 2013/37/UE, et le é

²⁷ Elle-même concrétisation du point 5.1 du Plan Marshall 4.0

numérique. Cela implique une vision multicanal des interactions et un renforcement des services de proximité, à dimension humaine » (Vanderkelen, 2015).

i. Digitaliser pour améliorer les procédés et les produits

D'après un article du Conseil d'analyse économique français, l'impact de la digitalisation dans les services publics se limiterait actuellement à l'innovation de procédé. Celle-ci permettrait d'améliorer ou de créer de nouvelles méthodes de production et/ou de distribution (Algan & al., 2016). Elle entraînera une réduction progressive du personnel mais nécessitera toutefois le recrutement de profils digitaux spécialistes de la donnée ou le recours à la sous-traitance (Albessart & al., 2017).

Cependant le digital permettrait également l'innovation de produit, en devenant une plateforme, le SP s'appuie sur la multitude et les données pour proposer des services inédits reposant sur les données de masse ou sur la coproduction de services. Par exemple, la ville de Boston propose à ses administrés une application qui leur permet de géolocaliser les nids-de-poule et d'en avertir les services de voiries (Algan & al., 2016).

ii. Les enjeux & dangers

D'après Digital Wallonia, les principaux enjeux des services publics sont liés aux différentes caractéristiques de la transformation digitale que nous avons détaillées ci-avant. Ils citent la nécessaire confiance que les citoyens doivent accorder à leur administration. Celle-ci passe par la transparence, la personnalisation, la responsabilisation des acteurs et la participation citoyenne. Ils mentionnent également la recherche de l'efficacité des prestations au travers de la modernisation, de l'efficacité budgétaire, mais également la recherche de l'agilité et *empowerment*²⁸ numérique des citoyens et des entreprises (Vanderkelen, 2015).

Pour relever tous les défis du numériques, les SP doivent se rendre attractifs afin de recruter des talents aux compétences spécifiques et aux métiers numériques, notamment ceux de la donnée (Algan & al., 2016).

²⁸ *L'empowerment* consiste à augmenter le pouvoir des individus afin de leur permettre d'agir sur leurs contextes qu'ils soient économiques, politiques, sociaux ou écologiques.

Comme nous l'avons évoqué, certains auteurs, craignent une ubérisation des SP au même titre qu'Uber a *disrupté*²⁹ le marché des taxis (Bertholet & Létourneau, 2017).

La digitalisation des SP devrait également être source de création de valeur économique. C'est en tout cas, ce que laisse sous-entendre la directive PSI : « *The PSI Directive focuses on the economic aspects of the re-use of information rather than on access to information by citizens* » (European Commission, 2018).

Enfin, la *cybersécurité* est un enjeu majeur pour les états. En tant que tiers de confiance par excellence, il se doit de garantir la sécurité des données. Différentes expérimentations sont d'ailleurs en cours autours de la *blockchain*, par exemple pour créer un registre de cadastres numérique au Honduras ou pour les actes notariés en Estonie. Cependant, certains émettent des réserves à l'utilisation de ce type de procédé en opposant par exemple le faible nombre d'opérateurs ou la majorité de mineurs situés en Chine (Bertholet & Létourneau, 2017).

iii. L'exemple français

Comme nous l'avons vu la France semble bien engagée dans la transformation digitale de ses services publics. Elle a notamment mis en place des dispositifs lui permettant de s'appuyer sur l'expertise de sa société civile pour produire des SP grâce à l'innovation ouverte. Par exemple, avec l'appel à candidatures « Entrepreneur d'intérêt général », l'État français cherche à recruter pour 10 mois, 10 entrepreneurs numériques pour qu'ils élaborent une solution à un des 10 problèmes concrets identifiés par l'administration. (Le portail de la modernisation de l'action publique, 2017-a).

La France facilite également l'émergence de solutions internes grâce aux intrapreneurs ou aux « Startups d'État ». Ces dernières sont des services publics autonomes constitué d'une petite équipe de 2 à 4 personnes et financé par une administration. Ces startups d'État tentent de répondre avec un MVP à un problème rencontré par les citoyens grâce à des méthodes d'innovation et dans une période de 6 mois. Au terme de cette période, l'administration évalue la pertinence de refinancer le service en fonction de l'utilité ou non de ce dernier (Hery, 2017). En 2016, « La Bonne Boîte³⁰ » de Pôle Emploi fût un pilote de Startup d'État et est cité en exemple

²⁹ Néologisme : modifier de manière brusque et profonde.

³⁰ Ce site permet grâce à son algorithme de proposer aux personnes en recherche d'emploi, des entreprises susceptibles d'embaucher dans les six mois et qui ne déposent pas forcément d'offres. <https://labonneboite.pole-emploi.fr/>

dans plusieurs ouvrages (Algan et al., 2017 ; Bertholet & Létourneau, 2017 ; Pezziardi & Verdier, 2017).

Les SP français expérimentent également des espaces d'incubation visant à faciliter le partage entre citoyens, startups et intrapreneurs, appelés « *labs* » (Pôle Emploi, 2017 ; Futurs Publics, 2017).

Enfin, la France, comme la Wallonie mettent en place des *Hackathons*³¹ afin de fédérer des développeurs autour de problématiques sociétales (Digital Wallonia, 2018 ; Emploi Store, s.d.-a).

Grâce à ces différents processus d'innovation, le gouvernement français élargi son offre de services publics ou tente de minimiser les frictions et irritants pour ses usagers.

5. En conclusion

Depuis les années 90, le management des SP tend à se calquer sur le secteur privé. Cette tendance s'applique également à la manière dont ils considèrent leurs administrés qui sont devenus des usagers auxquels ils accordent une plus grande importance à l'instar du secteur privé pour ses clients. On constate également un effet entonnoir avec des recommandations d'organismes internationaux tels que l'ONU ou l'OCDE qui promeuvent une digitalisation des SP, celles-ci sont reprises au niveau de l'Europe et sont appliquées par les états. On observe donc, une tendance mondialisée (du moins occidentalisée) à une transformation numérique des services publics parallèle à celles des entreprises privées avec néanmoins des différences inhérentes aux particularités du secteur. Enfin, s'il y a peu de littérature sur ce sujet particulier, les seuls ouvrages en français disponibles présentent la vision et les exemples de digitalisation des SP en France.

³¹ « *Un hackathon est un mot-valise constitué des termes hack - représentant l'idée de manipuler les données pour contourner un problème existant, et marathon – l'événement s'étalant sur trois journées de travail intensif.* » Définition issue de Digital Wallonia. (2018, mars 15).

II. Description de la problématique

1. Introduction

Dans cette partie nous allons présenter l'entreprise, ses enjeux dont sa stratégie de transformation digitale, nous présenterons également en détails l'Emploi Box et la plateforme dont le Forem s'est inspirée pour conclure par l'énoncé de notre problématique.

2. Choix de l'entreprise

Lorsque la question du thème du mémoire s'est posée, nous avons d'emblée souhaité aborder le thème de la transformation numérique et plus particulièrement dans le secteur public dans lequel nous exerçons notre activité professionnelle depuis une douzaine d'années. C'est donc, tout naturellement que nous avons choisi le Forem comme objet d'étude.

3. Présentation de l'entreprise

Dans la première partie, nous présenterons le service public wallon de l'emploi et de la formation. Dans la seconde, nous introduirons ses enjeux relatifs à l'objet de notre étude, soit la position de régisseur et sa stratégie de transformation digitale 2017-2020. Enfin, dans la dernière partie, nous exposerons la problématique que nous approfondirons dans l'analyse.

3.1. Le Forem

a. Compétences et double rôle sur le marché de l'emploi

Le Forem, comme ses homologues des autres régions, joue un rôle d'**opérateur** sur le marché du travail en Wallonie. Il propose des services aux demandeurs d'emploi tels que le conseil, l'orientation et des informations personnalisées afin de les accompagner dans leur recherche d'emploi ou dans leur parcours professionnel. Il offre également des formations permettant aux citoyens wallons d'obtenir des qualifications répondant aux exigences du marché de l'emploi.

Depuis la mise en œuvre complète de la sixième réforme de l'état en 2016, le Forem accueille de nouvelles compétences, y compris le contrôle de la disponibilité des chômeurs (Portail de la Wallonie, s. d.-b).

Le Forem répond également aux besoins des entreprises en leur fournissant conseils, assistance et informations sur l'emploi et la formation. Il leur garantit, en outre, l'accès aux différentes

aides et dispositifs publics, aux conseils en matière de gestion des ressources humaines et la diffusion de leurs offres d'emploi.

Enfin, le Forem, en sus de son rôle d'opérateur, exerce une fonction de **régisseur**. Il est l'interlocuteur de référence pour les institutions qu'elles soient régionales ou fédérales et assure la gestion et la diffusion d'informations relatives au marché de l'emploi. Mais surtout, il assume : « [...] *une mission de coordination, d'intégration, de stimulation et d'appui vis-à-vis des différents opérateurs membres de son réseau ou à confier, sous son contrôle, l'exécution de tâches résultant de ses missions organiques ou déléguées à un opérateur externe plutôt que de l'exécuter lui-même* »³² (Tillieux & Malherbe, 2017). Le partenariat entre le Forem et les opérateurs et/ou acteurs du marché revêtent diverses formes telles que des conventions et accords-cadres, des appels aux opérateurs, des partenariats internationaux, etc. Mais ils se concrétisent également sous forme de différentes structures (Maisons de l'Emploi, Carrefours Emploi Formation Orientation, Centres de compétence, etc.) (Le Forem, s.d.-d). Grâce notamment à ces partenariats et afin de remplir au mieux ses missions, le Forem se positionne comme un acteur de proximité avec 170 points de contacts répartis à travers la Wallonie, des numéros verts, des sites internet et une présence sur les médias sociaux.

Comme nous le verrons dans la partie dédiée à sa transformation numérique, l'Office wallon de l'emploi et de la formation vise à offrir à ses usagers une expérience cohérente, homogène et complémentaire de ses points de contacts qu'ils soient physiques ou à distance.

b. Le Forem et ses organes de gouvernance³³

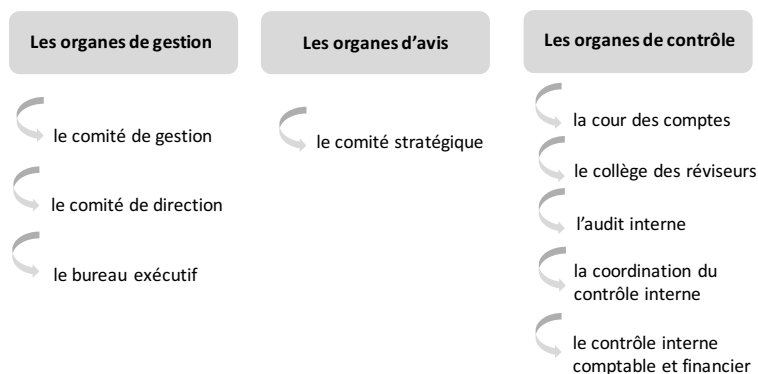
Le Forem est soumis à la tutelle du ministre wallon de l'emploi et de la formation ainsi qu'au contrôle du gouvernement de la Région wallonne. Cependant, il dispose d'une autonomie de gestion.

³² Définition du rôle de régisseur du Forem dans le « *Contrat de Gestion entre le Gouvernement wallon et l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi 2017-2022* ».

³³ (Le Forem, s. d.-c)

Le Forem et ses organes de gouvernance

Le Forem est un organisme d'intérêt public régional sous la tutelle du Gouvernement wallon.



10

Figure 1 - Le Forem et ses organes de gouvernance - Source : le Forem

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons plus particulièrement à deux organes de gestion : le Comité de gestion et le Comité de direction.

Le premier négocie et conclut tous les cinq ans un Contrat de gestion avec le Gouvernement wallon. En plus de s'assurer de la bonne mise en œuvre et du suivi de ce dernier, il prend toutes les décisions stratégiques du Forem et fixe le budget de l'Office. Le rôle de cet organe est donc central. Par ailleurs, il peut rendre des avis en matière de politique de l'emploi et de la formation. Il est composé de représentants des organisations patronales et syndicales afin garantir la continuité dans les stratégies de l'Office et s'affranchir d'une trop grande influence des pouvoirs politiques. En fonction de sa vision politique, chaque ministre influence néanmoins les actions du Forem. Les membres du Comité de Direction participe également aux réunions uniquement avec une voix consultative.

Le Comité de direction

Le Comité de direction assure la gestion journalière et le pilotage des différents projets stratégiques du Forem. Ces derniers sont définis dans le Plan d'entreprise ainsi que dans des plans stratégiques tels que la stratégie digitale que nous présenterons ci-après et sont déclinés à partir du Contrat de gestion.

3.2. Les enjeux du Forem

a. Le double positionnement stratégique du Forem en tant qu'opérateur et régisseur

Jusque dans les années 90, les service public de l'emploi (SPE) occupaient une position monopolistique sur le marché de l'emploi. Dans le courant de cette décennie, un nombre croissant d'acteurs du secteur privé marchand mais aussi associatif apparurent sur ce marché. Si bien qu'en 2003, un décret (M.B. du 01/04/2003, p.16397) établira, en sus de son rôle d'opérateur, le positionnement du Forem en tant que « **régisseur** ». Celui-ci consiste « *à assumer une mission de coordination, d'intégration, de stimulation et d'appui vis-à-vis des différents opérateurs membres de son réseau ou à confier, sous son contrôle, l'exécution de tâches résultant de ses missions organiques ou déléguées à un opérateur externe plutôt que de l'exécuter lui-même.* » (Tillieux & Malherbe, 2017). Le Forem a choisi de se positionner, non pas comme une autorité sur le marché de l'emploi mais comme un centre de ressources. Il développe ainsi une connaissance du marché de l'emploi, non pas pour son fonctionnement interne mais pour l'ensemble des parties prenantes au sein de ce marché.

i. Partenariats

Dans le contexte d'un rôle à créer et dans un positionnement de complémentarité et coopération plutôt que de concurrence ou d'autorité, le Forem a développé assez tôt un tissu partenarial assez dense et protéiforme au travers de structures physiques avec des communes ou le secteur associatif mais également par des appels à projets où l'Office intervient financièrement afin de développer une offre de services quantitativement et qualitativement adaptée aux besoins du marché de l'emploi. Nous estimons que les contrats de coopération, en permettant au Forem de déléguer son rôle d'opérateur, renforce mécaniquement le rôle de régisseur.

ii. Obligations des futurs partenaires et flux d'informations entre le Forem et les opérateurs partenaires

Jusqu'à présent, les opérateurs restent libres de prendre en charge les personnes que lui adresse le Forem dans le cadre des contrats de coopérations. Le Ministre de l'Emploi et de la Formation actuel souhaite une approche beaucoup plus directive et contraignante pour les opérateurs du marché. Tandis que ceux-ci, évidemment, ne souhaitent pas être contraints à prendre en charge des publics non rentables, par exemple. À notre connaissance et à l'heure où nous écrivons ces lignes, les opérateurs ont encore la liberté de prise en charge d'un demandeur d'emploi adressé par le Forem. Les partenaires ont, en outre, une obligation de retour d'informations afin de permettre « *l'actualisation du dossier du demandeur d'emploi et la continuité du parcours*

d'accompagnement et particulièrement quand, au terme de l'intervention d'un opérateur, il n'y a pas d'insertion »³⁴. Selon M. Napoli, les flux d'informations ne sont pas aussi automatiques qu'ils le devraient.

Les difficultés liées aux partenariats sont donc principalement au nombre de deux : les opérateurs choisissent leurs publics et la qualité des retours d'informations n'est pas garantie.

iii. Équilibre entre les rôles d'opérateur et de régisseur

Le double positionnement est une vision assez schizophrénique pour le Forem qui se pose sur un marché tantôt en concurrent, tantôt en partenaire, voire en ressource lorsqu'il partage ses études ou ses données. D'aucuns, dans une vision libérale, souhaiterait que l'Office abandonne totalement son rôle d'opérateur. Le Forem est actuellement dans une phase de réflexion sur le positionnement qu'il souhaite adopter pour chacune de ses missions comme demandé dans le Contrat de gestion (Tillieux & Malherbe, 2017).

b. La stratégie de transformation numérique du Forem

Conscient de la transformation des usages et des évolutions technologiques mais également de plus en plus attentif à l'expérience de ses utilisateurs, le Forem engage sa transformation numérique en 2017 avec un plan sur cinq ans et développé en cinq axes que nous allons vous présenter dans ce chapitre.

Avec son slogan « *We are phygital* »³⁵, le Forem résume assez bien sa stratégie d'interaction avec ses usagers (Figure 2). Privilégier les contacts numériques avec les publics avec un très fort degré d'autonomie pour les actions à faible complexité de traitement et ce, afin de dégager du temps pour l'accompagnement en face-à-face des personnes plus fragilisées ou dont la complexité du dossier exige une attention particulière. Entre ces deux extrêmes, l'office wallon développera son offre à distance avec contacts humains avec pour objectif de « *tendre vers une réponse au premier contact indépendamment du lieu* (first contact resolution) » et vise à « *favoriser l'autonomisation des usagers* ».

³⁴ Interview de M. Napoli, Directeur Stratégie du Forem disponible en annexe n°6.

³⁵ Mot-valise anglophone de « *physical* » et « *digital* »

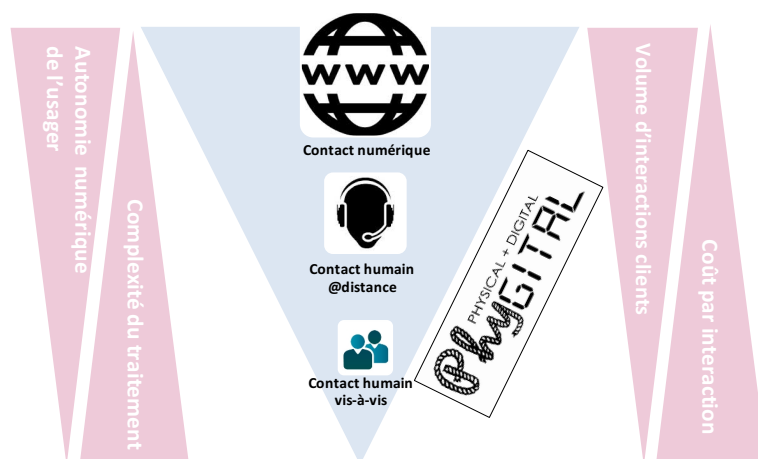


Figure 2 - Stratégie d'interaction « phygital » - Source : le Forem

La mise en œuvre de la transformation numérique, développée en 5 axes (Figure 3) est transversale et nécessite l'implication de l'ensemble des Directions & Départements au sein du Forem.

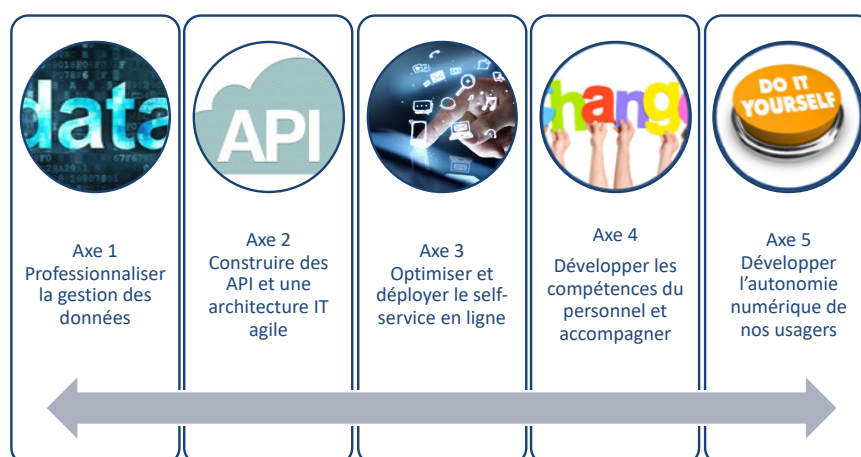


Figure 3 - Les 5 axes de la transformation digitale - Source : le Forem

Axe 1 : Professionnaliser la gestion des données

Comme nous l'avons vu, une approche « Big Data » permet de nouveaux usages ou la création de nouveaux services. La stratégie mise en place par le Forem pour arriver à cette approche, consiste à doter l'office d'un cadre qui définit les espaces documentaires, le cycle de vie des données, la création de valeur, d'en assurer la maîtrise et le contrôle pour ensuite appliquer ce cadre aux processus et évidemment à se doter d'une infrastructure adaptée.

Le Forem souhaite également sensibiliser le personnel sur ces questions et intégrer des nouveaux métiers spécialisés dans l'exploitation ou la protection des données.

Axe 2 : Construire des API et une architecture IT agile

Afin d'exploiter au mieux les données internes mais aussi externes, de les partager dans le cadre de l'*Open Data* ou au travers de partenariats privés ou publics, le Forem va se doter de son propre système d'« *API*³⁶ ». L'Office entend le déployer selon une architecture agile afin d'éviter les projets déjà dépassés avant la fin de leur développement, réduire la complexité et mettre en place des tests et déploiements simplifiés. Enfin, afin d'augmenter sa *Business Intelligence*, l'Office souhaite adopter une approche permettant de capter et traiter de gros volumes de données en temps réel.

Axe 3 : Déployer le self-service en ligne

Après avoir optimisé et modernisé ses outils digitaux en self-service, le Forem cible « *un espace personnel 4.0* ». Ce dossier dématérialisé capitalisera l'ensemble des informations concernant le citoyen et ses interactions avec l'office. Il sera accessible aux usagers au travers de leur espace personnel sur le site du Forem et les agents pourront le consulter et le compléter si nécessaire. Les droits et accès seront sécurisés³⁷, limités et spécifiques afin de garantir la sécurité, la confidentialité et garantir le respect de la vie privée.

C'est également dans cet axe que nous retrouvons l'objet d'étude de ce mémoire, l'Emploi Box. Nous proposons d'en approfondir la présentation au point « 2.3. Focus sur l'Emploi Box ».

Axe 4 : Développer les compétences du personnel et accompagner

Parce qu'un changement tel que la transformation numérique d'une entreprise impacte forcément la manière dont les membres du personnel exercent leur métier ; le Forem met en place un plan de changement et un parcours formatif destiné à augmenter la maturité numérique des agents. Le Forem prévoit également de créer un environnement de travail numérique.

Axe 5 : Développer l'autonomie numérique de nos usagers

Le Forem est conscient de la fracture numérique, bien réelle en Wallonie et concerne souvent les publics les plus fragilisés (Raimond, 2017a). C'est pourquoi l'Office va mettre en place un « *bilan numérique* » pour évaluer les compétences digitales de chaque demandeur d'emploi. En parallèle, le Forem va développer de nouvelles formations de base en numérique et intégrer le digital dans chaque formation existante. Enfin, des « Smart Corners » dédiés au numérique,

³⁶ Acronyme d'« Application Programming Interface ». Système permettant l'échange de données ou de services entre applications ou services web.

³⁷ Notamment via la carte d'identité électronique ou d'autres modalités proposées par le FAS (Itsme, token, ...).

avec la mise à disposition d'ordinateurs dédiés au site web, prendront place dans les centres de formation et les services clientèle.

3.3. Focus sur l'Emploi Box

a. Introduction

Afin de simplifier la progression vers l'emploi en toute autonomie des demandeurs d'emplois, le Forem, dans son rôle de régisseur, a lancé en mai 2018 un site web spécifique, Emploi Box. Celui-ci rassemble des services en ligne développés par le Forem et par des tiers (publics ou privés) soutenant la recherche d'emploi. La plateforme s'inspire de l'*Emploi Store*³⁸ de Pôle Emploi. Notre problématique découle directement de cette inspiration. Nous nous demanderons si les contextes des deux SPE et de leurs portails sont suffisamment proches pour qu'un développement parallèle soit souhaitable pour le Forem.

b. Description du portail

L'Emploi Box est une plateforme web *reponsive*³⁹ qui regroupe des services et outils web ou mobiles disponibles pour les demandeurs d'emploi wallons et dont la qualité est attestée par un Comité de validation du Forem. Ce portail gratuit respecte les règles de non-discrimination. Dans une approche agile, le Forem a choisi de développer une première version très simple par rapport à son homologue français. Des mises à jour régulières devraient enrichir le portail de nouvelles fonctionnalités.

La page d'accueil (Figure 4) permet de choisir une des quatre catégories de services :

- Choisir un métier ;
- Se former ;
- Chercher un emploi ;
- Créer son activité.

³⁸ <https://www.emploi-store.fr/portail/accueil>

³⁹ Forme de design qui permet un affichage optimisé quel que soit l'appareil et la taille de son écran (Smartphone, tablette, ordinateur, ...)

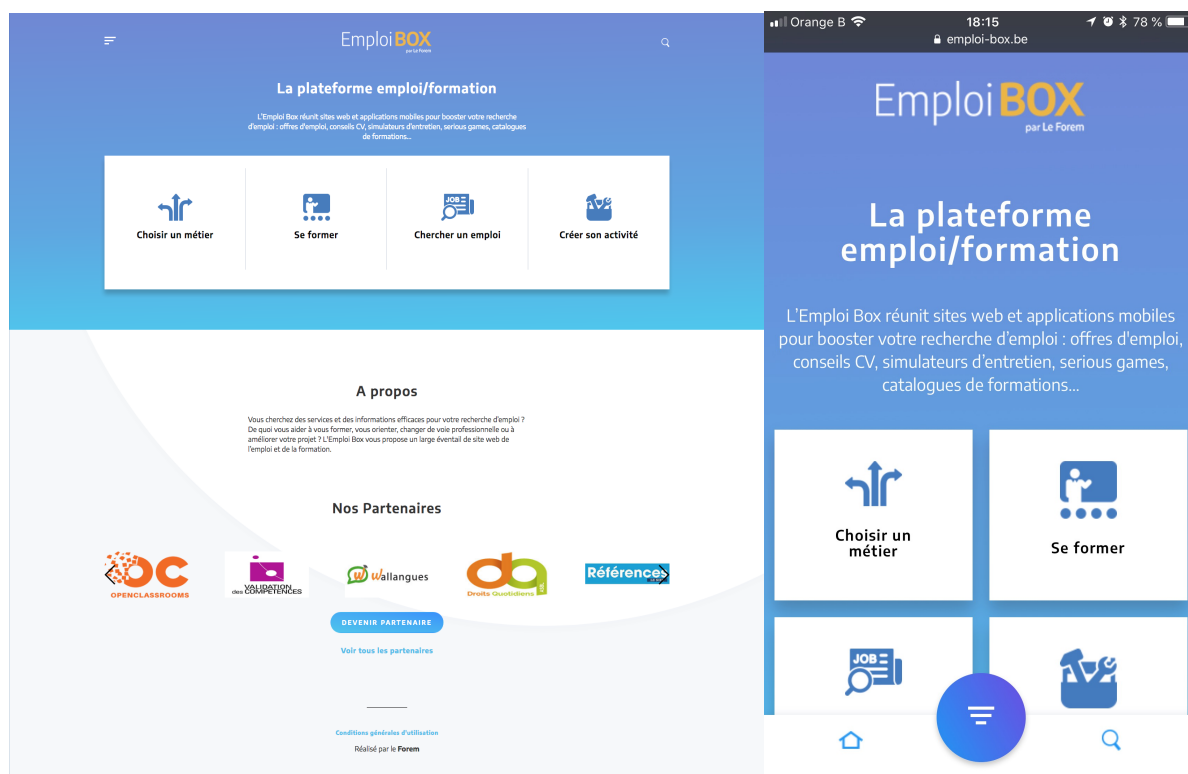


Figure 4 - Page d'accueil de l'Emploi Box capturée le 05 mai 2018 sur navigateur web et Smartphone

Sur sa page de présentation, chaque outil ou service dispose (Figure 5) :

- De ses nom et logo ;
- D'une description ;
- D'éventuelles copies d'écran ou de vidéos du service ;
- Sa disponibilité sur ordinateurs, mobiles ou les deux ;
- Des liens vers les sites desdits outils.

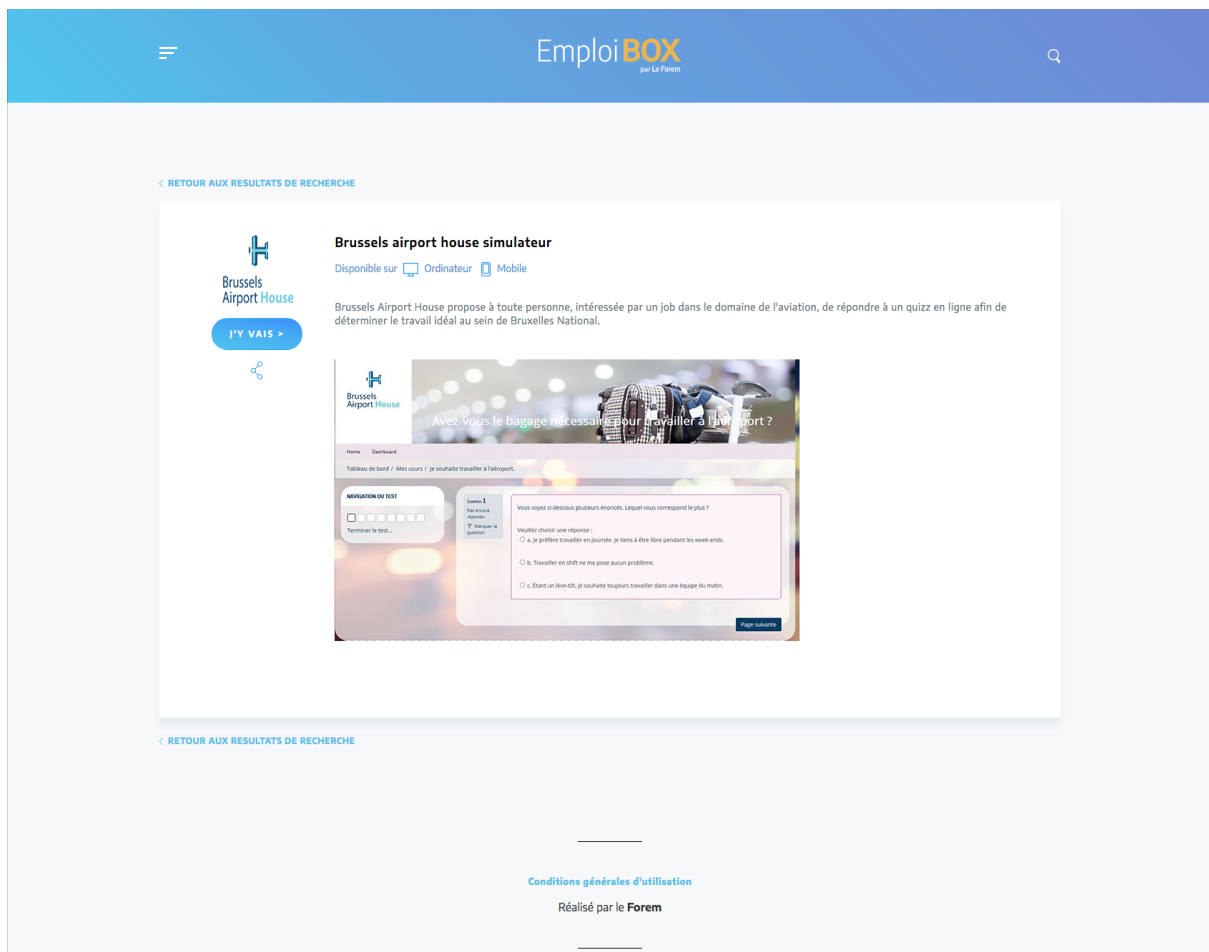


Figure 5 - Page d'un service partenaire au Forem capturée le 05 mai 2018

c. Améliorations envisagées

Rapidement, le Forem souhaite ajouter la possibilité de noter les services présentés mais également de visibiliser les nouveaux services, de permettre le tri, mettre en avant certains services ou actualités, etc.

d. Processus de validation pour référencer un service sur l'Emploi Box

La porte d'entrée unique pour effectuer une demande de référencement sur la plateforme est un formulaire directement accessible depuis la page d'accueil.

Devenir partenaire

Objet
- Aucun(e) -

Nom*
Nom

Prénom*

Email*

Téléphone* 🇫🇷 +32 470 12 34 56

Nom de l'entreprise*

Numéro BCE*

Uri du service à référencer*

Message

ENVOYER

[Conditions générales d'utilisation](#)
Réalisé par le **Forem**

Figure 6 - Formulaire « Devenir partenaire » capturé le 5 mai 2018

La validation de la demande est effectuée par un Comité de validation rassemblant divers services tels que les services « *business*⁴⁰ », la Direction Canaux numériques et le Département Communication. Ce comité intervient uniquement si le service satisfait aux critères d'éligibilité de qualité web et de pertinence. Le processus (Figure 7) prend 21 jours maximum et la contractualisation se fait à partir d'une page masquée de la plateforme.

⁴⁰ Le Forem appelle ses services « *business* » ou « métiers » lorsque leur mission est directement en rapport avec l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail en opposition avec les services de support ou transversaux.

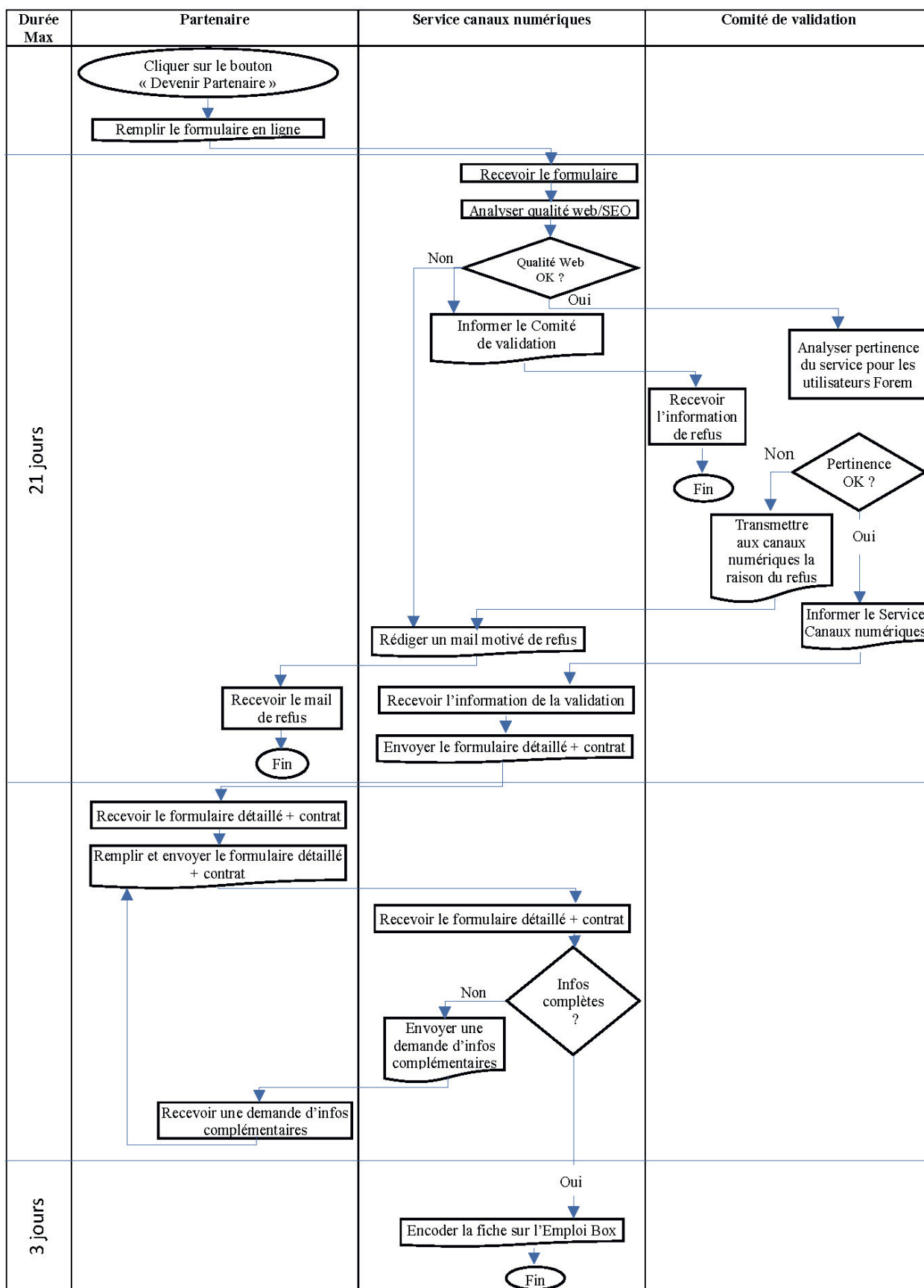


Figure 7 - Logigramme - Procédure de validation des demandes de référencement sur l'Emploi Box -
Source : Adaptation par l'étudiante du document – « Emploi Box - Procédure sélection des services »
en Annexe n°4.

3.4. Présentation d'Emploi Store et comparaison avec la plateforme wallonne

En juillet 2015, Pôle Emploi lance un nouveau service web (Rebsamen, 2015). Sous forme d'une plateforme regroupant un ensemble de services digitaux aussi bien publics que privés, l'Emploi Store vise à faciliter l'appariement de l'offre et de la demande, former massivement au digital par le digital et changer les conditions de travail grâce au numérique.

Ce projet s'inscrivait dans la stratégie numérique présentée seulement quelques jours plus tôt par le Premier Ministre (Ministère du Travail, 2015).

a. Segmentation des services référencés

Avec quatre catégories de services à son lancement, l'Emploi Store en propose, à l'heure où nous écrivons ces lignes, deux de plus :

- Choisir un métier ;
- Se former ;
- Préparer sa candidature ;
- Trouver un emploi ;
- Créer une entreprise ;
- International.

Si au lancement, l'Emploi Box et l'Emploi Store proposent à leurs utilisateurs respectifs quatre rubriques, nous constatons quelques différences (Figure 8 et Figure 9). Alors que la plateforme du Forem offre de « Chercher un emploi », celle de Pôle Emploi suggère de « Trouver un emploi ». On peut également remarquer que le premier occupe la troisième position tandis que le second ferme la liste de tuiles. Enfin, le Forem propose une catégorie « Créer son activité » alors que son homologue français, présente quant à lui de « Préparer sa candidature ».

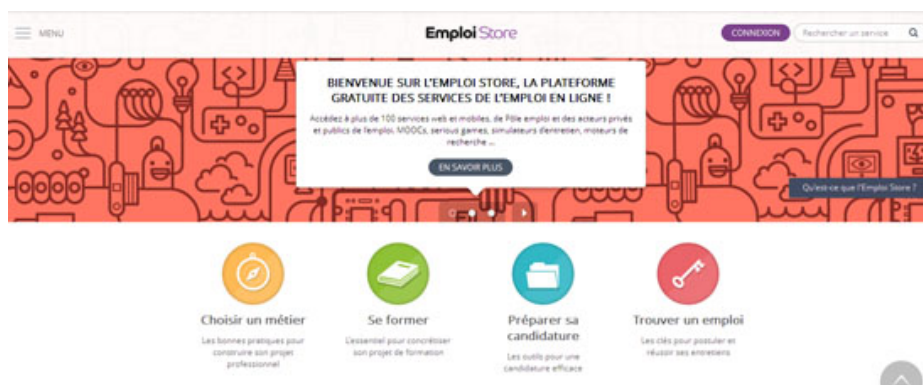


Figure 8 - Capture de la page d'accueil de l'Emploi Store au moment de son lancement –
Source : (Ministère du Travail, 2015)



Figure 9 - Page d'accueil de l'Emploi Box capturée le 05 mai 2018 sur navigateur web

Avec près de trois ans d'existence, l'Emploi Store comptabilise plus de services que la toute jeune plateforme wallonne et propose filtres et options de tri (Figure 10) pour faciliter la recherche des sous-catégories.

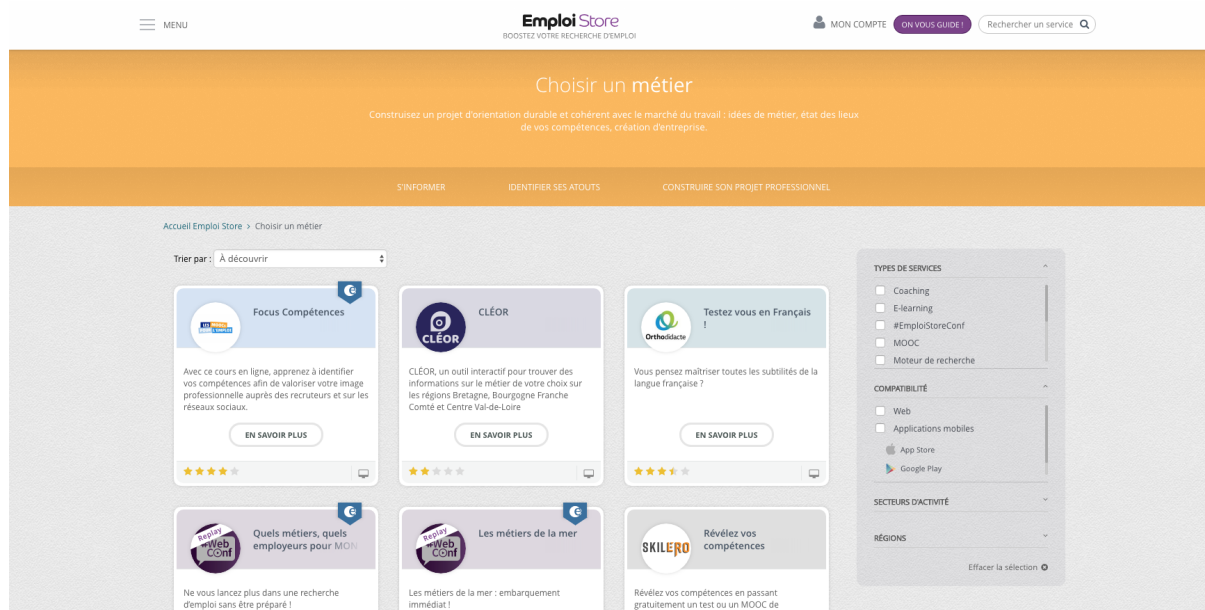


Figure 10 - Page Emploi Store « Choisir un métier » capturée le 06 mai 2018

b. Notations et commentaires

Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, l'avis des utilisateurs et la confiance sont des éléments importants des entreprises transformées et concourent à la création de valeur des plateformes. L'Emploi Store joue le jeu en permettant la notation au travers d'une échelle à cinq étoiles (Figure 110 et 11) ainsi que les commentaires de ses services, y compris les négatifs (même s'ils sont modérés). La notation ainsi que les options de tri sont prévues dans de futures mises à jour de l'Emploi Box.

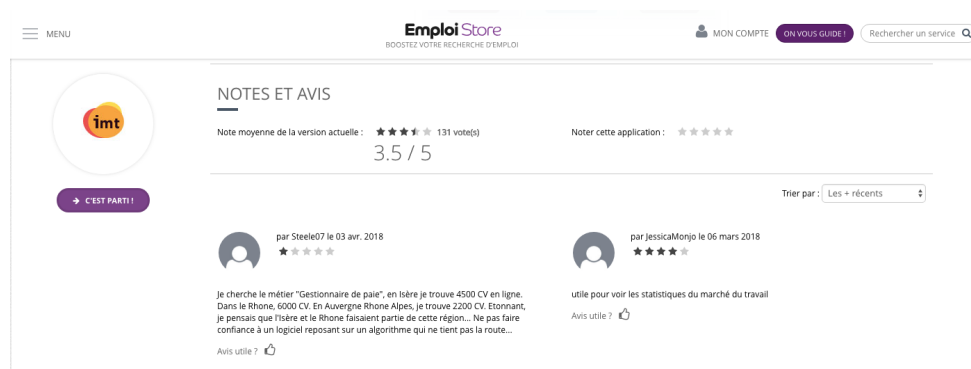


Figure 11 – « Notes et avis » sur les services, y compris négatifs sur les services de Pôle Emploi - capturé le 06 mai 2018

c. Emploi Store Idées et Emploi Store Développeurs

Avec une logique de création de valeur par la multitude, l'Emploi Store propose deux sous-sites. L'un permet aux citoyens de soumettre des idées, « Emploi Store Idées⁴¹ » (Figure 12) (Pôle Emploi, s. d.-b). L'autre, Emploi Store Développeur⁴², offre aux développeurs un accès gratuit aux données produites par Pôle Emploi ou ses partenaires au travers d'un catalogue d'API afin qu'ils concrétisent leur projet ou une idée d'Emploi Store Idées (Pôle Emploi, s. d.-a). Néanmoins, il semblerait que Emploi Store Idées ne soit pas forcément idéal. Selon M. Truffier⁴³, les idées déposées par les citoyens ne sont pas souvent exploitables sur support numérique.

⁴¹ <http://www.emploi-store-idees.fr>

⁴² <https://www.emploi-store-dev.fr>

⁴³ Chargé de projets chez Pôle Emploi. Interview disponible en annexe n°12.

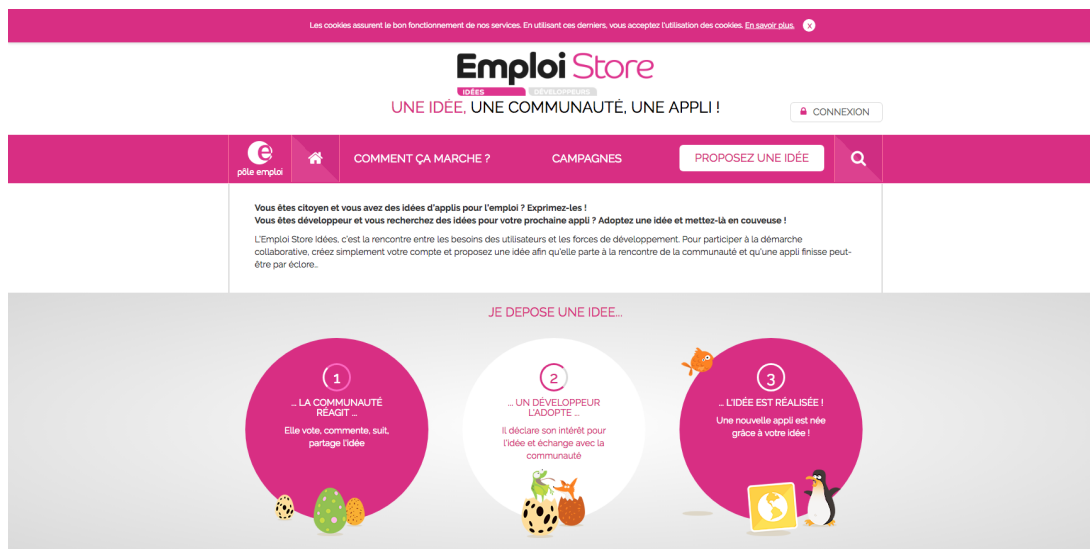


Figure 12 – « Emploi Store Idée : Comment ça marche ? »
capturé le 6 mai à l'adresse <http://www.emploi-store-idees.fr/fr/comment-ca-marche>

Ce type de fonctionnalité est également envisagé par le Forem mais dans un futur plus lointain.

4. Problématique

Dans sa stratégie de transformation numérique, le service public wallon de l'emploi et de la formation intègre une plateforme : l'Emploi Box. Celle-ci vise à proposer aux usagers du SPE wallon un accès aux services web et mobiles concernant l'emploi et la formation qu'ils soient publics ou privés. Cette plateforme, bien que plus simple, est inspirée de l'Emploi Store. Le Forem envisage un développement de son portail parallèle à celui de son homologue français.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous demander si le Forem a intérêt à appliquer les mêmes recettes que Pôle Emploi. Bien que culturellement et géographiquement proches, ainsi que soumis aux mêmes politiques européennes, les services publics de l'emploi français et wallons ont-ils réellement des contextes similaires ? Leurs éventuelles différences risquent-elles d'avoir un impact sur le développement de l'Emploi Box ?

III. Méthodologie

1. Introduction

Conscients que notre problématique est complexe et nécessiterait un travail multidisciplinaire pour apporter une réponse précise, nous tenterons néanmoins d'apporter une première pierre à l'édifice en dégagant des premières pistes.

Dans un premier temps, nous nous appuierons sur l'avis d'experts pour affiner notre connaissance du Forem et de Pôle Emploi et de leur plateforme respective. Ces interviews nous permettront de compléter notre revue de littérature, la présentation de l'entreprise et d'appliquer des modèles stratégiques afin de dégager des tendances.

Nous avons choisi une analyse comparée du modèle PESTEL appliqué aux services publics de l'emploi wallon et français, et singulièrement leur portail, afin de comprendre les contextes dans lesquels ils s'inscrivent. À l'issue de ce travail, nous déterminerons pour chacun d'entre eux, des variables pivots dans le but d'identifier des futurs probables. Les similitudes ou les différences dans ces futurs possibles ou des écarts significatifs dans un ou plusieurs des six axes du modèle PESTEL devraient donner une indication sur la pertinence de développer l'Emploi Box sur la même trajectoire que l'Emploi Store.

Nous achèverons l'étude de l'environnement externe en appliquant le modèle des 5(+1) forces de Porter pour affiner notre compréhension de l'environnement externe. Il ne sera pas question, ici, d'analyser l'intensité concurrentielle mais plutôt d'affiner notre connaissance des forces externes qui influent directement sur le projet.

Enfin, nous ferons une analyse interne de l'Emploi Box à l'aide d'un Business Model Canevas adapté aux services publics.

Cette vue complète, interne et externe au projet nous permettra de déterminer les forces et faiblesses ainsi que les risques et opportunités pour la plateforme du Forem et de formuler ainsi, nos recommandations.

2. Interviews d'experts

Afin d'affiner notre compréhension du projet Emploi Box et d'en saisir tous les enjeux, nous avons choisi d'appliquer une technique d'analyse qualitative : l'interview d'experts. Nous avons sélectionné quatre acteurs clés, trois du Forem et un de chez Pôle Emploi :

- Le **Directeur général Stratégie** nous permettra de saisir toute la problématique du double positionnement stratégique et les partenariats public/privé.
- Le **Risk Manager**, quant à lui, nous apportera son expertise sur le RGPD⁴⁴, l'Open Data et la directive PSI, les partenariats public/privé, la désintermédiation et les risques d'ubérisation de l'État. Il proposera également un modèle de valorisation des données de partenaires.
- La **Directrice Communication, Marketing et Canaux à distance** fixera les détails de la genèse du projet Emploi Box, les objectifs poursuivis par l'organisation par son lancement, mais également le rôle de parties prenantes avec un fort pouvoir d'influence sur le Forem.
- Le **Chargé de Projet chez Pôle Emploi** nous aidera dans la compréhension des similitudes et différences des services publics de l'emploi et de la formation wallon et français, de la stratégie poursuivie par Pôle Emploi avec son Emploi Store et du fonctionnement de ce dernier.

Cette approche qualitative permet de recueillir des informations sur les organisations et leur plateforme qui ne sont pas forcément disponibles dans les ressources accessibles au chercheur qu'elles soient officielles, en ligne ou internes.

Les guides d'entretiens et les interviews sont disponibles en annexe 5 à 12.

3. L'analyse de l'environnement externe

3.1. Introduction

L'objectif principal de l'analyse de l'environnement externe est de déterminer les risques et opportunités pour l'Emploi Box et son développement. Ces conclusions seront reportées dans

⁴⁴ RGPD : Acronyme de « Règlement Général sur la Protection des Données ». (RÈGLEMENT (UE) 2016/679)

les cases éponymes de la matrice SWOT en fin d'analyse. De plus, grâce à une analyse comparée des environnements de l'Emploi Store et de l'Emploi Box, nous souhaitons déterminer s'il existe des différences suffisamment significatives pour impacter le développement du projet.

3.2. Macroenvironnement : le modèle PESTEL

Ce modèle nous permet de dégager les facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légaux qui affectent les organisations (Johnson et al., 2014). Ces différentes dimensions sont définies dans la figure ci-dessous.

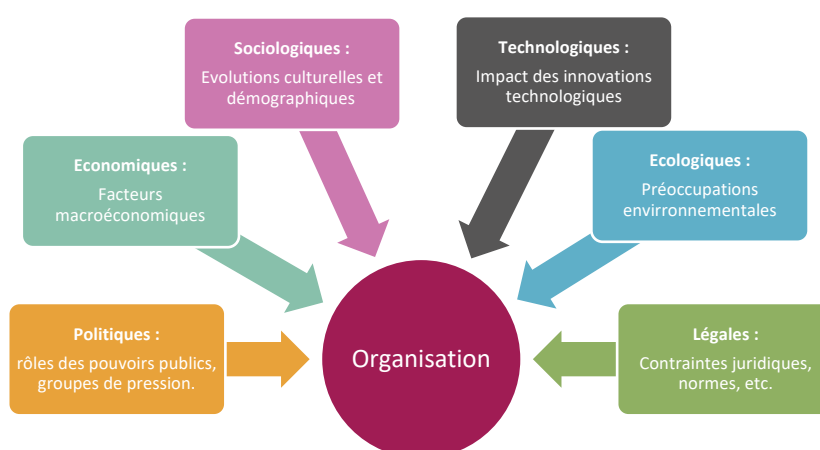


Figure 13 - Les dimensions du modèle PESTEL - Source : inspiré du schéma du syllabus du cours de Stratégie des professeurs NADIA SINIGAGLIA & VINCENT MEURISSE

a. Environnement politique

Nous nous attacherons à comprendre en quoi la structure politique (État unitaire/Entité fédérée) impacte les projets respectifs de plateforme des services publics de l'emploi. Nous tiendrons également compte du rôle de l'UE.

b. Environnement économique

Dans le cadre de cette étude nous considérons que le nombre de chômeurs est « le marché » de chacune des organisations afin d'évaluer son potentiel *Return On Social Investment*⁴⁵ (ROSI). Chaque euro investi pour un projet tel que l'Emploi Box/l'Emploi Store le sera dans l'objectif

⁴⁵ Dans le secteur public, on ne cherche pas un *Return On Investment (ROI)* mais un *ROSI*, acronyme de *Return On Social Investment* dont l'objectif est de rendre le meilleur service possible au citoyen. On détermine celui-ci selon trois axes : le nombre d'utilisateurs touchés, le degré d'importance de ce service pour leurs utilisateurs (« fondamental », « important », « utile » ou « nice to have »), et enfin, la qualité de ce service (Talbot, 2016).

de favoriser la remise à l'emploi du nombre de chômeurs *BIT*⁴⁶ (Bureau International du Travail).

Remarque : Pour les données économiques, nous ne pouvons comparer les données produites par le Forem et par Pôle Emploi car les concepts de « chômeur » revêtent des réalités différentes d'un pays à l'autre, et d'autre part, les indicateurs ne sont pas harmonisés. C'est pourquoi, nous nous baserons sur les données d'Eurostat⁴⁷ afin de profiter d'une méthodologie harmonisée au niveau européen qui permet une comparaison entre pays et régions d'Europe. Cette méthodologie consiste à interroger ± 45.000 ménages pour ensuite identifier les « chômeurs BIT ».

$$\text{Le taux de chômage harmonisé} = \frac{\text{Chômeurs BIT}}{\text{Population active BIT}}$$

Les chiffres sont estimés sur base de ces enquêtes trimestrielles. Nous sommes donc conscients qu'il existe une marge d'erreur induite par le biais de sélection inhérent à tout sondage.

c. Environnement sociologique

Sur base des données Eurostat, nous présenterons les données démographiques mais également les données relatives aux usages internet des citoyens, notamment dans leurs interactions avec les autorités publiques.

d. Environnement technologique

Afin d'évaluer l'environnement technologique, il nous a semblé opportun de nous intéresser au tissu entrepreneurial de l'innovation et plus particulièrement des startups du secteur numérique.

e. Environnement écologique

Nous allons explorer la question des impacts environnementaux des nouvelles technologies.

⁴⁶ Le chômeur BIT selon la définition adoptée par le Bureau international du travail en 1982 est une personne de 15 ans ou plus, n'ayant pas travaillé dans la semaine avant la date de référence, libre de commencer un nouvel emploi dans les 15 jours et qui a recherché activement un emploi le mois précédent ou en ayant trouvé un qui commence dans les 3 mois (Institut national de la statistique et des études économiques, 2016).

⁴⁷ Les données extraites le 17/05/2016 sont disponibles sous forme de tableau en annexe n°13 (Eurostat, 2018).

f. Environnement législatif

Les services publics ont des contraintes liées à leurs statuts et réglementations nationales/régionales. Nous allons voir quelles sont les différences notables entre les deux services publics de l'emploi.

g. Variables pivots, construction des futurs possibles et analyse comparée

In fine, l'objectif de ce travail est d'identifier les variables pivots qui permettent de construire des *scenarii*. Les différentes dimensions du modèle étant interdépendantes, il convient de retenir les variables pivots qui « cumulent un haut degré d'impact, d'incertitude et d'indépendance » (Johnson et al., 2014, pp. 41-43).

Les *scenarii* sont donc les projections de futurs plausibles, basées sur les croisements des variables pivots précédemment retenues. C'est-à-dire qu'elles cumulent un impact potentiel important mais dont l'évolution est incertaine, et qu'elles sont indépendantes l'une de l'autre. Nous sommes conscients qu'essayer de déterminer des futurs possibles alors que la littérature définit notre monde actuel comme volatile, incertain, complexe et ambigu est contre-intuitif. Cependant, ce qui nous intéresse n'est pas la projection dans le futur mais bien de comparer les présents et identifier les variables pivots afin de détecter d'éventuelles divergences qui pourraient impacter le développement des deux plateformes, et faire diverger ainsi leur trajectoire.

Nous allons donc, appliquer le modèle PESTEL et déterminerons des *scenarii* pour le Forem dans un premier temps, ensuite nous ferons le même travail pour Pôle Emploi. Nous comparerons ensuite les résultats obtenus.

3.3. L'analyse du microenvironnement : les 5(+1) Forces de Porter

Ce modèle permet d'évaluer l'attractivité d'une entreprise par rapport à l'intensité concurrentielle dans son industrie. Il peut paraître contre-intuitif appliqué à un SP mais cependant, peut y être appliqué⁴⁸. Il nous paraît particulièrement pertinent pour comprendre les forces qui impactent l'Emploi Box. Nous allons cependant, adapter légèrement l'appellation originelle « Pouvoir de négociation des acheteurs » pour plus de cohérence avec le sujet. En effet, le terme « usagers » nous semble plus adéquat dans le cadre de cette analyse que nous substituerons à

⁴⁸ On peut trouver sur internet les slides d'un cours de l'ULB où ils sont appliqués (Drumaux, 2008).

« acheteurs ». Les analyses du macro- et du microenvironnement nous permettront d'identifier les principales menaces et opportunités pour la plateforme du Forem.

4. L'analyse interne

Nous avons choisi le *Business Model Canveas* (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010) pour l'analyse interne de l'Emploi Box. Le BMC décrit le modèle économique d'une entreprise ou d'un projet au travers d'un schéma en neuf blocs en représentant les différentes dimensions (Figure 14).

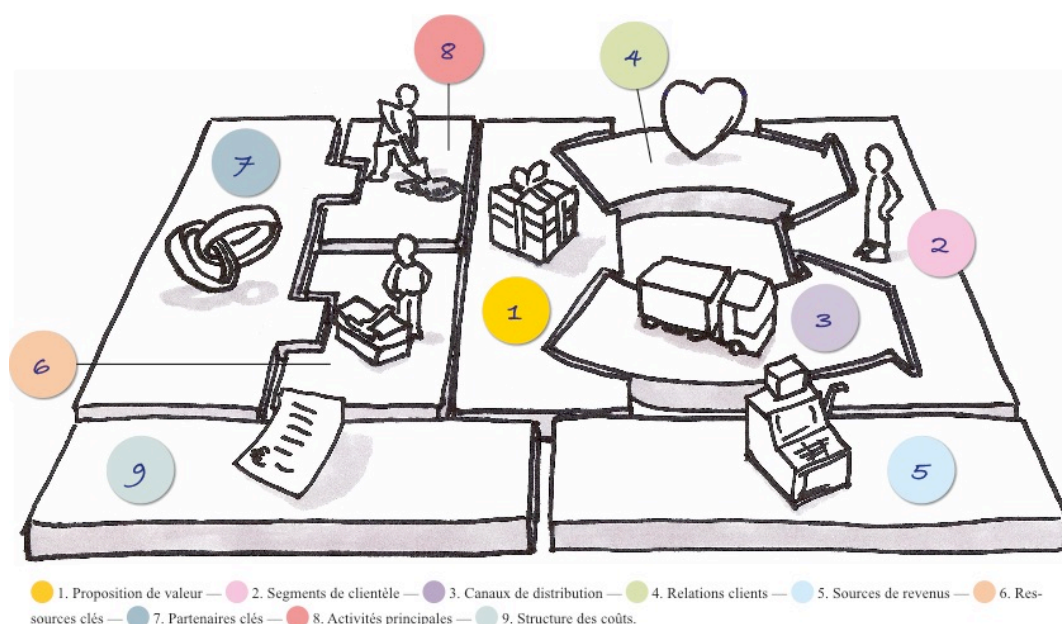


Figure 14 - Représentation du Business Model Canvas - Source : Strategyser – Numérotation ajoutée par l'étudiante

Ce modèle, classique pour les entreprises du secteur privé, nécessite des adaptations afin de convenir à notre objet d'étude. Nous nous sommes inspirés de deux modèles anglo-saxons (Tong, 2015 et Blank, 2016) afin de construire celui que nous appliquerons à l'Emploi Box⁴⁹.

4.1. Notre adaptation du BMC pour l'Emploi Box

Le modèle « *Mission Model Canvas* » (Blank, 2016) utilise le terme de « *bénéficiaires* » plutôt que de « clients ». Au Forem, il fait consensus que les bénéficiaires de nos services sont les usagers. Nous noterons donc « *usagers* », les « *bénéficiaires* » de l'Emploi Box.

⁴⁹ Les modèles sont disponibles en annexe n°15.

De ce modèle, nous garderons également « **Budget/Coût** ». La notion de budget est bien adaptée aux réalités des projets des services publics.

Les autres modifications que proposent ce modèle nous semblent peu appropriées au cadre du Forem.

Pour le bloc des « *sources de revenus* », nous nous inspirerons du modèle de Brightlemon (Tong, 2015) particulièrement adapté aux services publics digitaux : les « *KPIs du service* » que nous renommerons simplement « **KPIs** ». Si les recommandations du *Government Service Design Manual* suivies par Tong ne nous paraissent pas particulièrement pertinentes dans le cas de l'Emploi Box. Nous gardons cependant l'idée de *KPI* du modèle anglais que nous pensons congru de mixer avec l'idée de mesure d'impact du *Mission Model Canvas*. En effet, dans le secteur public, on ne cherche pas un ROI mais un ROSI.

Pour les autres blocs, nous utiliserons ceux du BMC original comme les deux adaptations le proposent.

5. Synthèse : l'analyse SWOT

L'acronyme SWOT (Johnson et al., 2014, pp.110-114) signifie *strengths, weaknesses, opportunities, threats*⁵⁰. On détermine ces quatre dimensions grâce aux conclusions des analyses environnementales et internes. L'objectif poursuivi avec cette analyse est de déterminer si la capacité stratégique de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible de créer des opportunités permettant d'exploiter au mieux ses ressources et compétences (Figure 15).

⁵⁰ Forces, faiblesses, opportunités et menaces

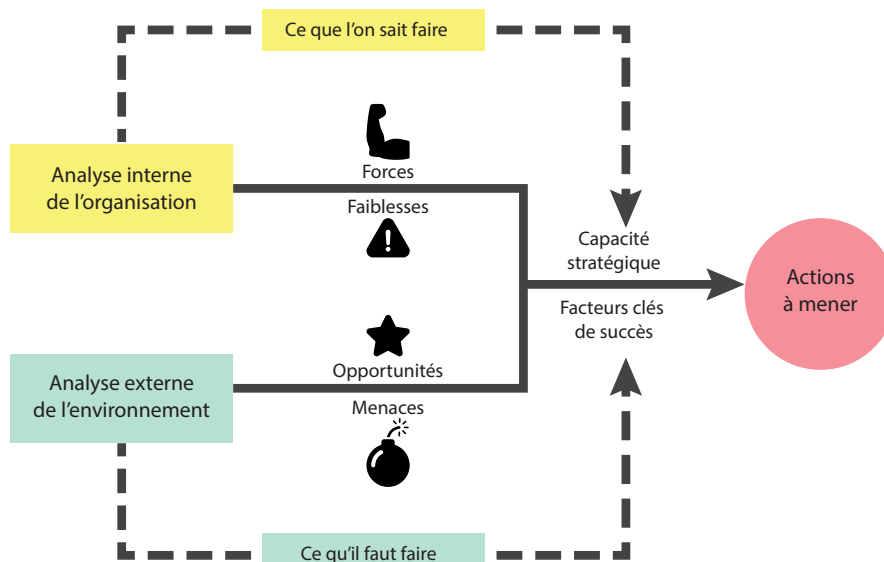


Figure 15 - Analyse SWOT d'après Johnson et al., 2014, p.110

La matrice TWOS (Figure 16), quant à elle, permet de déterminer les options stratégiques pour l'entreprise (Johnson et al., 2014, p. 114) en se basant sur les conclusions de l'analyse SWOT. Elle constituera la base de nos recommandations.

		Facteurs internes	
		 Forces (S)	 Faiblesses (W)
Facteurs externes	 Opportunités (O)	Options stratégiques SO Utiliser les forces pour saisir les opportunités	Options stratégique WO Minimiser les faiblesses pour saisir les opportunités
	 Menaces (T)	Options stratégiques ST Utiliser les forces pour éviter les menaces	Options stratégiques WT Minimiser les faiblesses pour éviter les menaces

Figure 16 - Matrice TOWS d'après Johnson et al., 2014, p.114

Chaque case de la matrice propose des options stratégiques basées sur la combinaison d'un facteur interne et d'un facteur externe comme le montre la figure ci-dessus.

Ces deux modèles nous semblent dès lors, particulièrement adéquats pour conclure notre analyse. Ils permettront de dégager des pistes d'évolutions pour l'Emploi Box.

IV. Analyse

1. Introduction

Cette analyse a pour objectif de répondre à notre problématique : « *le Forem a-t-il intérêt à appliquer les mêmes recettes que Pôle Emploi pour développer sa plateforme Emploi Box ?* ».

Elle comprend quatre parties. D'abord une analyse de l'environnement externe, elle-même subdivisée en une analyse comparée des contextes (*PESTEL*) des services publics de l'emploi wallon et français, et une analyse des forces de *Porter* sur le Forem et l'Emploi Box. Ensuite, nous procéderons à l'analyse interne de la plateforme grâce au *Business Model Canevas* que nous avons adapté à l'aide de deux modèles existants. Enfin, la conclusion sera mise en évidence dans notre analyse *SWOT*.

2. L'analyse de l'environnement externe

2.1. Introduction

Cette section analyse vise un double objectif : comparer les contextes environnementaux de l'Emploi Box et de l'Emploi Store afin d'identifier les différences majeures et les risques que ceux-ci comportent, ainsi qu'identifier les principales opportunités et menaces pour la plateforme du Forem grâce à l'étude des macro et microenvironnements.

2.2. Macroenvironnement : le modèle PESTEL

a. Analyse comparée des macroenvironnements de l'Emploi Box et de l'Emploi Store⁵¹

i. L'environnement politique

La Wallonie, dont dépend le Forem, est une région de l'État fédéral belge. Les entités fédérées de Belgique ont des compétences attribuées, ce qui signifie que le champ de compétence des régions et communautés est limité à celles « *qui leur sont explicitement attribuées par la Constitution et par les lois spéciales* » (Portail de la Wallonie, s. d.-a).

Comme les Région Flamande et Région Bruxelles-Capitale, elle exerce entre-autres, les compétences liées aux matières de l'emploi et de la formation ou de l'économie (Belgium.be, 2014).

⁵¹ Un tableau récapitulatif est disponible en annexe n°22.

En outre, suite à la sixième réforme de l'État, les régions ont reçu une nouvelle série de compétences, notamment, le contrôle des efforts de recherche d'emploi qui échoit au Forem (Le Forem, s. d.).

La France, en revanche, est un état unitaire avec une décentralisation géographique. À la différence de la Belgique, l'État central (fédéral pour la Belgique) conserve la compétence de la politique de l'emploi (Berthet & Conter, 2011), alors qu'en Belgique cette compétence est du ressort des régions.

L'Europe définit les grandes lignes de différentes politiques pour ses pays membres au travers de recommandations, directives et règlements (European Commission, s. d.). Ceux-ci les traduisent dans leurs législations nationales, régionales ou locales. Ainsi, fondamentalement, les deux institutions suivent les mêmes trajectoires. Par exemple, les recommandations européennes en termes de digitalisation des services publics ont été, notamment, traduites dans la stratégie numérique de la Région Wallonne, Digital Wallonia, visant à la transformation numérique de la Wallonie (Vanderkelen, 2015) (de manière générale, y compris des services publics mais pas uniquement).

Celle-ci comporte un thème concernant spécifiquement les services publics « *Accélérer la digitalisation et l'ouverture des services publics* » et vise à développer un service orienté usager, en développant et valorisant les données publiques notamment via le partage et la transversalité des données entre administrations. Elle préconise également la modernisation et la simplification des processus au travers des données et la business intelligence, ainsi que « *l'agilité et l'innovation collaborative afin de favoriser la co-crédation des services et l'alignement des réglementations avec les publics cibles* » (Vanderkelen, 2015). Le budget du Plan Marshall 4.0 pour l'axe V : « *Intégration du Numérique* » est de 244,8 millions (dont 37 millions d'euros qui ont été budgétés à l'échéance 2019 pour l'Administration 4.0.)⁵².

Par ailleurs, les mesures prises par l'État français visant à moderniser l'action publique impactent directement et fortement le SPE et ses projets. La vision française et de son président (Le portail de la modernisation de l'action publique, 2018b)⁵³ est ambitieuse et les moyens mis

⁵² Source : M. Willame de Digital Wallonia (mail).

⁵³ En outre, le Président Français Emmanuel Macron semble supporter particulièrement l'idée de la transformation numérique des services publics. Il préface, notamment, en 2017, alors qu'il est encore Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique l'ouvrage co-écrit par Thomas Cazenave (devenu depuis, délégué interministériel à la transformation publique) : « *L'État en mode start-up* ».

en œuvre importants. Citons, par exemples : plusieurs organismes publics dont la mission est de soutenir la transformation numérique (Le portail de la modernisation de l'action publique, 2017), ainsi qu'un fond spécial de 700 millions d'euros sur cinq ans dédiés à la transformation de l'action publique, dont 200 millions dès 2018 (Le portail de la modernisation de l'action publique, 2018a).

Donc, bien que suivant des trajectoires similaires dessinées par l'Union européenne, nous avons d'une part un pays unitaire qui définit ses politiques de développement, y compris numériques, et d'autre part une entité fédérée dont les champs d'actions, sont forcément plus limitées et dont le PIB représente à peine 4,4% de celui de la France⁵⁴ (Eurostat, 2018).

ii. L'environnement économique

La Wallonie, comme le reste du monde a souffert de la crise de 2008 mais amorce en 2014 une reprise économique qu'elle confirme avec une projection de plus 1,7% de PIB en 2017 et 1,8% en 2018 et une baisse lente mais continue du chômage (Brunet et al., 2017). Selon Eurostat (2018), la Wallonie comptait 145.600 chômeurs BIT en 2017. Ce qui, avec une population totale de 3.626.571 habitants au 1^{er} janvier, correspond à un taux de 9,7 %.

Dans le cadre de cette étude nous considérons que le nombre de chômeurs est « le marché » de chacune des organisations afin d'évaluer son potentiel *Return On Social Investment*. Chaque euro investi pour un projet tel que l'Emploi Box le sera donc, dans l'objectif de favoriser la remise à l'emploi des 145.600 chômeurs.

La France est également touchée par la crise. À partir de 2015, elle amorce une reprise qui se confirme jusqu'à présent. Le PIB augmente tandis que le chômage continue sa lente décrue (Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers, s. d.).

En 2017, la France comptait 2.805.300 chômeurs BIT pour une population de totale de 66.989.083 habitants⁵⁵. Ce qui correspond à un taux de 9,4 %. Ainsi, nous considérons que chaque euro investi pour un projet tel que l'Emploi Store le sera dans l'objectif de favoriser la remise à l'emploi des 2.805.300 chômeurs (Eurostat, 2018).

⁵⁴ L'ensemble des extractions d'Eurostat sont disponibles en annexe n°13

⁵⁵ Au 1^{er} janvier 2017.

Donc, pour des taux de chômage globalement similaires (0,3% d'écart), nous constatons néanmoins un écart d'échelle très significatif. La France a une population 6 fois plus nombreuse que la belge et près de 20 fois plus que la wallonne. C'est donc, assez logiquement que les chômeurs wallons sont près de 20 fois moins nombreux que les français. Cette différence d'échelle entraîne que chaque euro investi en France pour produire ou distribuer un service public touchera un public 20 fois plus nombreux et donc le « *Return On Social Investment* » sera d'autant plus élevé. Même s'il existe des différences dans les missions des deux services publics de l'emploi, la différence d'échelle est si importante que nous pensons pouvoir considérer qu'elle favorise le citoyen français par rapport au citoyen wallon.

Nous pensons également que cet effet d'échelle est renforcé par la différence de nature politique des deux entités. Par ailleurs, un pays unitaire qui peut fédérer l'ensemble de ses administrations autour d'une vision de digitalisation ambitieuse et par là, probablement faire des économies d'échelles, d'envergure et d'apprentissage. La Wallonie en tant qu'entité fédérée jouit d'une certaine autonomie⁵⁶ pour ces questions mais ses administrations n'auront jamais la même « rentabilité » que leur pendant français.

iii. L'environnement sociologique

Toujours selon les données Eurostat (2018), 68% des citoyens français déclaraient avoir utilisé internet pour leurs interactions avec l'administration lors des 12 derniers mois⁵⁷. Alors qu'en Belgique le pourcentage d'individus ayant eu une interaction avec les autorités publiques dans les 12 derniers mois a tendance à se stabiliser aux alentours de 55% en 2017, le taux wallon reste sous la barre des 50% avec 49%. Cependant, rien ne nous permet de déterminer si ce taux d'interactions des wallons avec les autorités publiques se limitent aux contacts avec leurs services publics régionaux ou s'ils concernent également, voire exclusivement les interactions avec les services publics fédéraux.

Néanmoins, selon le « *Baromètre citoyens 2017. Usages d'Internet* » (Raimond, 2017), « 54% des Wallons ont consulté au moins un site Web d'un service public durant l'année écoulée »,

⁵⁶ En respectant les législations régionales, nationales et européennes

⁵⁷ Chiffres 2017 disponibles en annexe n°13

principalement pour consulter une information (48%) et « *pour remplir des déclarations obligatoires (Tax on Web, ...)* (20%) et *commander des documents* (14%) ».

Enfin, un chapitre dédié à la fracture numérique, de ce même baromètre, nous apprend que 18% des citoyens wallons⁵⁸ n'utilisent pas internet. La fracture numérique aurait trois causes en Wallonie : les inégalités d'accès, d'usages et dans « *la compréhension des processus et enjeux* » (Brotcorne, citée par Raimond, 2017a). Tandis qu'Eurostat (2018) nous enseigne que 10% des belges n'ont jamais utilisé un ordinateur.

La France s'inquiète également de l'inclusion de ses publics éloignés du numérique. Selon le Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des conditions de vie, 39% de la population française (enquête de 2016) déclare une forme d'inquiétude face au développement des démarches administratives dématérialisées. Cette inquiétude est surtout présente chez les personnes fragilisées (y compris les non-diplômées (68%)) (Alberola & al., 2017). Les auteurs soulignent un paradoxe de l'e-administration : alors qu'un de ses objectifs est de faciliter les démarches, un certain nombre de personnes précarisées n'ont pas recours à certaines prestations sociales auxquelles elles auraient pourtant droit.

La Figure 17 souligne le retard d'adoption. On peut également y voir un certain ralentissement en 2017 pour la Wallonie, contrairement à la France dont la croissance se maintient. En outre, rien dans les données d'Eurostat ne nous permet de déterminer si les interactions avec les administrations se font exclusivement au niveau régional ou fédéral, ou si elles concernent les deux niveaux de pouvoir.

⁵⁸ Nous pensons pouvoir mettre en parallèle ces 18% du Baromètre Citoyens 2017 de Digital Wallonia avec les 82% de personnes accédant à internet au moins une fois par semaine (y compris tous les jours) disponibles sur Eurostat (annexe n°13)

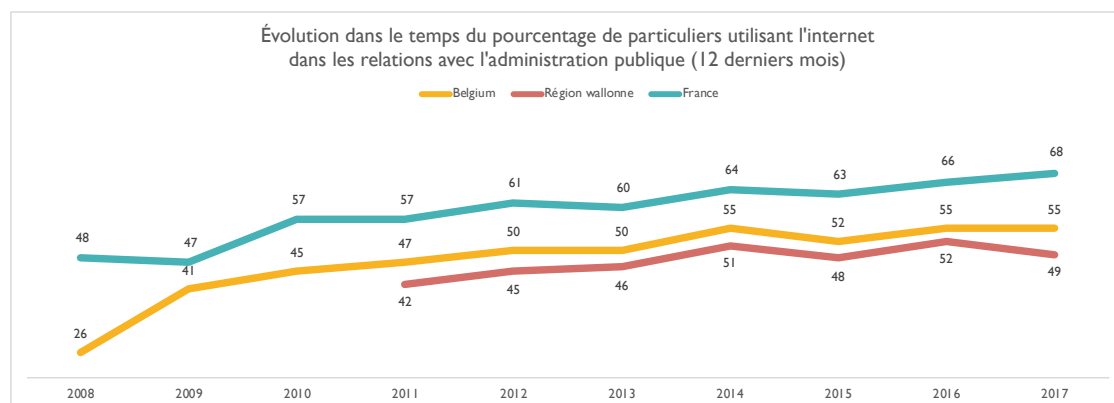


Figure 17 - Évolution dans le temps du pourcentage de particuliers utilisant l'internet dans les relations avec l'administration publique (12 derniers mois) – Source : (Eurostat,2018) et disponible en annexe n°13

La Figure 18, quant à elle met particulièrement en évidence le retard de la Wallonie par rapport à ses voisins sur cet aspect particulier.

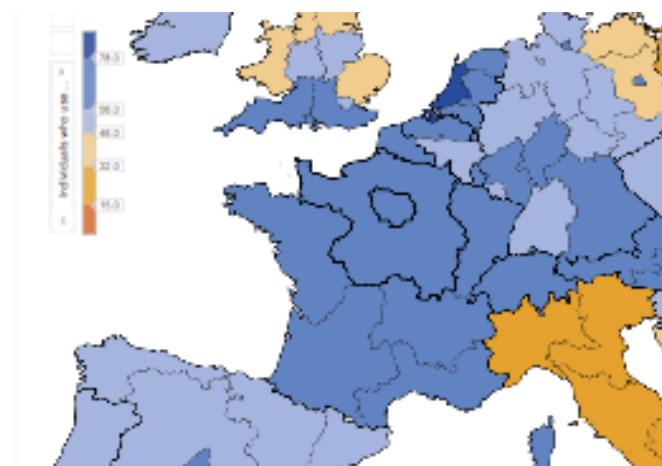


Figure 18 - Zoom sur Eurostat/Regions and Cities Illustrated : Pourcentage d'individus ayant eu des interactions digitales avec les autorités publiques dans les 12 derniers mois – Chiffres 2017
Source : (Eurostat,2018) et disponible en annexe n°14

Les deux entités étudiées montrent une forme de fracture numérique pour une frange de leur population⁵⁹. Bien que la France semble plus mature du point de vue numérique, une partie importante de sa population se montre, néanmoins, inquiète pour des démarches administratives par internet.

iv. L'environnement technologique

Pour les startups du secteur numérique, la Wallonie souffre toujours d'un manque de maturité pour être réellement attractive (Digital Wallonia, 2017). Si elles apprécient « la qualité des

⁵⁹ Nous ne pouvons comparer les deux populations car les méthodologies de l'étude wallonne et de la française ne sont pas forcément compatibles. Nous ne disposons ni des protocoles de recrutement et d'analyse, ni des questionnaires pour nous permettre de contrôler. De plus, la probabilité qu'ils soient compatibles sans que les instituts qui ont pratiqué ces analyses se soient concertés, nous semblent hautement improbable et scientifiquement douteux.

profils disponibles » ainsi qu'un « *coût de la vie abordable* » ; elles regrettent cependant, de devoir se tourner vers l'étranger pour recruter les talents très spécialisés et parallèlement le manque d'attractivité de la région pour ces derniers. En outre, les *startupeurs* jugent insuffisantes la « *culture numérique* » et la « *compréhension de ses opportunités* » par la population et les investisseurs. Ils reprochent à ces derniers une sous-représentation des investissements privés. Ils pointent également que les structures d'accompagnement gèrent des portefeuilles trop importants, ainsi que leur manque de connaissance du secteur. Enfin, s'installer dans une « *région de petite taille* » peut se révéler une difficulté quand il s'agit de se développer pour atteindre une taille critique. Néanmoins, la stratégie numérique wallonne conjuguée à ce « retard » sont pour eux, sources d'opportunités mêmes si les défis sont nombreux.

En outre, la région, sous l'impulsion de Digital Wallonia, développe et coordonne une série de projets tels que *Smart Région*, des missions internationales, des *hackathons* ou du soutien à la transformation numérique de ses entreprises et administrations.

De son côté, la France, a mis en place, dès 2013, une initiative publique qui vise à promouvoir son écosystème de *startups*. Elle s'incarne au travers d'une marque, « *La French Tech* » (Ministère de l'Economie et des Finances, s. d.) qui les fédère à l'aide notamment de réseaux⁶⁰. Elle dispose également, de bourses et de fonds d'investissement et est portée par le Ministère de l'économie français. Cette initiative permet, selon le rapport d'activité 2015-2016 de l'agence du numérique « *des levées de fonds de plus en plus importantes et nombreuses* » passant de 1MD d'euros en 2013 à 2,2MD en 2016 (Agence du numérique, 2017). Enfin, la *French Tech* permet également aux startups étrangères de s'installer en France *via* une procédure accélérée. Les jeunes pousses françaises peuvent s'appuyer sur des mentors et ont accès aux profils spécialisés et l'accès aux financements est facilité. Bien que le nombre de startups soit par nature très volatile à cause du risque élevé de cessation d'activité, il est néanmoins en constante croissance depuis la création de la marque. Ces éléments facilitateurs sont, parallèlement les principales difficultés rencontrées par les *startupeurs* wallons.

Une autre dimension technologique à évoquer, tant pour les contextes wallons que français, c'est la concurrence des GAFAM et autres géants du web pour les services publics, y compris pour les prérogatives régaliennes de ceux-ci. Pour certains, « l'*ubérisation* de l'État » a déjà commencé mais n'en n'est qu'à ses prémises. C'est pourquoi, un des enjeux majeurs pour les

⁶⁰ Nationaux, régionaux et thématiques mais aussi internationaux.

gouvernements et leurs administrations est d'anticiper, de se transformer et de se positionner comme une plateforme. Des acteurs comme Google, par exemple, entrent sur le marché de l'emploi et grâce à *Google for Jobs* (Google, Inc., s. d.) et *Hire by Google* (Google, Inc., s. d.).

v. L'environnement écologique

Un nombre croissant d'études s'intéressent aux enjeux et impacts des *TICs* sur l'environnement (Deloitte Développement Durable et al., 2016) et démontrent que ceux-ci peuvent être délétères. En effet, si la dématérialisation fût présentée comme une alternative écologique à l'usage du papier, les impacts ne sont pas que positifs. De même, ils ne se limitent pas à la production de gaz à effet de serre lors de leur consommation. Ainsi, il en existe bien d'autres, qu'ils soient directs, indirects voire systémiques. Certains sont connus et mesurables, d'autres sont difficilement quantifiables par manque de données quantitatives ou qualitatives.

Par ailleurs, nous n'avons trouvé aucune source qui mentionne que des mesures particulières soient prises à court ou moyen termes pour tenter de les limiter. Le Forem ne nous a également rien communiqué en ce sens. Par ailleurs, lorsque nous avons interrogé M. Truffier de Pôle Emploi⁶¹ sur les éventuels impacts ou considérations écologiques dans le cadre de l'Emploi Store, il a uniquement évoqué le « *paperless* » et la dématérialisation comme démarche RSE.

Enfin, nous estimons que les contextes de marché mondialisé des *TICs*, le caractère international des études présentées dans celle de l'ADME et le poids européen sur les législations nationales sur ces questions, nous permettent de considérer que bien que des impacts négatifs soient avérés, aucune mesure n'est prise pour l'instant en vue de les limiter. Cette observation est aussi bien applicable pour la Wallonie que pour la France.

vi. L'environnement législatif

Par bien des dimensions, la législation belge et wallonne peut se révéler être un frein au développement numérique des organismes publics. Comme nous l'avons vu pour certains auteurs français, une des voies de digitalisation pour les entreprises (publiques ou non) est de se « *platformiser* ». Si une organisation publique ou une administration souhaite ne plus produire elle-même le service public (en tout ou en partie) mais en laisser le soin au secteur privé (associatif ou marchand) et jouer un rôle de régisseur pour contrôler et assurer au citoyen le respect des

⁶¹ Entretien disponible en annexe n°12

principes de Rolland, elle va se confronter à un problème lié aux législations actuelles sur les partenariats et les marchés publics comme nous l'explique la Directrice de la communication, du marketing et des canaux numériques du Forem⁶². Selon elle, il est impossible, dans l'état actuel des choses, de s'appuyer sur les compétences des startups pour développer des idées. Que celles-ci soient initiées à l'intérieur de l'organisme et développées sous forme de prototype par des startups, ou que l'idée vienne de l'externe mais dont le Forem souhaiterait soutenir le développement. La législation sur les marchés publics freine cette forme d'appui sur l'innovation extérieure. La seule manière de faire est de passer par un partenariat sans rétribution financière. Le Forem a tenté ce genre d'expérience qui s'est révélé non concluante.

Elle nous a également confié qu'un autre frein pour la transformation numérique du Forem était lié au recrutement de profils très spécialisés tels que les *Data scientists* et autres nouveaux métiers. Les fonctions nécessaires à un organisme public sont définies dans un cadre organique au travers d'un arrêté (M.B. du 05/07/2006, p. 33584). De plus, les rémunérations des différents niveaux sont également fixées au niveau régional au travers de barèmes. Ceci rend difficile le recrutement de profils rares qui, d'une part n'existent pas dans le cadre, et d'autre part dont le package salarial ne serait pas compétitif sur un marché tendu. Pour contourner cette difficulté, il est possible pour les services publics de faire appel à des consultants externes (la ressource n'est donc pas internalisée) au travers de marchés publics. Cependant, ceux-ci doivent être approuvés au niveau du Comité de gestion. Pour l'instant, il manque encore une prise de conscience des enjeux pour le Forem de recruter ces nouveaux métiers au niveau de cette autorité.

Ensuite, en termes d'ouverture des données publiques, le site *Global Open Data* (The Global Open Data Index, s. d.) note la France 4^e de son classement avec un taux d'ouverture de 70% de ses données contre 52% pour la Belgique⁶³, 22^e à égalité avec le Chili.

En juillet 2017, la Wallonie a adopté une législation *Open data* (M.B. du 07/08/2017, p. 77932), qui contraint les organismes publics à, soit ouvrir leurs données, soit à les fermer pour respecter la vie privée. Selon le *Data Protection Officer*⁶⁴ du Forem ces organismes n'ont plus la possibilité de choisir l'ouverture de leurs données en fonction de ce qui les arrange, notamment en

⁶² Interview complète disponible en annexe n°10

⁶³ Nous ne disposons pas de données pour la Wallonie seule.

⁶⁴ Interview complète disponible en annexe n°8

termes de coûts d'infrastructure. Ce décret complète la directive européenne PSI. Cependant, le *Data Protection Officer* de l'Office nous rappelle qu'il subsiste des zones d'ombres à éclaircir pour que la transposition en droit wallon soit complète. Pour l'expert, une phrase extraite de la Directive PSI⁶⁵ est, néanmoins, source d'opportunité : la possibilité de proposer des licences, permettrait de valoriser l'ouverture des données du Forem aux entreprises. L'idée est d'ouvrir les données avec un investissement minimum : brutes et partagées via un matériel basique garantissant l'ouverture mais pas un trafic important. Cette configuration serait suffisante pour garantir la transparence voulue par la directive mais pas pour une exploitation commerciale générant une masse de requêtes importante et nécessitant de lourds investissements sans réel retour sur investissement pour le citoyen ou l'organisme. Pour lui, le Forem pourrait alors contractualiser avec les entreprises pour fournir une qualité de données et de trafic garantis, en échange d'un flux d'informations en retour. Ces informations permettraient à l'Office une meilleure vue et compréhension du marché de l'emploi et de la formation et consoliderait son rôle de régisseur.

Dans la législation française, il est question de l'ouverture des données publiques dès 1978. C'est en 2005 que l'État français transpose la directive PSI dans une ordonnance et un décret national. En 2011, il se dote d'un portail unique interministériel de données publiques (Le portail de la modernisation de l'action publique, 2013.). Cet engagement précoce sur la question des données ouvertes explique peut-être que la France figure parmi les bons élèves des « gouvernements ouverts » (The Global Open Data Index, s. d.). Cependant, l'accès aux données financées par l'impôt semble poser encore problème, et ce, même pour un organisme public tel que Pôle Emploi. Ainsi, dans « *Des Startups d'État à l'État plateforme* » de la Fondation pour l'Innovation Politique (Pezziardi & Verdier, 2017, p. 23), les auteurs rapportent qu'un an après avoir demandé l'accès aux données régionales aux Carif⁶⁶, Pôle Emploi n'avait toujours pas reçu les informations de certaines régions, bloquant ainsi l'amélioration de l'application « La Bonne Formation ».

Le positionnement du SPE français est différent du wallon, en ce sens qu'il assure le paiement des allocations chômage et ne comprend pas de volet formation, là où le Forem exerce un double rôle stratégique de régisseur et d'opérateur de formation professionnelle et n'indemnise

⁶⁵ « *L'organisme public peut ne pas créer ou ne pas adapter un document administratif ou de fournir des extraits, lorsque cela entraîne des efforts disproportionnés dépassant le stade de la simple manipulation* » (Texte consolidé : JO L 345, 31.12.2003, p.90, s. d.).

⁶⁶ Centres d'animation et de ressources d'information sur la formation

pas lui-même les demandeurs d'emploi. La position schizophrénique de l'Office wallon de l'emploi et de la formation peut conduire à des tensions avec ses partenaires du marché de la formation professionnelle.

Ces dernières années, la France a mis en place des leviers afin de contourner les difficultés liées au fonctionnement des institutions et qui pourraient freiner leur transformation numérique et l'innovation de manière générale. Les Startups d'États et les *intrapreneurs* permettent ainsi aux administrations de proposer rapidement des pistes de solutions aux problèmes des citoyens. Celles-ci sont ensuite évaluées et éventuellement financées à plus grande échelle. Cette deuxième phase semble cependant plus compliquée à atteindre. En effet, il semble que faute d'investissements, les Startups d'État dépassent rarement les 10% des parts de marché. En effet, une fois la première phase des 6 mois passé et les *early adopters* engagés, la conversion des 90 autres pourcents devient très difficile. Il semblerait que même si le projet est validé après cette phase, il rentre dans une conception plus « classique » qui freine, voire bloque son développement (Pezziardi & Verdier, 2017, p. 24).

L'État français passe également par des appels à projets pour stimuler l'innovation sur des problématiques d'utilité publique en s'affranchissant de la problématique des marchés publics puisqu'ils internalisent pour une durée limitée⁶⁷ de jeunes entrepreneurs. Néanmoins la Wallonie permet également à ses citoyens de participer à la cocréation de solutions à des défis sociétaux par l'organisation et le soutien d'*Hackathons* au travers de *Digital Wallonia*.

b. Variables pivots et construction de scénarii

i. Pour l'Emploi Box du Forem

Pour ce premier cas, nous estimons que les deux variables les plus impactantes (et indépendantes) sont d'une part la capacité par le Forem de capter de l'information qui lui est inaccessible actuellement afin de tendre vers une connaissance exhaustive du marché de l'emploi et d'autre part, un essor de la Région wallonne en tant que « Région numérique » développant ainsi son secteur numérique (Figure 19).

⁶⁷ Le temps d'un CDD de 10 mois

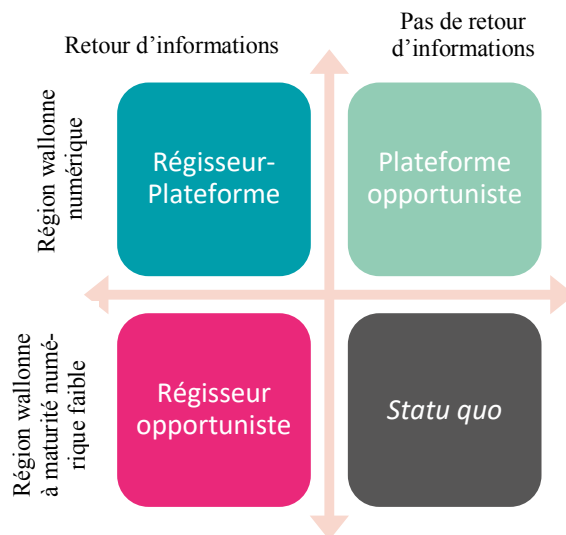


Figure 19 – 4 scénarii pour l'Emploi Box

- Le *statu quo* correspond à la situation actuelle, la Wallonie accuse un déficit de maturité numérique et l'attractivité pour les *startupeurs* est limitée mais non nulle. Des services numériques liés à l'emploi et la formation vont apparaître sur le marché mais en nombre limité. Le Forem ouvrira ses données comme exigé par la législation mais n'arrivera pas à capter une partie de l'information sur le marché de l'emploi qui ne lui est pas accessible. Ce futur n'écartera pas le risque que des acteurs privés, comme Google par exemple, arrivent à capter et valoriser les données disponibles (y compris les données ouvertes du Forem) et finissent par devenir la seule entité avec une vision globale et exhaustive du marché de l'emploi.
- Alors que dans l'alternative **Régisseur opportuniste**, le Forem réussit à conventionner un retour d'informations avec les entreprises auxquelles il garantit des données, non seulement ouvertes mais structurées afin d'être directement exploitables et au travers d'un dispositif dimensionné pour le nombre de requêtes que ce partage induit. Grâce à ces informations, l'office wallon de l'emploi et de la formation assoit sa position de régisseur du marché en élargissant et affinant sa vue sur celui-ci. Néanmoins, le nombre de services numériques pour la plateforme Emploi Box sera limité par manque d'attractivité pour les entreprises digitales et de maturité numérique de la région et de ses citoyens et ce, même si certains services présentés sur le portail ne sont pas 100% wallons.
- À l'inverse, une « région numérique » reconnue aussi bien par l'écosystème des startups (entrepreneurs bien sûr, mais également investisseurs y compris privés, banques, couveuses, etc.) qu'à l'international, attirera des talents, permettra l'émergence de *success stories* qui enclencheront un cercle vertueux de l'innovation. Cependant, en l'absence de dispositifs permettant au Forem d'élargir sa vision du marché de l'emploi, celle-ci

restera parcellaire. Quand bien même la législation faciliterait la coproduction de services publics numériques par la manne de startups que la « Wallonie numérique » engendrerait, le manque de vision globale empêcherait le Forem d'identifier l'ensemble des besoins et/ou irritants que les services numériques pourraient satisfaire ou résoudre. L'Office serait une **plateforme opportuniste** qui met à disposition ce que le marché numérique lui propose mais sans possibilité d'influer dessus.

- Enfin, le Forem pourrait devenir un **Régisseur-plateforme** qui, non seulement, propose aux demandeurs d'emploi l'ensemble de nombreux services numériques produits par un secteur dynamique et en plein essor. Mais qui, grâce à une vue large du marché de l'emploi et des données nombreuses et issues de sources variées (*Big data*), pourra mieux identifier les besoins non couverts, et ainsi visibiliser pour les startups les opportunités de développements pour y répondre⁶⁸.

ii. Pour l'Emploi Store de Pôle Emploi

Dans le cas de la plateforme française, nous pensons que les variables les plus pertinentes sont, d'une part, la transformation de l'État français en un État-plateforme, et d'autre part, la disparition de la fracture numérique pour les citoyens précarisés et/ou fragilisés (Figure 20).

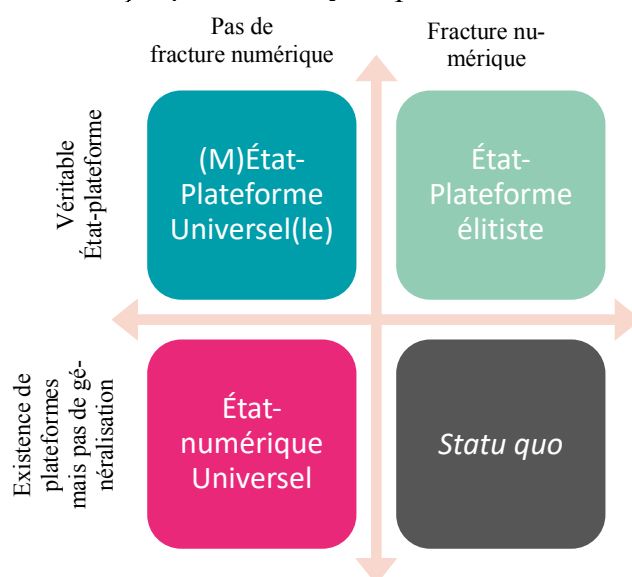


Figure 20 – 4 scénarii pour l'Emploi Store

- Le *statu quo* correspond à la situation actuelle, même si au cours du temps, la fracture numérique française tend à s'atténuer, les publics les plus fragilisés ont toujours des

⁶⁸ Si, en sus, les freins actuels engendrés par une législation sur les marchés publics peu adaptée sont levés, le Forem pourrait influencer de manière encore plus importante sur le secteur numérique. Il ne se contenterait plus de visibiliser un besoin non couvert mais pourrait inciter à la création d'une réponse.

difficultés d'accès aux outils et manquent de compétences numériques. C'est donc toute une partie de la population, et paradoxalement celle qui en a le plus besoin, qui rencontrera des obstacles à s'informer voire à activer des aides et prestations sociales auxquelles elle pourrait prétendre. Les administrations françaises poursuivent le développement de plateformes. Celles-ci sont des projets indépendants les uns des autres. Tandis que certaines entrent officiellement dans le catalogue de services de leur administration et se substituent aux interactions traditionnelles, la majorité d'entre-elles en reste au stade de prototypes ou existent en parallèle des contacts physiques, téléphoniques et/ou courriers avec des parts de marché qui avoisinent les 10%.

- Si la vision de certains auteurs fait office de prophétie avec une évolution vers un État-plateforme (Bertholet & Létourneau, 2017 ; Colin & Verdier, 2015, empl. 4086-4323 ; Pezziardi & Verdier, 2017, pp. 30-36). Celui-ci pourrait être qualifié d'**État-plateforme élitiste**. En effet, bien que dans cette alternative, l'ensemble des administrations auront évolué vers des plateformes et que l'accès au numérique se soit encore étendu et démocratisé, il restera une poche de personnes précarisées qui seront exclues de cette nouvelle société numérique et pour lesquelles, les administrations devront garder des infrastructures physiques afin de garantir l'équité d'accès aux services et aides publiques. On risquerait alors de voir les inégalités se creuser davantage jusqu'à rendre le fossé infranchissable et peut-être aboutir à une « *Sherwoodisation*⁶⁹ » dans le pire des *scenarii*, avec une partie des citoyens qui choisiraient de renoncer à leurs droits et disparaîtraient dans la forêt de *Sherwood*.
- Dans une troisième variante, la France parvient à résorber entièrement la fracture numérique en démocratisant l'accès et en permettant à chacun d'acquérir les compétences de base et la confiance nécessaire à l'usage de ses plateformes digitales par l'ensemble des citoyens. Cependant, elle ne parvient pas « *plateformiser* » toutes ses administrations ou simplement, elle n'accède pas au stade de méta-plateforme pour diverses raisons dont l'incapacité à casser les silos. Nous pourrions la qualifier d'**État numérique**

⁶⁹ Le concept de *Sharewoodisation* est décrit par Bernard Van Asbrouck dans son article « Sherwood. Quand les citoyens quittent la cité ». Il y explique que ce terme, né au début des années 2000, désigne le processus qui entraîne une forme de décrochage social et volontaire des jeunes principalement et qui finit par les faire disparaître des statistiques. Il indique également que « la perte ou l'inaccessibilité du droit » font partie des premières portes d'entrées vers ce processus. (Van Asbrouck, 2015)

C'est pourquoi nous pensons que sans disparition de la fracture numérique, il est possible qu'une partie de la population la plus éloignée du numérique finisse par renoncer à ses droits, choisisse *Sherwood* et disparaisse en quelque sorte de la société devenue digitale.

universel. Dans ce cas de figure, les différentes administrations françaises seront en mesure de délivrer un service numérique à l'ensemble des citoyens mais pas forcément sous forme de plateforme. De plus, certaines d'entre-elles pourraient ne jamais être digitalisées. Il persisterait, alors, un danger d'*ubérisation* par le privé et singulièrement les géants du web.

- Enfin, dans notre dernière variante, l'**État** deviendra une **méta-plateforme universelle**. Elle garantira à tous ses citoyens un accès simple, équitable, universel et personnalisé à l'ensemble des services, prestations et aides auxquels ils auraient droit. L'interopérabilité des services et l'accès simultané aux données de chacune des entités de l'écosystème proposeront aux individus, mais également aux entreprises et associations, une expérience administrative simplifiée, fluidifiée et optimisée. Au premier abord, ce futur semble utopique mais présentera des défis majeurs et non sans danger. Comme le suggère la dernière partie de « *Ubérisons l'État... : Avant que d'autres ne s'en chargent* », une méta-plateformisation de l'État demandera de réinventer la démocratie. Les auteurs évoquent plusieurs pistes telles que la démocratie participative numérique (Bertholet & Létourneau, 2017, empl. 2537), liquide ou délégative (Bertholet & Létourneau, 2017, empl. 2698) et l'expérimentation comme principe de base (Bertholet & Létourneau, 2017, empl. 2613). Ils pointent également des défis telles que l'asynchronisme des temps politiques et de l'innovation. Ils avancent comme solution possible de s'appuyer sur la multitude pour co-construire les normes.

iii. Conclusions

Bien que les variables pivots et futurs probables soient différents, on ne trouve pas de discordances majeures. Les risques les plus importants et les enjeux critiques sont semblables⁷⁰. Les principales différences macro-environnementales entre les plateformes wallonne et françaises sont plus de types « contextes plus ou moins favorables » et de niveau de maturité. Fondamentalement, nous aurions pu appliquer les mêmes variables avec les mêmes projections alternatives à la Wallonie. Cependant, l'arriéré de maturité du secteur numérique et des citoyens wallons, la complexité des structures politiques, les différences d'échelles et de vision entre la France et la Région wallonne, nous incitent à identifier ces facteurs comme points de vigilance.

⁷⁰ On peut citer en risques, par exemples : l'*ubérisation* de services publics et par conséquent la dissolution de la souveraineté ou une fracture numérique qui pourrait mener à une *Sherwoodisation* des publics trop éloignés du numérique. En termes d'enjeux, notons, par exemples, la position que les gouvernements devront prendre pour protéger les citoyens afin de contrer les tentatives de création de monopoles par rétention de données ou faire évoluer le fonctionnement démocratique avec le développement numérique

Il nous semble que tenter de suivre le schéma de développement de l'Emploi Store en se calquant pas à pas sur celui-ci sans prise de recul pourrait nuire au développement optimal de l'Emploi Box. Nous attirons également l'attention sur les freins liés à la législation actuelle qui peut entraîner des frictions dans le processus de transformation numérique des administrations.

2.3. L'entreprise et son microenvironnement : les 5(+1) Forces de Porter

Notre objectif est de comprendre les forces qui s'exercent sur l'Emploi Box. Or certaines forces ont un impact indirect. Elles s'appliquent sur le Forem et par ricochet sur le fonctionnement de la plateforme. C'est pourquoi nous présenterons aussi bien les impacts sur l'organisation que sur l'Emploi Box seul.

a. Pouvoir de négociation des usagers

L'objectif de l'analyse de l'axe « Pouvoir de négociation des acheteurs », que nous appelons « usagers » dans le cadre de ce travail, est de mesurer la force que peuvent exercer les clients d'une industrie sur celle-ci. Or, pour un SP comme celui de l'emploi, les « clients » sont captifs et contraints. Si un demandeur d'emploi souhaite recevoir son indemnité, il est contraint de passer par le Forem et est tenu de prouver qu'il met tout en œuvre pour chercher activement un emploi. L'administration est un monopole, et par conséquent est censée être moins sensible qu'une entreprise privée, aux attentes de ses utilisateurs.

Cependant, nous estimons que les usagers ont un certain pouvoir sur l'Office wallon de l'emploi et de la formation.

Premièrement, le Forem se doit de respecter les principes directeurs d'égalité, d'universalité, de continuité, de mutabilité et de gratuité des services publics. Si les usagers sont contraints de faire appel à l'administration, celle-ci, contrairement à une entreprise privée, ne peut se choisir une clientèle type. Elle se doit de recevoir et accompagner tous les publics.

D'autre part, le décret relatif à la publicité de l'administration (M.B. du 28/06/1995, p. 18372), basé sur la loi fédérale du 11 avril 1994 sur le même sujet (M.B. du 30/06/1994, p. 17662), reconnaît à l'utilisateur le droit de consulter son dossier, de savoir de quelles données l'office dispose sur lui, d'accéder à l'historique de ses interactions, etc. Ce devoir de transparence est à mettre en parallèle avec l'obligation de protéger les données de ses usagers. Comme n'importe quelle autre entreprise, le Forem a dû se mettre en conformité avec le RGPD. Si le législateur

a donné des droits aux usagers de l'Office, il lui a également imposé des devoirs qui met une certaine pression sur ces derniers.

Néanmoins, si l'institution « le Forem » ne peut choisir son « client » dans le respect du principe d'égalité, il adapte sa réponse en fonction du profil de l'utilisateur. Les canaux à distance sont privilégiés pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes et pour des interactions simples. Le temps des conseillers ainsi dégagés est réattribué aux publics demandant le plus de soutien ou dont le dossier est particulièrement complexe.

Les conseillers sont également considérés comme des usagers de l'Emploi Box. Ces clients internes bénéficient de manière indirecte de l'autonomisation d'une partie des demandeurs d'emploi qu'ils suivent. D'autre part, les conseillers peuvent utiliser l'Emploi Box avec des demandeurs d'emploi proches de l'autonomie pour les aider à acquérir les compétences et la confiance qui leur manque.

Ensuite, l'utilisateur dispose de plusieurs leviers directs ou indirects pour donner un *feed-back* et influencer sur les services du Forem y compris les outils en ligne mais toutefois, sans garantie de résultat :

- Directs
 - La gestion structurée des réclamations et le médiateur wallon ;
 - Le Centre de contacts du Forem ;
 - Les médias sociaux.
- Indirects
 - Le Comité de gestion par sa composition de représentants des organisations syndicales et patronales ;
 - Le Gouvernement wallon et tutelle (questions parlementaires, ...).

Enfin, le Forem est aussi attentif à un troisième type de « clients », l'opinion publique. Le chômage et le marché de l'emploi sont deux thèmes importants pour la région. La presse est donc particulièrement attentive au Forem et celui-ci est régulièrement cité dans des articles, fait l'objet de reportage ou des émissions politiques invitent son administratrice générale.

b. Pouvoir de négociation des fournisseurs

L'Emploi Box est sorti début mai 2018. Cette jeunesse explique que le nombre de services répertoriés est encore assez limité. C'est aussi la raison pour laquelle le Forem a choisi de

référencer des services de qualité⁷¹ mais qui ne présentent pas forcément toutes les spécificités techniques qu'il aurait souhaité exiger, comme par exemple, l'accessibilité en situation de mobilité.

Le peu de recul sur le projet et donc de données pour effectuer une analyse pertinente, nous amène à envisager le problème d'une manière plus prospective. Nous proposons donc de regarder également l'ensemble du secteur numérique wallon⁷². Nous tenterons d'en évaluer le dynamisme et la capacité afin de mesurer s'il est en capacité de fournir de potentiels services pour nourrir la plateforme. Nous allons opérer des simplifications et sommes conscients des limites que cette démarche implique. Par exemple, le secteur numérique reprend aussi bien les entreprises manufacturières que les entreprises de services. Et seule une petite portion des entreprises de cette dernière catégorie comprend les possibles fournisseurs de services pour l'Emploi Box. Néanmoins, cette analyse permettra de pointer certains dangers potentiels.

Selon l'étude IWEPS (Albessart et al., 2017), se basant sur des données de 2014, la Wallonie serait « *sous-spécialisée dans le secteur du numérique* » avec un indice de spécialisation de 0,89 (Figure 21⁷³). C'est-à-dire que le poids de la Wallonie dans le secteur du numérique est plus faible (24,9%) que son poids dans l'ensemble de l'économie du pays (28,4%).

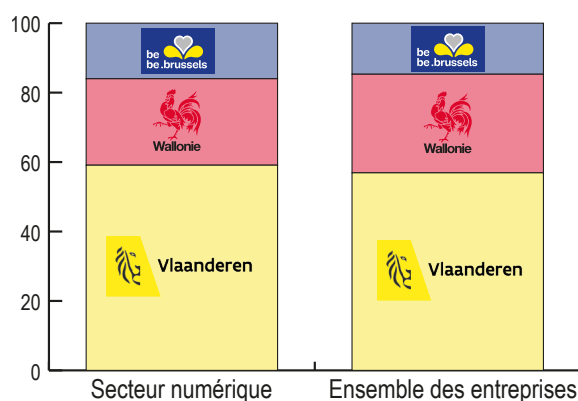


Figure 21 - Répartition des entreprises du secteur du numérique et de l'ensemble de la Belgique selon la région du siège social (%), situation de 2014 – graphe basé sur le Tableau 3 (p.27) de l'étude de l'IWEPS (Albessart et al., 2017)

Cependant, en considérant la structure par âge des entreprises belges, l'IWEPS souligne un certain dynamisme du secteur avec une surreprésentation des jeunes entreprises wallonnes par

⁷¹ Ce sont les conseillers qui ont proposé les premiers services disponibles sur la plateforme sur base de leur expérience.

⁷² Même si Emploi Box recense également des services étrangers, particulièrement dans la section formation.

⁷³ Les tableaux de données sur lesquels sont basés les graphes (Figures 21, 22 et 23) sont disponibles en annexe n°21.

rapport à la distribution de la population des entreprises belges (Figure 22). L'institut précise, en outre, que contrairement à la tendance générale, les entreprises âgées d'un et deux ans, sont quant à elles sous-représentées par rapport à la population générale. Pour l'IWEPS, cela peut indiquer que « *les entreprises du secteur se renouvellent moins vite dans notre région par rapport au reste du pays* ». Ou au contraire, qu'elles pourraient être moins vulnérables aux faillites.

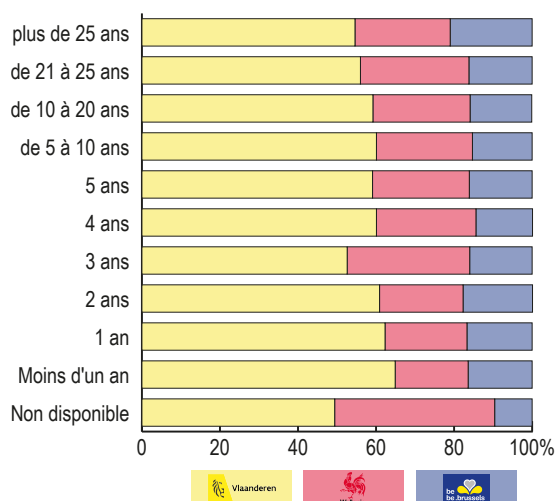


Figure 22- Répartition des entreprises du secteur du numérique selon la classe d'âge et la région de localisation du siège social (%), situation de 2014 – graphe basé sur le Tableau 5 (p.30) de l'étude de l'IWEPS (Albessart et al., 2017)

Enfin, le secteur numérique wallon se caractérise par une majorité de petites structures. La Wallonie ne compte pas assez d'entreprises de taille suffisamment importante que pour améliorer le positionnement de la Région Wallonne sur ce secteur (elle n'y a aucune entreprise de plus de 1000 emplois dans ce secteur).

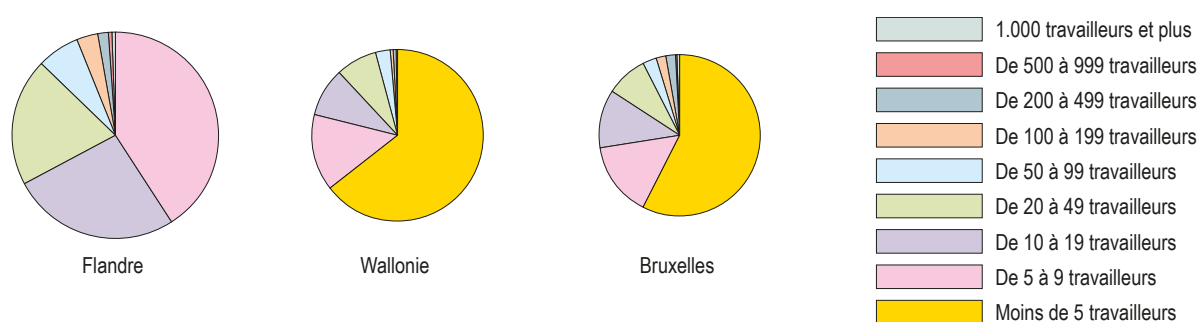


Figure 23 - Répartition des employeurs du secteur du numérique selon leur classe de taille basée sur le nombre d'emplois et la région (%), situation de 2014 – graphe basé sur le Tableau 8 (p.32) de l'étude de l'IWEPS (Albessart et al., 2017)

Ainsi, le Forem est situé dans une région qui n'est pas particulièrement spécialisée dans le secteur du numérique. Il est donc probable que l'émergence spontanée de services numériques soient moins important que dans des régions ou pays où le secteur est plus développé et dynamique.

Néanmoins, comme c'est déjà le cas, certains services créés par des entreprises bruxelloises ou françaises par exemple, pourraient venir enrichir la plateforme.

Cependant, même si l'Office le souhaitait, il ne pourrait pas soutenir le développement de certaines applications au travers de prototypage, la législation actuelle n'étant pas favorable aux entreprises dans ce cadre. La Wallonie ne dispose pas non plus de dispositifs, comme en France, permettant à des entrepreneurs de s'emparer d'une problématique publique pour y apporter une réponse, bien que les *hackathons* soient un début de réponse.

Malgré tout, la culture du partenariat est profondément ancrée dans l'ADN du Forem, ses nombreux partenaires pourraient également développer ou enrichir leur offre de services numériques que l'Emploi Box, pourrait à son tour référencer.

Toute entreprise qui souhaite être répertoriée sur la plateforme, peut en faire la demande via une procédure simplifiée et entièrement dématérialisée. Nous ne disposons pas encore de retours permettant de mesurer l'attractivité de l'Emploi Box pour de potentiels partenaires.

Dans le futur, les *APIs* devraient concourir de renforcer le rôle de régisseur de l'Office auprès de ses partenaires. Elles devraient également participer à stimuler la production de services numériques par les tiers. En effet, le chargé de projet chez Pôle Emploi nous a expliqué que la mise à disposition des *APIs* avait permis l'émergence de services tiers

c. Menace des entrants potentiels

Comme nous l'avons vu, sur le marché des plateformes, « le gagnant prend tout » avec un avantage pour le premier arrivé sur le marché. D'autre part, le rôle de régisseur est stratégique pour le Forem. Enfin, avant le lancement de l'Emploi Box, il n'existait aucune plateforme de services numériques autour de l'emploi et de la formation. C'est pourquoi il était particulièrement important pour l'Office de se positionner. Premièrement, pour renforcer sa position de régisseur, ensuite pour occuper une place que des acteurs privés pourraient prendre.

Par ailleurs, d'aucuns diraient qu'on assiste aux prémices d'une certaine forme d'ubérisation des services publics. Les GAFAM sont probablement les mieux armés pour opérer ce type de disruption. En effet, les services publics sont souvent peu rentables et les géants du web disposent de revenus et fonds propres colossaux. Mais ils ont surtout une totale maîtrise du recueil, du traitement et de l'exploitation des données (Bertholet & Létourneau, 2017). Ils se rapprochent doucement du marché de l'emploi en lançant *Google for Jobs* (Fabrion, 2017) et *Hire by*

Google (Google, Inc., s. d.). Microsoft, quant à lui a racheté LinkedIn en 2016 (Debes, 2017). Facebook a également lancé en février 2018 son service de recherche d'emploi (AFP, 2018). Ces services ne sont pas des concurrents mais au contraire des services qui pourraient être répertoriés sur la plateforme. Seul « *Google Atelier Digital* » (Le Forem, s. d.) est disponible pour le moment sur l'Emploi Box⁷⁴. Néanmoins, si les entrants potentiels sont les GAFAM, aucune barrière à l'entrée ne pourrait dissuader une de ces entreprises de se positionner sur le marché de plateformes de services autour de l'emploi et de la formation. Il nous semblait important de mentionner cette hypothèse, celle-ci étant l'objet d'ouvrages sur lesquels ce travail est basé (Algan et al., 2017; Bertholet & Létourneau, 2017; Colin & Verdier, 2015).

d. Menace des substituts

Nous pouvons nous interroger sur la pertinence d'étudier les substituts. L'objectif premier du SPE est de favoriser la remise à l'emploi des chômeurs. Qu'importe s'ils utilisent la plateforme Emploi Box ou non. Toute progression vers l'emploi des usagers les plus autonomes permettant de dégager du temps pour les publics les plus en difficultés et les situations les plus complexes serait une opportunité pour le Forem.

La forêt de *Sherwood* pourrait être citée comme substitut : à défaut d'utiliser les services du Forem, certains usagers préfèrent disparaître du système. Nous pensons toutefois qu'il n'est pas pertinent de retenir la « *Sherwoodisation* » comme substitut. En effet, la cible de la plateforme est un public autonome et relativement proche de l'emploi. Il est peu probable que les personnes qui décident de rejoindre *Sherwood* soient les mêmes.

e. Rôle des pouvoirs publics

Comme nous l'avons vu, le Forem est un organisme d'intérêt public de type 2. C'est-à-dire que s'il dépend de son ministre de tutelle, il jouit d'une autonomie de gestion. Le cadre des missions et priorités sont revus tous les 5 ans dans le Contrat de gestion négocié entre le Comité de gestion du Forem et le Gouvernement Wallon. Malgré cette autonomie, la Tutelle, arrivée en poste après la signature du dernier Contrat de gestion, prend des décisions (notamment en termes de budget ou de priorités) qui respectent sa tendance politique.

⁷⁴ Nous savons qu'il y a des discussions en cours avec Google pour son outil d'agrégation d'offres d'emploi mais à l'heure d'écrire ces lignes, nous n'avons pas plus d'informations.

En ce qui concerne précisément l'Emploi Box, le Ministre de tutelle a été informé de la stratégie digitale, y compris le projet de plateforme et n'a, semble-t-il⁷⁵, objecté aucune réticence ou remarque. En outre, l'idée sous-jacente de partenariats public-privé est en adéquation avec les convictions de droites portées par un Ministre MR.

En revanche, il semble qu'en Belgique, le poids des cabinets soit très important dans le fonctionnement des administrations et services publics (de Visscher, 2005). Bien qu'à notre connaissance, ils n'aient eu aucun impact sur le projet Emploi Box, il nous semble pertinent de pointer les cabinets comme une partie prenante particulièrement importante pour son impact potentiel.

f. Intensité concurrentielle

Il n'y a pas réellement de concurrence. Le Forem, en tant que SPE exerce un monopole dans son rôle de régisseur. La mixité du marché de l'emploi et de la formation, quant à eux, sont définis dans une loi de 2003 (M.B. du 01/04/2003, p. 16397). Le Forem ne vise pas à faire du bénéfice mais bien à permettre l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi avec l'objectif de remettre un maximum de demandeurs d'emploi au travail. La concurrence n'est donc pas un obstacle, mais la possibilité de remplir au mieux ses missions.

Cependant, si on considère le marché des plateformes de services autour de l'emploi et de la formation, attaché étroitement au rôle de régisseur, il est capital que le Forem occupe la position dominante afin de préserver son positionnement stratégique qui revêt une fonction régalienn.

3. L'analyse interne :

3.1. Introduction

L'objectif de cette analyse est de comprendre en profondeur les différents processus et flux de l'Emploi Box afin de dresser en conclusion une liste de ses forces et faiblesses. Nous allons utiliser pour ce faire un Modèle de BMC que nous avons adaptés de deux modèles eux-mêmes adaptés pour les services publics anglo-saxons.

⁷⁵ Voir l'Interview de la Directrice des canaux numérique en annexe n°10.

3.2. Le Business Model Canvas : application de notre modèle adapté.

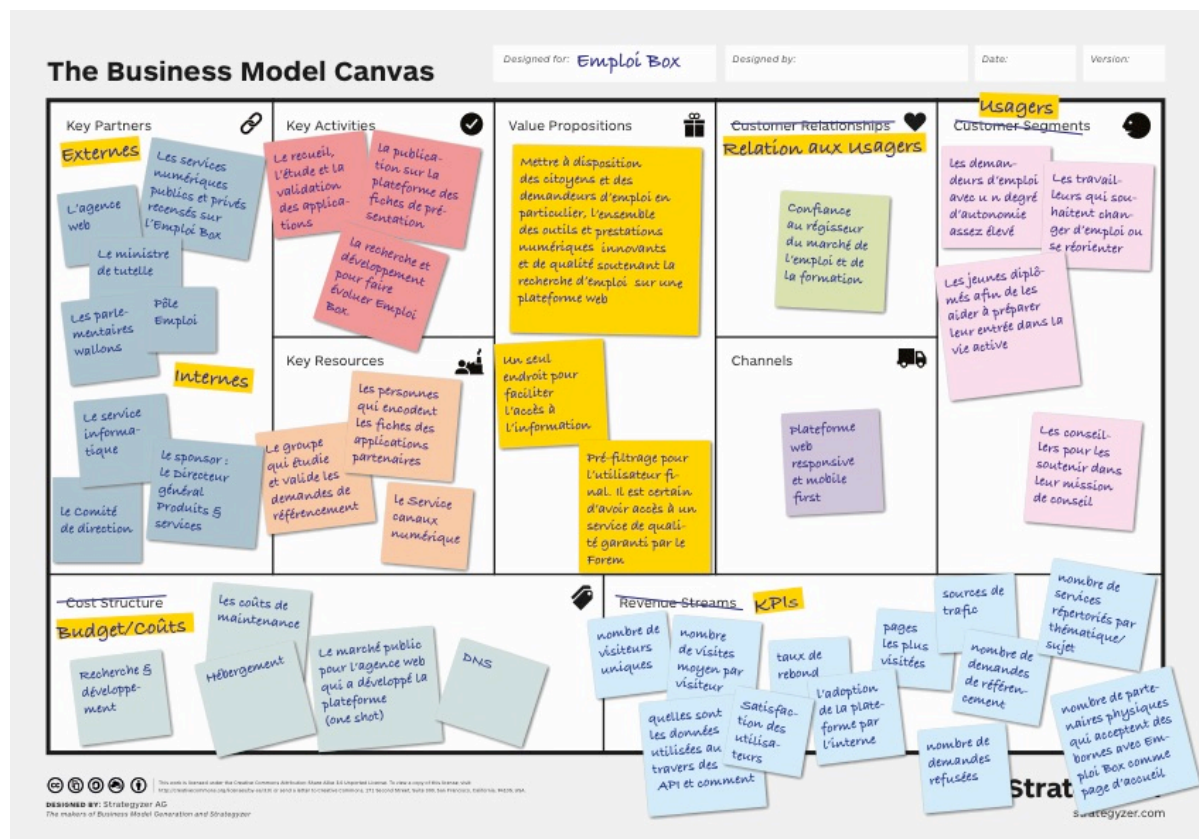


Figure 24 - Business Model Canevas adapté selon la méthodologie décrite ci-avant appliqué à l'Emploi Box du Forem – Source du modèle de base : Strategyser (Disponible à l'échelle 1:1 en annexe n°16)

a. Usagers

Dans notre variante du *Business Model Canevas*, les segments de clientèle ont été changés en « **usagers** ». Le portail est une forme de libre-service et demande donc un certain niveau d'autonomie. Les personnes éloignées de l'emploi, parlant peu le français et d'autres profils fragilisés ou nécessitant un accompagnement spécifique ne sont pas ciblés par l'Emploi Box.

Les usagers que la plateforme vise sont les demandeurs d'emploi avec un degré d'autonomie assez élevé, les travailleurs qui souhaitent changer d'emploi ou se réorienter ainsi que les jeunes diplômés⁷⁶ afin de les aider à préparer leur entrée dans la vie active.

Le portail cible également les conseillers pour les soutenir dans leur mission de conseil. Ils peuvent ainsi, proposer et accompagner à l'utilisation des outils, des publics qui n'ont pas le degré d'autonomie pour y accéder seuls et les aider, *in fine* acquérir cette autonomie⁷⁷. Ils

⁷⁶ Ou peu avant la fin de leurs études.

⁷⁷ Des outils mis à disposition via emploi box pourraient aussi concourir à augmenter les compétences numériques des utilisateurs de la plateforme (en lien avec l'axe 5 de la stratégie de transformation numérique)

bénéficieront également indirectement de l'Emploi box. En effet, celle-ci, en facilitant la progression vers l'emploi d'une partie des demandeurs d'emploi les plus autonomes, la plateforme participe à dégager du temps pour les publics qui nécessitent le plus d'attention.

Nous avons modélisé ces différents segments d'utilisateurs dans les « *Value Proposition Canvas* » afin de déterminer la proposition de valeur de l'Emploi Box.

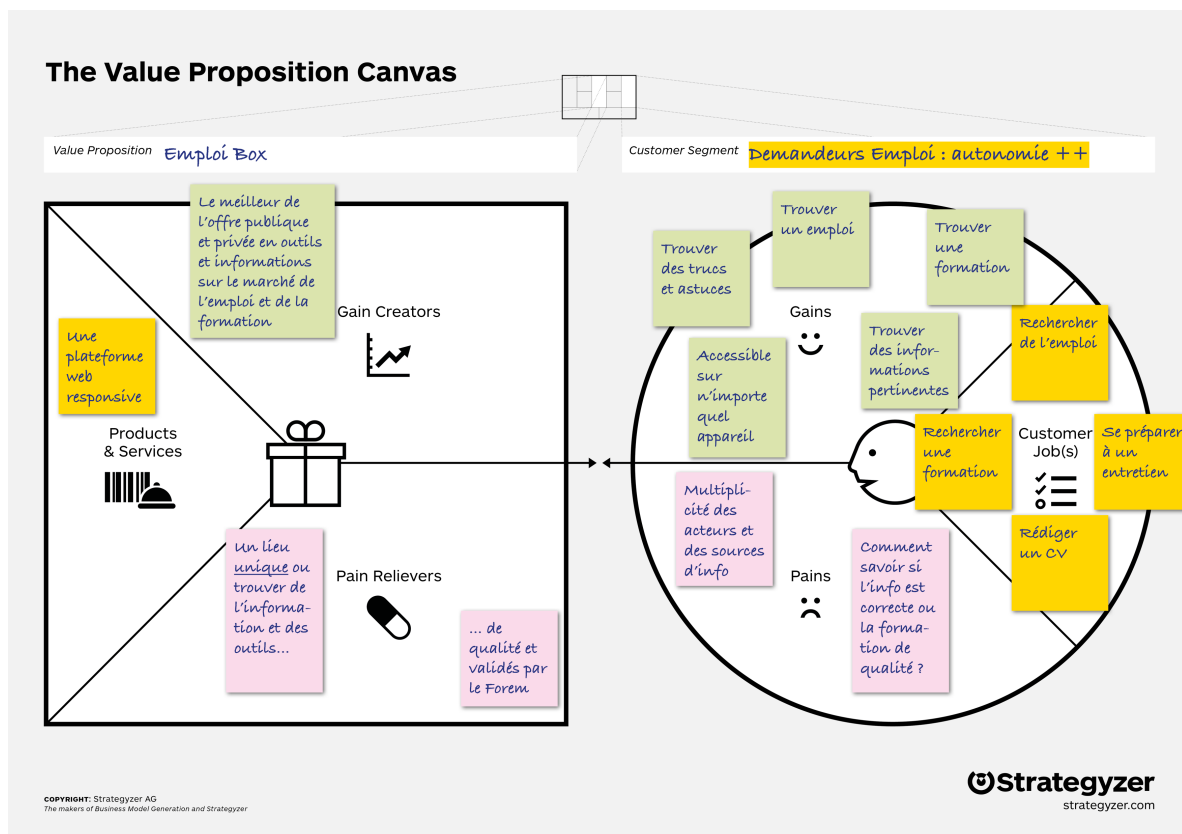


Figure 25 - Value Proposition Design pour les demandeurs d'emploi avec une grande autonomie – source du modèle : Strategyzer (Disponible à l'échelle 1:1 en annexe n°17)

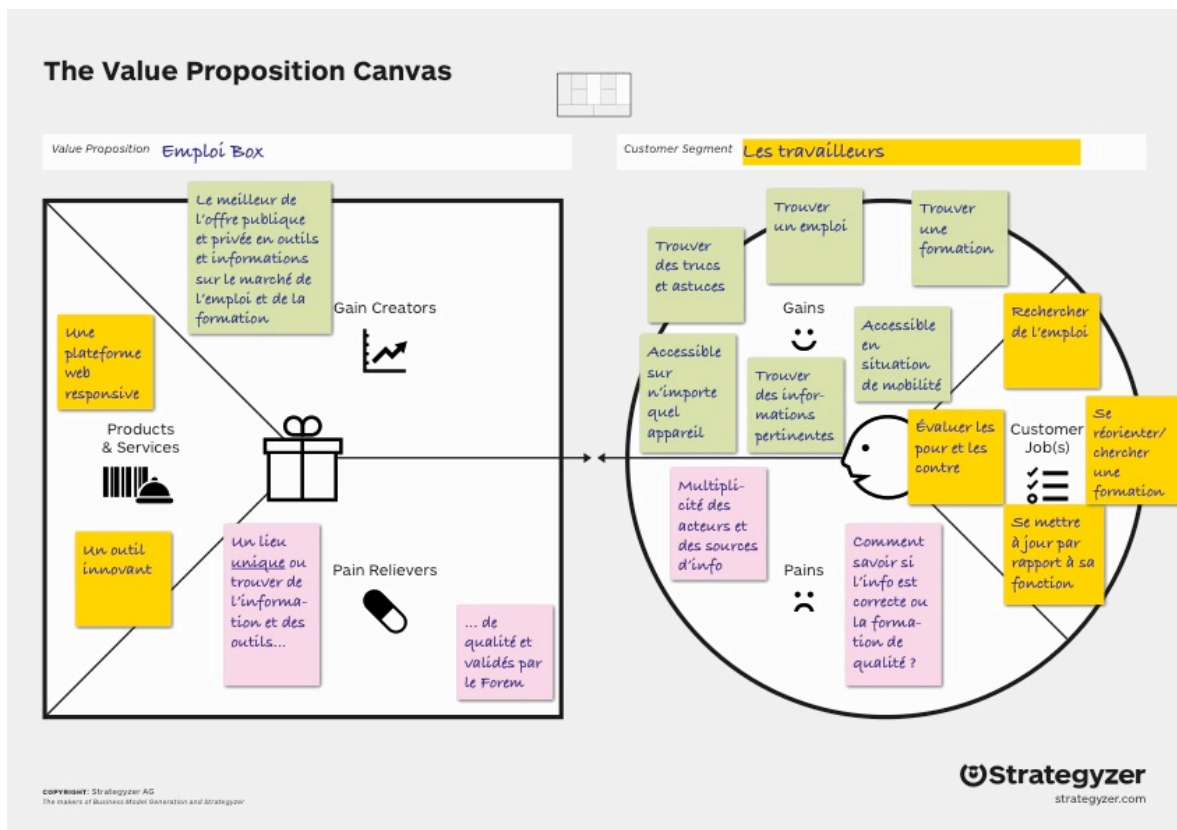


Figure 26 - Value Proposition Design pour les travailleurs souhaitant se reconverter ou changer d'emploi – source du modèle : Strategyzer (Disponible à l'échelle 1:1 en annexe n°18)

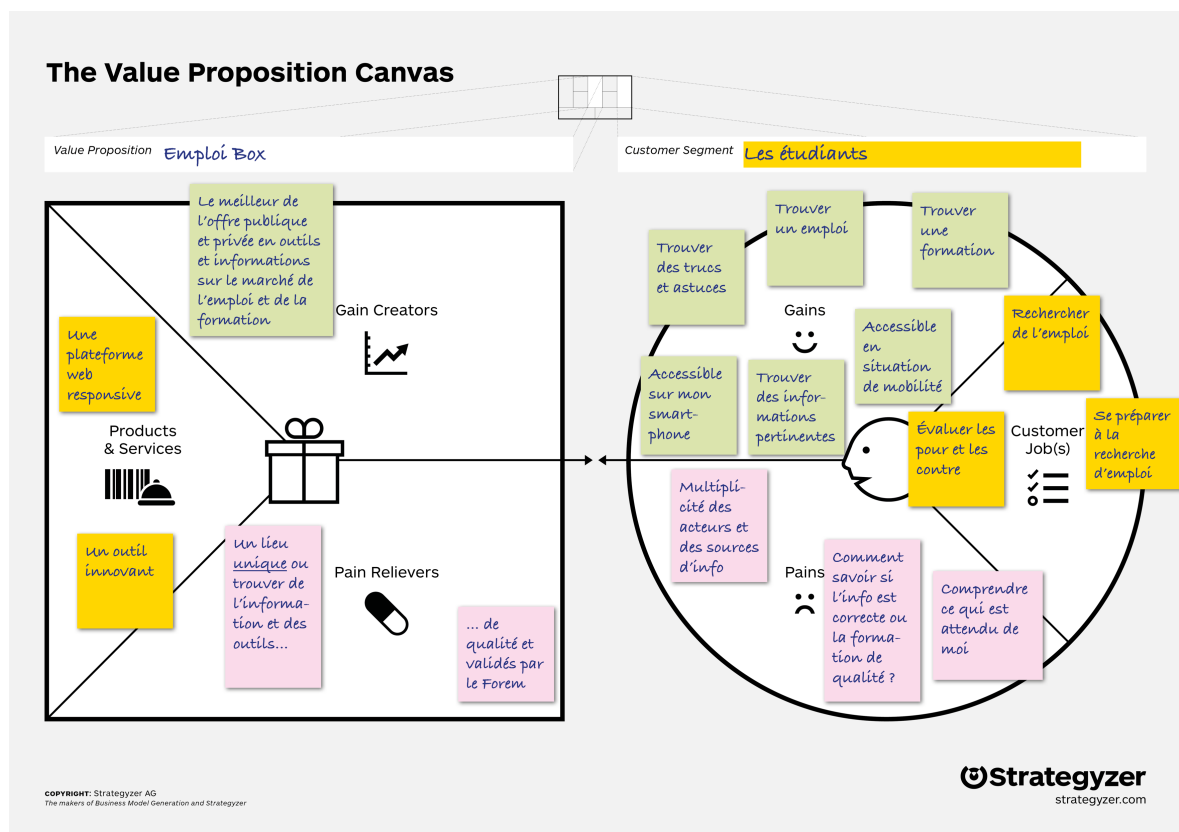


Figure 27 - Value Proposition Design pour les étudiants en vue de se préparer à leur prochaine entrée sur le marché du travail – source du modèle : Strategyzer (Disponible à l'échelle 1:1 en annexe n°19)

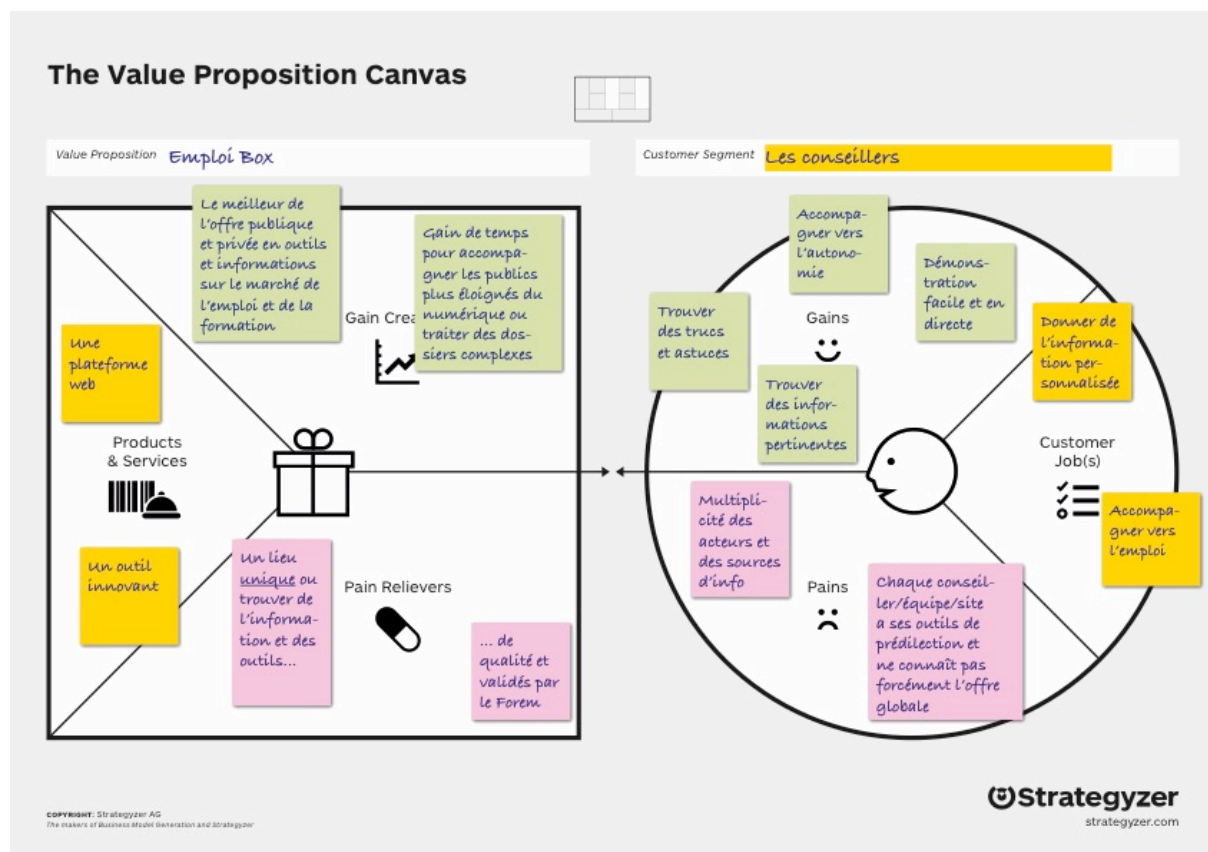


Figure 28 - Value Proposition Design pour les conseillers - source du modèle : Strategyzer (Disponible à l'échelle 1:1 en annexe n°20)

Nous regrettons cependant, une connaissance théorique de la cible du portail. Là où Pôle Emploi a travaillé des *personas*⁷⁸ et rencontré ses utilisateurs dans les fameux « *labs* » pour co-construire un service adapté, le Forem n'a pas activé ce type de ressources externes⁷⁹. De nombreux ouvrages d'*UX design*⁸⁰ font consensus sur l'importance de travailler avec ses utilisateurs pour construire un service web. Nous pensons également que le Forem en tant que régisseur aurait intérêt à connaître les manques, les besoins qui ne sont pas couverts par les services numériques présentés sur sa plateforme. Cette activité de prospective n'est pas visible dans le BMC mais est exercée à Pôle Emploi.

b. Proposition de valeur

Le travail préalable de détermination des bénéfices et problèmes des usagers cibles nous permet de formuler la proposition de valeur : « **Mettre à disposition des citoyens et des demandeurs**

⁷⁸ Outil favorisant l'idéation et l'adéquation au besoin utilisateur et construit sous une forme d'archétype personnalisé des utilisateurs ciblés (définition de l'étudiante basée sur son expérience).

⁷⁹ Et ce, malgré que le Service canaux numériques soit sensibilisé et convaincu par l'intérêt des personas, des tests utilisateurs et autres outils du même genre.

⁸⁰ Design d'expérience utilisateur

d'emploi en particulier, l'ensemble des outils et prestations numériques innovants et de qualité soutenant la recherche d'emploi (y compris la formation) sur une plateforme web, en un seul endroit pour faciliter l'accès à l'information et qui constitue un pré-filtrage pour l'utilisateur final. Il est donc, certain d'avoir accès à un service de qualité garanti par le Forem. »

c. KPIs

Le Forem a déjà réfléchi aux indicateurs qu'il souhaite suivre. Ceux-ci nous semblent pertinents :

- Le **nombre de visiteurs uniques** sur une période pour mesurer la popularité du service ;
- Le **nombre de visites moyen par visiteur** sur la plateforme indique la pertinence de l'Emploi Box pour eux. Un suivi sur une longue période permettra de le confirmer. En effet, les utilisateurs peuvent revenir plusieurs fois pour tenter de chercher une information qu'ils ne trouveront jamais et cesseront dès lors de venir ;
- Le **taux de rebond**⁸¹ mettra en évidence un manque de pertinence ou d'ergonomie du service ;
- En attendant l'ajout du *ranking*, l'analyse des **pages les plus visitées** permettra d'identifier les services recensés plébiscités par les usagers ;
- Les **sources de trafic** permettront d'identifier comment les utilisateurs sont arrivés sur la plateforme. Pour sa part, Pôle Emploi a, notamment, pu découvrir de cette manière qu'il ne touchait pas forcément l'ensemble du public visé⁸² (Annexe n°12) ;
- Le **nombre de demandes de référencement** afin de suivre la popularité auprès des partenaires avérés ou potentiels ;
- Le **nombre de demandes de référencement refusées** donnera une visibilité sur la qualité et la maturité numérique des partenaires potentiels⁸³.

⁸¹ Définition du taux de rebond basée l'aide de *Google Analytics* (Google, s. d.)

⁸² Pôle Emploi rencontre des difficultés à toucher des publics hors des demandeurs d'emploi. En effet, la majorité de leur trafic arrive sur Emploi Store directement à partir de pole-emploi.fr sur lequel les demandeurs d'emplois sont contraints de se rendre. Au moment où nous écrivons ces lignes, Pôle Emploi n'a pas encore trouvé de solution, la publicité leur étant interdite.

⁸³ Les services présents sur l'Emploi Box actuellement ne satisfont pas forcément l'intégralité des critères de qualité fixés pour les services référencés. En effet, il fallait, d'une part, proposer un nombre minimal de services sur la plateforme. D'autre part, il est important pour le Forem de renforcer les liens avec certains de ses partenaires historiques (Annexe n°10).

Nous proposons en sus, de suivre :

- Comme le suggérait la Directrice des canaux numérique, le **nombre de partenaires physiques** (tels que les Maisons de l'Emploi, CEFO, ...) **qui acceptent des dispositifs en libre-service présentant l'Emploi Box comme page d'accueil**. Cet élément permettrait de visualiser l'impact du rôle de régisseur du Forem auprès de ses partenaires ;
- Des informations plus qualitatives, comme **l'adoption de la plateforme par l'interne** et plus particulièrement les conseillers. Ces données permettraient une remontée des besoins des utilisateurs ou encore la **satisfaction des utilisateurs** ;
- Le **nombre de services référencés par thématique** renseignera sur le marché des services numériques de l'emploi et de la formation ainsi que la couverture des besoins en la matière ;
- Lorsque le système d'*API* sera opérationnel techniquement, il sera également intéressant de déterminer **quelles sont les données utilisées et comment** afin d'enrichir la vue de régisseur du marché de l'emploi ;
- **Dans une optique de *Big Data*, d'autres indicateurs disponibles pourraient être croisés avec les données du Forem obtenues par ailleurs** afin, par exemple, de donner une vision plus précise du degré d'autonomie numérique par territoire ou par ville⁸⁴. Nous pensons que cette partie *Big data* mériterait un travail particulier à elle seule.

d. Canal de distribution

Pour une plateforme telle que l'Emploi Box, la question du canal de distribution ne se pose pas ou à peine. Le mode de diffusion est évidemment internet et doit être adapté au mode de consommation des plateformes web actuelles, soit : sur mobile, tablette et/ou ordinateur. Le choix technique s'est porté sur une conception du portail *mobile first* et *responsive* plutôt que sur le développement d'applications disponibles sur les différents *stores* pour des raisons de coûts de développement, de mises à jour et de maintenance. Contrairement au portail français, l'Emploi Box, dans sa version actuelle, est un site en consultation. Il ne dispose pas d'espace personnel et ne recueille donc pas l'identité des usagers

e. Relation aux usagers

Le type de relation d'une plateforme est principalement basée sur la confiance. Or dans un monde numérique, la manière dont s'obtient la confiance est bouleversée et principalement

⁸⁴ Par exemple, le nombre d'utilisateurs par zone géographique, croisé avec le nombre de demandeurs d'emploi de cette zone, par exemple.

obtenue par l’avis de pairs. À son lancement, l’Emploi Box ne propose pas aux utilisateurs la possibilité de noter les différentes applications qu’il recense, ni d’en proposer. Cependant, le Forem compte sur sa position d’expert sur le marché de l’emploi et la sélection d’applications proposées pour instaurer cette relation de confiance indispensable au fonctionnement des plateformes.

Selon certains auteurs, « *les enfants du numériques se méfient des institutions* » (Colin & Verdier, s'appuyant sur les travaux de Michel Serres, 2015), il est indispensable que les institutions créent un nouveau rapport aux citoyens. Nous pensons donc, que la confiance que les usagers octroient au Forem et à l’Emploi Box en particulier, est basée sur son rôle de régisseur du marché de l’emploi et de la formation en Wallonie. Celui-ci devrait être renforcé par l’existence même de la plateforme qui devrait jouer un rôle de cercle vertueux pour la confiance.

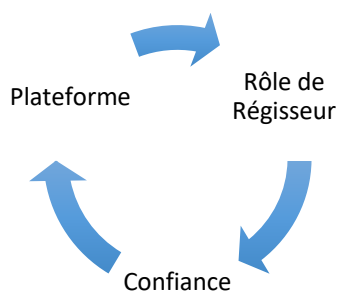


Figure 29 - Cercle vertueux de la confiance et rôle de régisseur soutenu par la plateforme⁸⁵

Il convient, cependant de nuancer. La confiance dans notre cas, n’a pas la même importance stratégique que pour d’autres types de plateformes telles que celles dédiées au partage de biens, par exemple. En effet, si les usagers ont une expérience négative avec une application référencée sur l’Emploi Box, il y a bien sûr un risque de perte de confiance, mais il est nettement moins important que pour d’autres types de plateformes⁸⁶. Le fait de pouvoir noter l’application dans ce cas serait un facteur favorable à la confiance. C’est pourquoi le Forem envisage ce type de fonctionnalité à l’avenir. Cette étape implique certaines différences avec l’Emploi Store. Le vote sera anonyme. En effet l’Emploi Box ne propose pas d’espace personnel permettant aux utilisateurs de s’authentifier, élément indispensable pour contrôler que les utilisateurs ne tentent pas d’influencer le système. Le Forem ne pourra donc pas proposer une fonctionnalité de commentaires comme son homologue français. L’office se

⁸⁵ Schéma de l’étudiante.

⁸⁶ Par exemple, ils ne risquent pas de perdre de l’argent, passer de mauvais moments ou d’être blessés.

positionne à priori dans une relation de confiance réciproque avec ses usagers. Il évaluera *ex post* la nécessité de changer de stratégie.

L'Emploi Store, quant à lui, propose un espace personnel accessible grâce à une authentification basée sur l'identité réelle des usagers. Ceux-ci sont *anonymisés* au travers d'un pseudonyme permettant, ainsi en sus de la notation, des commentaires modérés à priori (Emploi Store, s. d.). Cette modération implique une charge de travail importante (Stupid Economics, 2018, à partir de 9'29") par une équipe dédiée dont il faudra tenir compte si le Forem souhaite suivre cette piste. Il devra également intégrer, dès la réflexion, les questions de *privacy by design*.

f. Les ressources clés

Les principales ressources allouées par le Forem à l'Emploi Box se situent dans le Service canaux numériques. On y retrouve le responsable fonctionnel du projet et les personnes qui encodent les fiches des applications partenaires sur le portail⁸⁷. C'est également au sein de ce service qu'on retrouve la R&D. Il est composé de spécialistes du web avec une orientation usagers et sensibles aux nouvelles techniques d'innovation, telles que l'agilité.

Cependant, le reste de l'organisation ne dispose pas du même degré de maturité numérique et peut freiner les changements ou ignorer les recommandations du service lors de certains projets. Au cours de l'entretien qu'il nous a accordé, le chargé de Projet de Pôle Emploi a insisté sur l'importance des « *labs* » qui permettent de mûrir et tester un concept dans un espace dédié et en dehors de l'organisation. D'ailleurs, dans les différents ouvrages qui traitent des startups d'état et des intrapreneurs, les auteurs soulignent également l'importance d'« *exfiltrer*⁸⁸ » les *intrapreneurs* de leur organisation. Pour eux, il est important de créer des zones d'autonomie afin de favoriser l'innovation et de ne pas être contraint par leur culture, leurs standards ou leurs tabous (Algan et al., 2017; Bertholet & Létourneau, 2017; Pezziardi & Verdier, 2017). Il serait intéressant d'étudier en quoi, permettre à l'équipe projet Emploi Box de travailler dans une structure externe de type « lab », aurait modifié le projet.

D'un point de vue plus transversal, on retrouve également un comité reprenant des représentants du *business* qui étudie et valide les demandes de référencement sur l'Emploi.

⁸⁷ Cette tâche est principalement assurée par le responsable fonctionnel mais peut être prise en charge par d'autres personnes du service.

⁸⁸ Expression utilisée par Pierre Pezziardi dans une conférence de Blendwebmix disponible sur YouTube (BlendWebMix, 2017)

g. Les partenaires clés

Nous dénombrons deux types de partenaires clés pour l'Emploi Box, ceux qui sont externes à l'organisation et ceux qui sont externes au projet mais internes à l'organisation.

iv. Les partenaires clés externes au Forem :

- Pôle Emploi, pour son retour d'expérience et ses conseils sur leur propre plateforme ;
- L'agence qui a développé le site ;
- Les services numériques publics et privés recensés sur l'Emploi Box ;
- Le ministre de tutelle ;
- Les parlementaires wallons⁸⁹.

v. Les partenaires clés internes au Forem :

- Le service informatique pour l'hébergement et la maintenance ;
- Le sponsor, en la personne du Directeur Général Produits & services ;
- Le Comité de direction pour valider les orientations.

h. Les activités principales

Les activités principales, sont :

- Le recueil, l'étude et la validation des applications proposées par les acteurs publics et privés qui souhaitent être recensées sur le portail ;
- La publication sur la plateforme des fiches de présentation des services acceptés ;
- La recherche et développement pour faire évoluer l'Emploi Box.

D'autre part, Pôle Emploi⁹⁰ a déployé plusieurs stratégies pour identifier et répondre aux besoins non couverts par son Emploi Store. Il peut prendre en charge la création d'un service numérique. Une autre structure d'État peut faire un appel à projet de type « Entrepreneur d'Intérêt Général » (Le blog d'Etalab, s. d.). Ou encore, un citoyen *lambda* peut déposer une idée sur Emploi Store Idées (Pôle Emploi, s. d.). Celle-ci sera alors, maturée par la communauté puis

⁸⁹ Qui peuvent, à tout moment, interpeler le Forem pour poser des questions, obtenir des précisions sur son mode de fonctionnement, les outils mis à disposition de son public, etc.

⁹⁰ Voir interview disponible en annexe n°12.

éventuellement prise en charge par un développeur qui pourra alors, proposer le résultat sur l'Emploi Store.

i. Budget/Coûts

- Le marché public pour l'agence web qui a développé la plateforme⁹¹ ;
- Les coûts de maintenance ;
- L'hébergement ;
- Le coût du *DNS*⁹² ;
- Recherche & développement.

L'absence des coûts de personnels et de fonctionnement du service ne sont pas omis dans ce travail, mais ils sont pris en compte de manière plus globale dans l'organisation et non au niveau du service.

⁹¹ Ce coût est un *one shot* à l'initiation du projet.

⁹² *DNS*, acronyme de *Domain Name System* ou Système de noms de domaines en français. « *Service dont la principale fonction est de traduire un nom de domaine en adresse IP* ». (La Rédaction JDN, 2018)

4. Synthèse : L'analyse SWOT

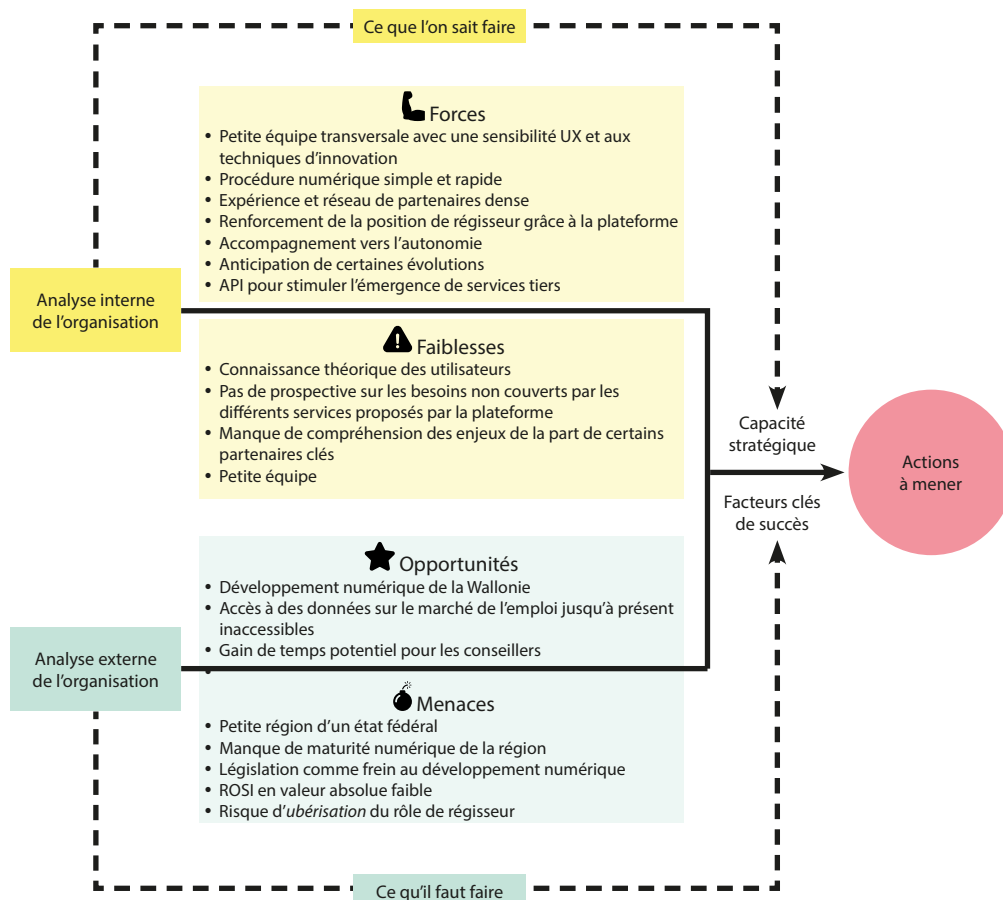


Figure 30 - Analyse SWOT appliquée à l'Emploi Box aussi disponible en annexe n°23

La plateforme est une réelle plus-value pour l'office en concourant à renforcer sa position de régisseur du marché de l'emploi et de la formation. Elle vise également à soutenir les demandeurs d'emploi dans leur autonomisation.

D'autre part, l'Emploi Box dispose de qualités intrinsèques : la procédure de demande de référencement est simple, rapide et entièrement digitale, y compris pour la contractualisation, l'équipe d'étude et de validation des demandes est transversale et combine les expertises métiers et web.

L'équipe projet a travaillé avec une certaine⁹³ vision agile. Elle a sorti rapidement une plateforme aux fonctionnalités minimales. Et elle a anticipé le développement de fonctionnalités, telles que le *ranking*, en les spécifiant dans le cahier des charges à destination

⁹³ Nous utilisons l'adjectif « certaine » car nous sommes conscients que l'agilité va bien au-delà du développement d'un MVP que l'on va enrichir et améliorer lors d'itérations. Cependant, cette manière de travailler est récente au Forem, en lien avec son projet de transformation numérique et est pour nous une évolution positive.

de l'agence de développement, facilitant ainsi leur future intégration. Néanmoins, l'équipe est peu nombreuse. Elle ne peut, par exemple pas prendre en charge une modération à priori comme c'est le cas pour l'Emploi Store.

Si la Wallonie ne répond pas à l'ensemble des besoins des demandeurs d'emploi en termes d'offre de services numériques sur l'emploi et la formation, le Forem a su proposer des services d'autres régions ou pays afin d'élargir son offre.

Enfin, le Forem en tant que régisseur et acteur incontournable des secteurs de l'emploi et de formation participe à entretenir la relation de confiance nécessaire à toute plateforme. Il dispose, en outre d'une longue expérience des partenariats et d'un réseau dense de partenaires.

Cependant, si le Forem souhaite proposer une plateforme comprenant des services numériques permettant aux utilisateurs les plus autonomes de progresser vers l'emploi, il n'a ni outil pour mesurer l'adéquation de l'offre et des besoins, ni dispositif pour influencer sur cette offre.

De manière générale, la connaissance des besoins des utilisateurs est relativement théorique et mériterait d'être creusée. Cependant, les retours via le centre de contacts, la gestion des réclamations ou les *feed-backs* remontant de structures physiques de premières ligne sont des sources non négligeables permettant d'améliorer la connaissance client en termes de retours d'utilisation (même si pas toujours exploitées dans tout leur potentiel).

Enfin, certains partenaires clés peuvent être un frein s'ils ne saisissent pas tous les enjeux liés à la transformation numérique de l'Office.

En termes d'opportunités, le Forem souhaite se doter d'un système d'*API*, il pourrait en profiter pour mettre en place un système de retour d'informations afin d'accéder à des données sur le marché de l'emploi et de l'information qui ne lui sont pas accessible actuellement, renforçant ainsi sa position de régisseur.

D'autre part, la Wallonie travaille à son évolution vers une région numérique, notamment grâce à Digital Wallonia. En développant les compétences numériques de ses citoyens, le nombre d'utilisateurs potentiel du portail devrait augmenter mécaniquement libérant ainsi du temps pour l'accompagnement des cas plus complexes ou des publics les plus fragiles. Ensuite, l'augmentation de la maturité numérique globale de la région soutiendrait le développement d'une offre digitale de partenaires actuels du Forem. Enfin, les *startupeurs* du secteur numérique considèrent déjà que la Wallonie est source d'opportunités pour eux. Ainsi si la

région est attractive pour les innovateurs, ceux-ci pourraient choisir de développer des services numériques à proposer sur l'Emploi Box et enrichir ainsi son offre.

Enfin, pour clore ce point dédié aux services référencés, les GAFAM sont source d'opportunités mais également de menaces. Leur maîtrise des données leur permet de proposer des services à haute valeur ajoutée. Mais, la mise en place d'un partenariat avec ces géants américains est complexe. De plus, il existe un risque hypothétique que l'un d'eux cannibalise le rôle de régisseur en développant une connaissance beaucoup plus pointue du marché de l'emploi à l'aide de leur maîtrise du traitement de grande quantité de données.

Si les entrepreneurs du secteur numérique soulignent les opportunités qu'offre la Région Wallonne, la sous-représentation du secteur est néanmoins un risque quant à la capacité de l'Emploi Box à s'étoffer. Le développement d'*APIs* au Forem, comme le prévoit la stratégie de transformation digitale, pourrait concourir à faciliter le développement de ces services tiers.

Nous pouvons également pointer en menace, la différence de vision, de cohérence, de synergies et de moyens⁹⁴ dégagés par la France, état unitaire et la Wallonie, entité d'un pays fédéral à l'histoire politique compliquée. Dans un même ordre d'idées, la différence d'échelle entre les deux pays entraîne un retour sur investissement social⁹⁵ plus faible en Wallonie qu'en France.

⁹⁴ Financiers mais aussi en termes de structures transversales que la France a mis en place pour atteindre l'objectif d'un État-plateforme. À notre connaissance, ni la Belgique, ni la Wallonie n'est dans cette démarche. Or, c'est justement ces efforts conjugués vers cet objectif qui permettent des initiatives telles que les intrapreneurs, les entrepreneurs d'intérêt général, les labs, la French Tech et bien d'autres...

⁹⁵ *ROSI* en valeur absolue.

V. Conclusion générale

1. Conclusion

Pour conclure, revenons à la problématique. Les contextes de l'Emploi Store et de l'Emploi Box sont-ils identiques ? Existe-t-il des risques inhérents à d'éventuelles différences ? Et enfin, le Forem devrait-il suivre le même schéma de développement que l'Emploi Store ?

Comme nous l'avons vu, les contextes sont plus favorables en France :

- Maturité numérique des entreprises et de l'État plus avancée ;
- Plus grande cohérence, notamment parce que c'est un état unitaire ;
- Stratégie de développement digitale très ambitieuse ;
- Synergies entre les différents organismes publiques.

Elle s'est, en outre, dotée de plusieurs dispositifs permettant de faciliter l'innovation avec des procédures simplifiées, des startups d'État, des « *labs* », etc. Néanmoins, si la France est plus avancée, ses enjeux et ceux de la Wallonie sont semblables.

En dehors des contextes environnementaux, on peut également pointer d'autres différences. Le Forem ne dispose pas encore d'*APIs* exposés à l'externe et ne dispose pas du même niveau de maturité numérique que Pôle Emploi. Si certains services sont à l'aise avec la digitalisation, il est nécessaire de faire évoluer les compétences digitales et d'accompagner la transition numérique de l'ensemble de l'organisation. Conscient de l'importance de cette nouvelle culture d'entreprise, le Forem l'a inscrite comme un axe à part entière de sa stratégie digitale. Cependant, ce manque est parfois source de frictions et de freins dans les projets numériques. Les ressources humaines dédiées aux projets numériques sont également moins importantes.

Toutefois, le Forem dispose de forces sur lesquelles il peut s'appuyer ou qu'il peut développer pour atteindre son objectif :

- La Direction canaux numériques est sensibilisée à l'importance de la connaissance des utilisateurs et à l'agilité (même si elle n'en maîtrise pas tous les aspects et qu'il faut parfois composer avec les résistances des services impliqués dans les projets) ;
- Un Département des Systèmes d'informations fortement impliqué dans la mise en œuvre de la stratégie digitale (*APIs*, agilité, ...) ;

- Une culture partenariale encrée dans son ADN et un statut de régisseur du marché de l'emploi et de la formation.

Les différences sont donc profondes mais le Forem met tout en œuvre pour développer sa maturité numérique. Il ne peut néanmoins agir sur les différences de facteurs externes tels que la cohérence de stratégie d'une France unitaire vs une Wallonie, région fédérée et mécaniquement disposant de moins de moyens.

Dans un premier temps, l'Emploi Box imagine proposer à ses usagers la possibilité de noter les services qu'il référence. Cette fonctionnalité a été prévue dans le cahier des charges et ne demande pas de mobiliser de ressources ou compétences particulières. Elle présente néanmoins un certain risque d'impact sur la confiance des usagers .

Pôle Emploi a ouvert *Emploi Store Développeurs*, un catalogue d'*APIs* que le SP français met à disposition des développeurs pour qu'ils puissent proposer de nouveaux services autour de l'emploi. Or, si le Forem prévoit de mettre en place un système d'*APIs*, il reste encore beaucoup d'étapes préalables dont la mise en place de l'« *API gateway* ». Cependant, la mise à disposition de celles-ci risque de prendre du temps. D'autre part, comme nous l'avons vu, le secteur du numérique est sous-développé et la Wallonie en général souffre d'un certain retard de maturité digitale. Le réservoir potentiel de *startups* pour développer de nouveaux services est relativement bas. Ces deux facteurs combinés risquent de retarder le développement d'une offre réellement consistante de services. Faute de quoi, nous pensons que les usagers de la plateforme risquent de s'en désintéresser.

Pôle Emploi a développé *Emploi Store Idées* afin de permettre directement aux citoyens de suggérer des idées ou exprimer un besoin. Par ailleurs, il propose aux développeurs des concepts que la communauté aura mûrés. Cependant, non seulement ce service semble éloigné des objectifs principaux et actuels du Forem, de plus, le chargé de projet de Pôle Emploi est mitigé sur les premiers résultats de cette plateforme. Ainsi, nous recommandons de ne pas s'attacher pour l'instant à suivre cet exemple.

Enfin, nous pensons que la démarche de type « agile⁹⁶ » appliquée au projet est particulièrement adaptée. À savoir : la mise en œuvre rapide d'un *MVP* qui sera amélioré avec le temps et des

⁹⁶ Nous sommes conscients que l'agilité en gestion de projet informatique ne se limite pas à l'utilisation du terme que nous en faisons dans le cadre de ce mémoire. Or celui-ci nous semble le mieux adapté pour décrire la démarche adoptée par la Direction canaux numérique pour le développement de l'Emploi Box.

mises à jour régulières, le « droit à l'erreur » avec une démarche d'« essais/erreurs » et l'adaptation du projet en fonction des retours utilisateurs, du contexte et des ressources disponibles. Cette approche minimise les risques et permettra d'adapter l'Emploi Box au contexte.

Nous concluons donc, que le Forem a tout intérêt à développer son Emploi Box avec une fonctionnalité de notation et en proposant des *APIs* aux développeurs afin qu'ils enrichissent l'écosystème des services numériques autour de l'emploi et la formation. Nous constatons, également que le SP wallon ne dispose pas des mêmes moyens que Pôle Emploi. Cela tend à éloigner la trajectoire de développement de l'Emploi Box de son homologue français. Par exemple, en n'intégrant pas un espace personnel et les commentaires pour des questions de ressources, notamment.

2. Recommandations

Nous allons nous baser sur la matrice TOWS⁹⁷ qui nous permettra de générer des options stratégiques en combinant les facteurs internes et externes entre eux, et de formuler ainsi nos recommandations.

Nous recommandons d'intégrer les utilisateurs-cibles de l'Emploi Box dans le processus de développement afin d'améliorer l'expérience utilisateur mais également de mieux percevoir leurs besoins. Les français disposent d'outils et de structures dédiées. Il nous semble que s'inspirer de ces pratiques permettrait d'une part d'offrir un outil techniquement et ergonomiquement adapté à la cible ; et d'autre part, d'identifier des besoins non couverts par les services disponibles.

Une des priorités pour l'Emploi Box devrait être la mise en place d'*APIs* par le Forem. Nous pensons qu'il devrait contribuer à l'émergence de nouveaux services tiers et à renforcer sa position de régisseur. Si les acteurs publics et privés wallons n'ont pas assez de services de qualité et variés, c'est l'utilité même de la plateforme qui pourrait être menacée. Et par conséquent, l'image du Forem en tant que régisseur, pourrait être affaiblie.

Une autre menace, liée au manque de maturité digitale de la Région wallonne, est le manque de compétences numériques de ses citoyens. En accompagnant les demandeurs d'emploi

⁹⁷ Cette dernière est disponible sous forme de tableau en annexe n°24

proches de l'autonomie numérique à la prise en main de la plateforme et ses outils, les conseillers participeraient à l'autonomisation d'une partie des usagers. Ces derniers pourraient dès lors, avancer seuls sur certaines tâches, dégageant ainsi du temps pour les publics les moins autonomes. Nous pensons que plus les services numériques sont nombreux et variés, plus le nombre potentiel de démarches réalisées en autonomie augmenterait, dégageant ainsi du temps pour les publics plus fragilisés.

En utilisant son agilité naissante et en la développant, le Forem met toutes les chances de son côté pour saisir les opportunités qui pourraient se présenter, comme le développement d'une Wallonie numérique, par exemple.

Si un petit nombre de services sont assez à l'aise avec la digitalisation, la maturité numérique du Forem est généralement assez faible. Sachant que cette thématique est un axe de la stratégie numérique de l'Office, la Direction canaux numériques a intérêt à s'impliquer particulièrement dans l'appropriation de ses propres parties prenantes afin de faciliter la communication de ses besoins et de recevoir ainsi, les ressources nécessaires à son développement si des opportunités se présentent.

3. Limites

Il convient de nuancer l'ensemble de ce travail en exposant ses limites.

Premièrement, nous avons considéré comme vraie, l'hypothèse d'un certain nombre d'ouvrages que nous avons consulté, à savoir que le l'État et ses administrations ont intérêt à se *plateformiser*, à suivre les tendances impulsées par les géants du web à toutes les entreprises. Or, les services publics ne sont pas des entreprises comme les autres. Nous avons choisi de considérer cette hypothèse comme un axiome pour 2 raisons principales. Bien que nous ayons tenté de nous documenter un maximum, le sujet nous semble relever également des sciences politiques dans lesquelles nous ne sommes pas compétents. D'autre part, la lecture de divers documents (Degrave & Vanderose, 2016; R.Bosquion, 2015; Schneider, 2016) traitant de la digitalisation wallonne ne nous a pas permis de trouver des arguments contre cette hypothèse. Cependant la plupart des livres sur la plateformes, voire l'ubérisation sont français et défendent leurs politiques. Le manque de propos contradictoires sur le sujet nous incite à la prudence.

Nous utilisons beaucoup de conditionnel dans ce mémoire. En effet, pour aboutir à des conclusions consistantes, le travail nécessiterait de vérifier les différentes hypothèses que nous

formulons. Nous les détaillerons dans le chapitre dédié aux voies de recherches futures. Ce mémoire a pour seul objectif de « *débroussailler* » le terrain.

Enfin, nous tenons à préciser que bien que nous ayons travaillé avec rigueur, nous sommes certainement influencés par un certain nombre de biais. Si nous ne sommes impliqués, sous aucune forme, dans l'Emploi Box, nous ne sommes pas un observateur externe neutre. En effet, nous faisons partie de la Direction canaux numériques.

4. Voies de recherches futures

Pour clôturer ce mémoire, nous proposons quelques pistes pour approfondir certains éléments que nous avons évoqués dans la partie analyse ou pour confirmer nos hypothèses.

Nous pensons qu'il serait intéressant de confirmer le positionnement marketing de l'Emploi Box, son intérêt, son ergonomie et les usages en le testant auprès des usagers.

Nous suggérons également de vérifier que la plateforme a un impact sur le temps passé avec les conseillers. Si les hypothèses de l'autonomisation et du temps dégagé pour des publics plus fragilisés se confirmaient, le Forem aurait d'autant plus intérêt à développer la plateforme.

Il serait intéressant de tester la conception et le développement de nouvelles fonctionnalités en « *lab* » dans un mode pilote et d'en évaluer les impacts pour le projet.

Nous pensons également qu'il serait profitable de creuser les pistes pour accéder à l'information inaccessible sur le marché de l'emploi et de la formation. Le *Data Protection Officer* du Forem propose des solutions afin de récupérer et de capitaliser des données produites par des tiers grâce à l'*Open Data* et conforter ainsi la position de régisseur du Forem. Dans le même ordre d'idée, nous suggérons d'étudier la possibilité de prévoir un retour d'informations de la part de certains⁹⁸ services hébergés sur l'Emploi Box afin d'approfondir la connaissance du marché de l'emploi.

Enfin, nous suggérons d'étudier plus précisément les menaces et opportunités des GAFAM pour un service public de l'emploi et de la formation.

⁹⁸ Ceux dont les données permettent d'apporter des informations nouvelles sur le marché de l'emploi et de la formation. Il n'y a pas d'intérêt à chercher à nouer ce type de partenariat à tout prix. Voire, il y a un risque d'effrayer les candidats au référencement.

Bibliographie

- AFP. (2018). *Facebook lance son service de recherche d'emploi dans 40 pays, dont la Belgique*. Consulté 23 juin 2018, à l'adresse <http://www.lesoir.be/142864/article/2018-02-28/facebook-lance-son-service-de-recherche-demploi-dans-40-pays-dont-la-belgique>
- Agence du numérique. (2017). *Rapport d'activité 2015-2016*. Consulté 16 juin 2018, à l'adresse https://agencedunumerique.gouv.fr/wp-content/uploads/2017/03/20170321_Rapport-dactivite-Agence-du-Numerique.compressed-2.pdf
- Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers. (s. d.). *Conjoncture économique - France*. Consulté 18 mai 2018, à l'adresse <http://www.awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/france/conjoncture-economique-270>
- Alberola, É., Croutte, P., & Hoibian, S. (2017). *E-administration : la double peine des personnes en difficulté. Consommation et modes de vie - Crédoc*, (288), 4.
- Albessart, C., Calay, V., Guyot, J. L., Marfouk, A., & Verschueren, F. (2017). *La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique*. Consulté 18 février 2018, à l'adresse <https://www.iweps.be/publication/digitalisation-de-leconomie-wallonne-lecture-prospective-strategique/>
- Algan, Y., Bacache-Beauvallet, M., & Perrot, A. (2016). *Administration numérique. Notes du conseil d'analyse économique*, (34), 1-12. <https://doi.org/10.3917/ncae.034.0001>
- Algan, Y., Cazenave, T., Verdier, H., Lepetit, M.-C., Tadjeddine, K., Roulet, A., ... Macron, E. (2017). *L'État en mode start-up* (2^e éd.). Paris: Eyrolles.
- Arctus. (s. d.). *Transformation digitale interne : Arctus vous accompagne*. Consulté 15 mars 2018, à l'adresse <http://www.arctus.com/fr/>
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2015). *Le changement agile: Se transformer rapidement et de manière durable*. Dunod.
- Babinet, G. (2016). *Transformation digitale: l'avènement des plateformes* (Kindle). Nantes, Le Passeur.
- Belgium.be. (2014). *Les compétences des régions*. Consulté 17 mai 2018, à l'adresse https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/regions/competences
- Berthet, T., & Conter, B. (2011). *Politiques de l'emploi : une analyse des transformations de l'action publique en Wallonie et en France. Revue internationale de politique comparée*, 18(1), 161-186. <https://doi.org/10.3917/ripc.181.0161>
- Bertholet, C., & Létourneau, L. (2017). *Ubérisons l'Etat...: Avant que d'autres ne s'en chargent* (Kindle). Armand Colin.

- Blank, S. (2016). *The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations*. Consulté 18 mars 2018, à l'adresse https://www.huffingtonpost.com/steve-blank/the-mission-model-canvas_b_9298440.html
- BlendWebMix. (2017). *Des startups d'État à l'État plateforme - Pierre PEZZIARDI*. Youtube. Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=1dSGAFQBtZI>
- Brunet, S., Caruso, F., Debuissou, M., Henry, D., Istace, E., Louis, V., ... Bodart, V. (2017). *Les thématiques de l'IWEPS N°53 - Tendances Économiques - Analyses et prévisions conjoncturelles*. IWEPS. Consulté à l'adresse https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2017/10/TE53_Web.pdf
- Cadre organique du Forem. (2006). *Arrêté du Gouvernement wallon du 22 juin 2006 fixant le cadre organique du personnel de l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi* (M.B. du 05/07/2006, p. 33584). Consulté à l'adresse <https://wallex.wallonie.be/index.php?doc=4076&rev=3403-1914>
- Colin, N., & Verdier, H. (2015). *L'âge de la multitude.: Entreprendre et gouverner après la révolution numérique* (2e édition) (Kindle). Armand Colin.
- Cuq, B. (2017). *La lente agonie du Blackberry*. Consulté 10 mai 2018, à l'adresse <https://www.capital.fr/entreprises-marches/la-lente-agonie-du-blackberry-1258851>
- de Visscher, C. (2005). *Le coup dans l'eau de Copernic : réforme de la haute fonction publique, nouvelle gestion publique et participation en Belgique*. *Politiques et Management Public*, 23(4), 33-51. <https://doi.org/10.3406/pomap.2005.2299>
- Debes, F. (2017). *Microsoft commence à profiter de l'acquisition de LinkedIn*. Consulté 23 juin 2018, à l'adresse https://www.lesechos.fr/03/10/2017/LesEchos/22542-085-ECH_microsoft-commence-a-profiter-de-l-acquisition-de-linkedin.htm
- Décret Open Data. (2017). *Décret du 12 juillet 2017 relatif à la réutilisation des informations du secteur public et visant à l'établissement d'une politique de données ouvertes (« Open Data »)* (M.B. du 07/08/2017, p. 77932). Consulté à l'adresse <https://wallex.wallonie.be/index.php?doc=30729&rev=32368-20943&from=rss>
- Décret publicité de l'Administration (Région wallonne). (1995). *Décret du 30 mars 1995 relatif à la publicité de l'Administration, Pub. L. No. M.B. du 28/06/1995, p. 18372*. Consulté à l'adresse <https://wallex.wallonie.be/index.php?doc=5924>
- Décret sur la mixité du marché de l'emploi et de la formation. (2003). *Décret du 13 mars 2003 modifiant le décret du 6 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi* (M.B. du 01/04/2003, p. 16397). Consulté à l'adresse <https://wallex.wallonie.be/PdfLoader.php?type=doc&linkpdf=4095-3422-45>

- Degrave, E., & Vanderose, B. (2016). *PRIVACY BY DESIGN ET E-GOUVERNEMENT : UN MODÈLE INÉDIT EN BELGIQUE*. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (26/27), 71-86. Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/pyramides/992>
- Delorme, P., & Djellalil, J. (2015). *La transformation digitale: Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise*. Dunod.
- Digital Wallonia. (2017). *Baromètre startups 2017 - Les startups du secteur du numérique en Wallonie*. Digital Wallonia. Consulté à l'adresse <https://content.digitalwallonia.be/post/20180410153321/2017-10-Barometre-DW-Startups-Numeriques-Complet.pdf>
- Digital Wallonia. (2018). *Hack Belgium, hackathon géant pour relever les défis sociétaux*. DigitalWallonia.be. Consulté 17 juin 2018, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/hackbelgium2018>
- Directive PSI. (2003). *DIRECTIVE 2003/98/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 17 novembre 2003 concernant la réutilisation des informations du secteur public (JO L 345, 31.12.2003, p.90)*. Consulté à l'adresse <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:02003L0098-20130717&from=FR>
- Drumaux, A. (2008). *Management stratégique dans le secteur public*. ULB - Solvay Business School. Consulté à l'adresse <http://www.ulb.ac.be/soco/adrumaux/pdf/Management%20strategique%202008.pdf>
- Emploi Store. (s. d.-a). *Challenges*. Consulté 1 mai 2018, à l'adresse <https://www.emploi-store-dev.fr/portail-developpeur-cms/cms/render/live/fr/sites/emploi-store-dev/home/challenges.html>
- Emploi Store. (s. d.-b). *Conditions générales d'utilisation à découvrir sur l'Emploi Store !*. Consulté 10 avril 2018, à l'adresse <https://www.emploi-store.fr:443/portail/conditionsgeneralesutilisation>
- European Commission. (s. d.). *Europe 2020 strategy*. Consulté 11 mai 2018, à l'adresse <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/europe-2020-strategy>
- European Commission. (2018). *European legislation on the re-use of public sector information*. Consulté 29 juin 2018, à l'adresse <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-legislation-reuse-public-sector-information>
- Eurostat (2018). *Database - Eurostat - Regional statistics by NUTS classification (reg)*. Consulté 17 mai 2018, à l'adresse <http://ec.europa.eu/eurostat/web/regions/data/database>

- Fabron, M. (2017). *Avec son nouveau moteur de recherche intelligent, Google confirme ses ambitions dans l'emploi*. Consulté 10 avril 2018, à l'adresse <https://www.frenchweb.fr/avec-son-nouveau-moteur-de-recherche-intelligent-google-confirme-ses-ambitions-dans-lemploi/296751>
- Futurs Publics. (2017). *Qu'est-ce qu'un laboratoire d'innovation publique ?* Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=Aesy2rQXGgc>
- Gartner. (2016). *Gartner Estimates That 90 Percent of Large Organizations Will Have a Chief Data Officer by 2019*. Consulté 12 mai 2018, à l'adresse <https://www.gartner.com/newsroom/id/3190117>
- Google. (s. d.-a). *Taux de rebond - Aide Google Analytics*. Consulté 12 mai 2018, à l'adresse <https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=fr>
- Google, Inc. (s. d.-b). *Get your jobs on Google today*. Consulté 22 juin 2018, à l'adresse <https://jobs.google.com/about>
- Google, Inc. (s. d.-c). *Hire by Google: applicant tracking system & recruiting software*. Consulté 22 juin 2018, à l'adresse <https://hire.google.com/>
- Grallet, G. (2012). *Les « data », pétrole du XXIe siècle*. *Le Point*. Consulté à l'adresse http://www.lepoint.fr/technologie/les-data-petrole-du-xxie-siecle-14-03-2012-1441346_58.php
- Hery, I. (2017). *L'intrapreneur de Startup d'État, un entrepreneur comme les autres ?*. Consulté 17 juin 2018, à l'adresse <https://beta.gouv.fr/2017/02/16/intrapreneur-startup-d-etat.html>
- Hinssen, P. (2015). *The Network Always Wins*. McGraw-Hill Education: New York, NY, USA.
- Institut national de la statistique et des études économiques. (2016). *Définition - Chômeur (BIT) / Chômage (BIT) / Chômage (BIT)*. Insee. Consulté 2 août 2018, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1129>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Stratégique* (10e édition). Pearson.
- L, B. (2017). *XaaS : définition, avantages et exemples du Tout en tant que Service*. Consulté 13 mai 2018, à l'adresse <https://www.lebigdata.fr/xaas-definition-avantages-exemples>
- La Rédaction JDN. (2018). *DNS - serveur DNS (Domain Name System) : définition, traduction*. Consulté 24 juin 2018, à l'adresse <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203373-dns-serveur-dns-domain-name-system-definition-traduction/>
- Le blog d'Etalab. (s. d.). *Entrepreneur.e d'Intérêt Général*. *Le blog d'Etalab*. Consulté 23 juin 2018, à l'adresse <https://www.etalab.gouv.fr/entrepreneurs-dinteret-general>

- Le Forem. (s. d.-a). *Google Atelier Digital. EmploiBox*. Consulté 23 juin 2018, à l'adresse <https://emploi-box.be/service/google-atelier-digital>
- Le Forem. (s. d.-b). *Nouvelles compétences*. Consulté 17 mai 2018, à l'adresse <https://www.leforem.be//a-propos/projets-nouvelles-competences.html>
- Le Forem. (s. d.-c). *Organes de gouvernance*. Consulté 30 avril 2018, à l'adresse <https://www.leforem.be//a-propos/organes-de-gouvernance-du-forem.html>
- Le Forem. (s. d.-d). *Partenariats du Forem*. Consulté 5 mai 2018, à l'adresse <https://www.leforem.be//a-propos/partenariats-du-forem.html>
- Le portail de la modernisation de l'action publique. (2013). *Feuille de route de l'ouverture des données publiques*. Consulté à l'adresse <http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/fr-donnees-publiques.pdf>
- Le portail de la modernisation de l'action publique. (2017a). *Découvrez la 1re promotion des Entrepreneurs d'intérêt général !*. Consulté 17 juin 2018, à l'adresse <http://www.modernisation.gouv.fr/ladministration-change-avec-le-numerique/par-louverture-des-donnees-dans-les-administrations/decouvrez-la-1re-promotion-des-entrepreneurs-dinteret-general>
- Le portail de la modernisation de l'action publique. (2017b). *Une nouvelle organisation pour la transformation publique et numérique de l'État - Décrets du 20 novembre 2017*. Consulté 18 mai 2018, à l'adresse <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/decrets/une-nouvelle-organisation-pour-la-transformation-publique-et-numerique-de-letat-decrets-du-20-novembre-2017>
- Le portail de la modernisation de l'action publique. (2018a). *700 millions d'euros pour transformer l'action publique*. Consulté 18 mai 2018, à l'adresse <http://www.modernisation.gouv.fr/laction-publique-se-transforme/avec-les-administrations-et-les-operateurs-publics/700-millions-deuros-pour-transformer-laction-publique>
- Le portail de la modernisation de l'action publique. (2018b). *Le petit dico d'Action Publique 2022*. Consulté 18 mai 2018, à l'adresse <http://www.modernisation.gouv.fr/laction-publique-se-transforme/avec-les-administrations-et-les-operateurs-publics/le-petit-dico-daction-publique-2022>
- Loi de Moore. (2018). In *Wikipédia*. Consulté à l'adresse https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Loi_de_Moore&oldid=147131618
- Loi publicité de l'administration. (1994). *Loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration.*, (M.B. du 30/06/1994, p. 17662). Consulté à l'adresse

http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1994041151&table_name=loi

Métais-Wiersch, E., & Autissier, D. (2016). *La transformation digitale des entreprises: Les bonnes pratiques*. Axa, Pernod Ricard, Sanofi France, Schneider Electric, les échos. (1^{re} éd.).

Eyrolles.

Ministère de l'Économie et des Finances. (s. d.). *La French Tech*. Consulté 10 juin 2018, à l'adresse <http://www.lafrenchtech.com/>

Ministère du Travail. (2015). *Lancement de l'emploi store : la plateforme des services de l'emploi*.

Consulté 3 mai 2018, à l'adresse <http://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/article/lancement-de-l-emploi-store-la-plateforme-des-services-de-l-emploi>

Moore, G. E. (2006). *Cramming more components onto integrated circuits, Reprinted from Electronics, volume 38, number 8, April 19, 1965, pp. 114 ff. IEEE solid-state circuits society newsletter, 20(3), 33-35.*

OECD. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. OECD.

Consulté à l'adresse <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *La méthode Value Proposition Design : Comment créer les produits et les services que veulent vos clients*. Montreuil: PEARSON EDUCATION.

Pezziardi, P., & Verdier, H. (2017). *Des startups d'État à l'État plateforme*. Fondation pour l'Innovation Politique - fondapol.org.

Pôle Emploi. (2017). *Le LAB Pôle emploi : un accélérateur de projets*. Consulté 27 mars 2018, à l'adresse [/digitalinnovation/le-lab/le-lab-pole-emploi---un-accelera.html?type=article](http://digitalinnovation/le-lab/le-lab-pole-emploi---un-accelera.html?type=article)

Pôle Emploi. (s. d.-a). *Emploi Store Développeurs*. Consulté 6 mai 2018, à l'adresse <https://www.emploi-store-dev.fr/portail-developpeur-cms/cms/render/live/fr/sites/emploi-store-dev/home.html>

Pôle Emploi. (s. d.-b). *Emploi Store Idées*. Consulté 6 mai 2018, à l'adresse <http://www.emploi-store-idees.fr>

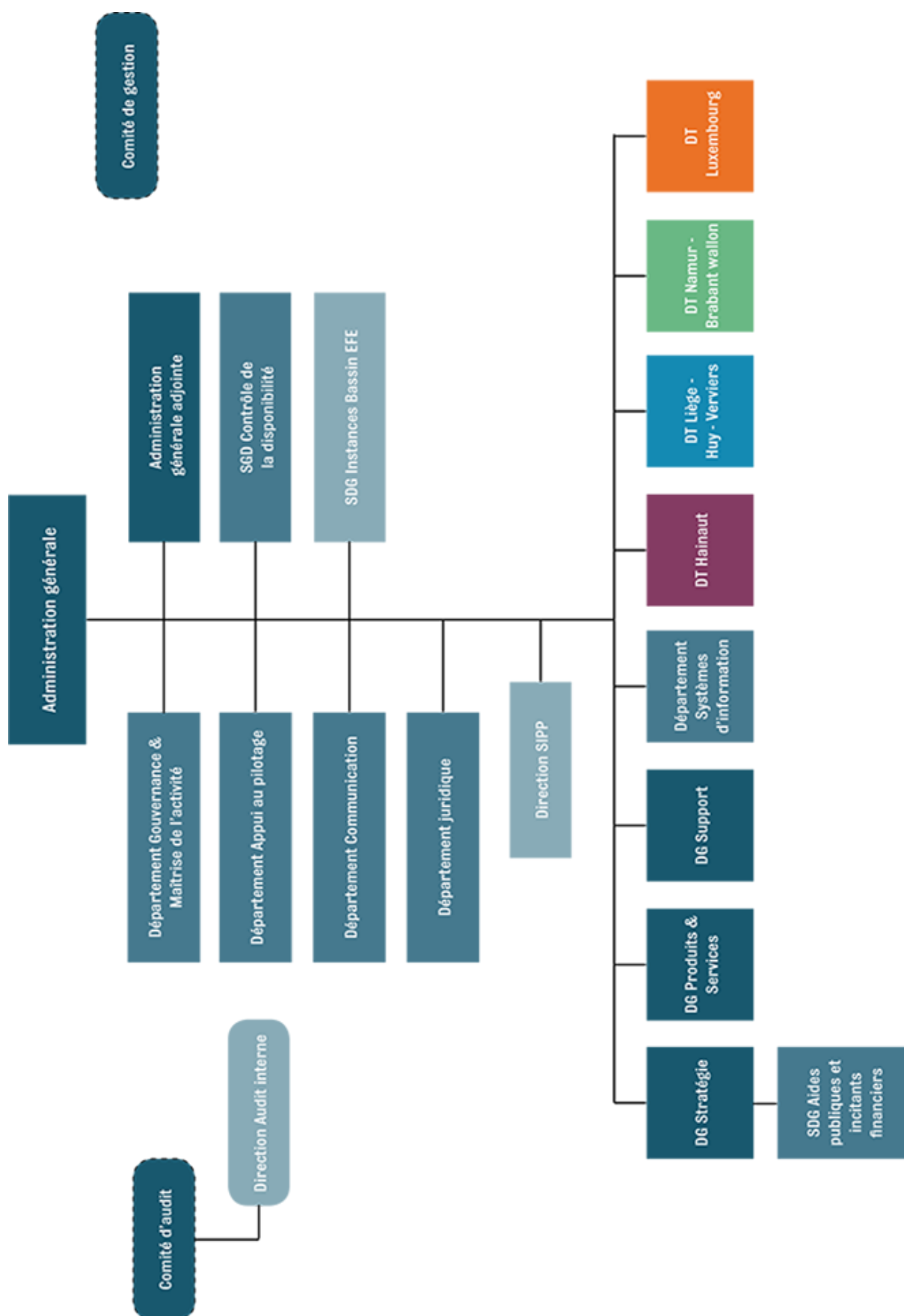
Portail de la Wallonie. (s. d.-a). *La Wallonie dans l'Etat fédéral. Connaître la Wallonie*. Consulté 17 mai 2018, à l'adresse http://connaitrelawallonie.wallonie.be/fr/institutions/la-wallonie-et-les-institutions-federales#.Wv2ZTS_bnUI

- Portail de la Wallonie. (s. d.-b). *La Wallonie face à la 6ème réforme de l'État*. Consulté 28 avril 2018, à l'adresse <http://www.wallonie.be/fr/dossier/la-wallonie-face-la-6eme-reforme-de-letat>
- Raimond, H. (2017a). *Baromètre citoyens 2017. Fracture et inclusion numérique*. *DigitalWallonia.be*. Consulté 5 mai 2018, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/citoyens2017-inclusion-numerique>
- Raimond, H. (2017b). *Baromètre citoyens 2017. Usages d'Internet*. *DigitalWallonia.be*. Consulté 5 mai 2018, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/citoyens2017-usages-internet>
- R.Bosquion. (2015). *L'Administration 4.0 : une Administration wallonne à l'ère du numérique. Plan Marshall 4.0*. Portail Wallonie. Consulté 14 février 2018, à l'adresse <http://planmarshall.wallonie.be/mesures/ladministration-40-une-administration-wallonne-%C3%A0-l%C3%A8re-du-num%C3%A9rique>
- Rebsamen, F. (2015). *Discours inaugural de l'Emploi store de M. le Ministre François Rebsamen du 02 juillet 2015*. Ministère du Travail. Consulté 6 mai 2018, à l'adresse <http://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/article/lancement-de-l-emploi-store>
- RGPD. (2016). *Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données) (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)*, Pub. L. No. 32016R0679, 119 OJ L (2016). Consulté à l'adresse <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/fra>
- Ries, E. (2009). *Minimum Viable Product: a guide*. Consulté 13 mai 2018, à l'adresse <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>
- Schneider, O. (2016). *Vers une administration orientée usager*. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (26/27), 255-284. Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/pyramides/1016>
- Schwab, K. (2017). *La quatrième révolution industrielle* (Kindle). Dunod.
- Smets, T. (s. d.). *Introduction au Droit administratif*. Consulté 17 février 2018, à l'adresse <https://www.avocats-legalex-namur.be/droit-public-administratif/introduction-droit-administratif.html>
- Strobel, P. (1993). *L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ?*. *Revue des politiques sociales et familiales*, 32(1), 31-44. <https://doi.org/10.3406/caf.1993.1580>

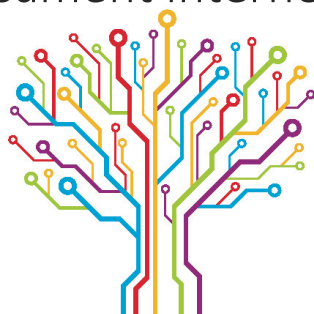
- Stupid Economics. (2018). *AD-POCALYSPE : Le futur de YouTube ? (Partie sur la modération par les humains à partir de 9:29)*. Youtube. Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/channel/UCyJDHgrsUKuWLe05GvC2Ing>
- Talbot, G. (2016). *Paroles d'experts : Les indicateurs de performance dans le secteur public : Pourquoi et comment ?*. Trends Public Sector, (7). Consulté à l'adresse <http://actions.trends.levif.be/actions/trends/publicsector/archive/2016-03/expert2.jsp>
- The Global Open Data Index. (s. d.). *Place overview - Global Open Data Index*. Consulté 12 juin 2018, à l'adresse <https://index.okfn.org/place/>
- Thomson, A. (2014). *Maurice Lévy tries to pick up Publicis after failed deal with Omnicom*. Consulté 13 février 2018, à l'adresse <https://www.ft.com/content/377f7054-81ef-11e4-b9d0-00144feabdc0>
- Tillieux, É., & Malherbe, D. (2017). *Contrat de Gestion entre le Gouvernement wallon et l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi 2017-2022*. Consulté à l'adresse https://www.leforem.be/MungoBlobs/906/750/17_02_09___Forem___Contrat_de_gestion_2017_2022,0.pdf
- Tong, L. (2015). *A Business Planning tool for Government Digital Services*. BrightLemon. Consulté 30 novembre 2017, à l'adresse <http://brightlemon.com/blogs/one-page-business-plan-for-government-digital-services>
- Tribune de Genève. (2012). «*Les données personnelles sont le pétrole du XXI^e siècle*». Tribune de Genève. Consulté à l'adresse <https://www.tdg.ch/high-tech/web/donnees-personnelles-petrole-xxie-siecle/story/13946230>
- UNPAN (United Nations Public Administration Network). (s. d.). *Principles of E-Government*. Consulté 14 janvier 2018, à l'adresse <https://publicadministration.un.org/en/E-Learning>
- Van Asbrouck, B. (2015). Sherwood. *Quand les citoyens quittent la cité*. *Journal du droit des jeunes*, 341(1), 43-47. <https://doi.org/10.3917/jdj.341.0043>
- Vanderkelen, M. (2015). *Stratégie numérique de la Wallonie. Thème « Services publics ouverts »*. Digital Wallonia. Consulté 25 février 2018, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/services-publics-ouverts/>
- Vivier, E., & Ducrey, V. (2016). *Le guide de la transformation digitale: La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation !* (1^{re} éd.). Eyrolles - version Kindle.

Annexes

Annexe n°1. - Organigramme général du Forem



Annexe n°2. - Fiche Transformation numérique (document interne)



Vers une transformation numérique

Les usages évoluent ...



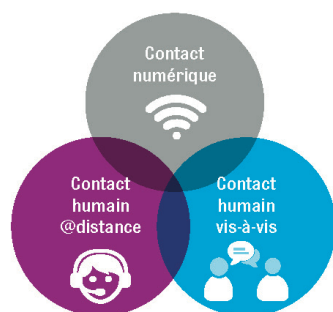
... nous aussi : la transformation numérique en 5 axes



Axe 1 :
Participation de chacun pour obtenir des données uniques, à jour, de qualité (utilisation des mêmes règles d'encodage, mises à jour des documents, ...).

Axe 2 :
Faciliter le partage de nos données avec des systèmes extérieurs (ex : diffusion de nos offres d'emploi sur d'autres plateformes).

We are phygital : une expérience cohérente et fluide quel que soit le canal



Complémentaire aux autres canaux existants (physique + digital = phygital), le numérique devient un point de contact central. Les nouveaux services en ligne faciliteront la relation avec nos usagers et ouvriront la voie à de nouvelles manières d'appréhender chaque métier.



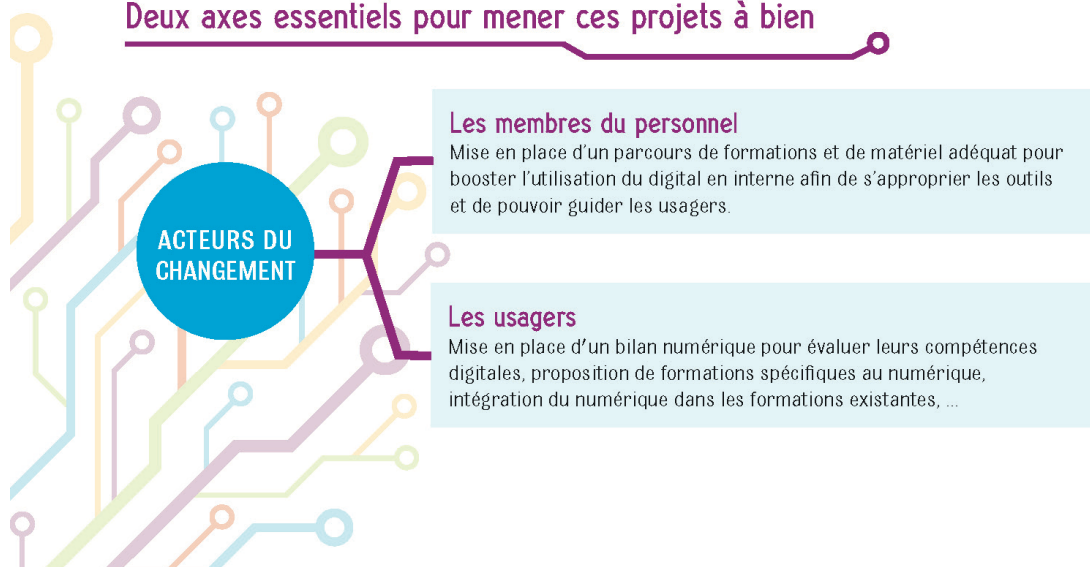
Zoom sur les nouveaux services vers les usagers

Une grande partie de cette transformation numérique est portée par le programme interne D0-IT, chargé de développer les services en ligne pour les utilisateurs. Ces derniers verront le jour au fil des mois qui viennent.

Point central de l'évolution, l'espace personnel connaîtra de nombreuses évolutions avec de plus en plus de services personnalisés pour constituer à terme le dossier unique de chaque usager :

- documents dématérialisés, calcul du droit aux aides à l'emploi, ...
- Élaboration du profil en ligne de l'usager sur base de compétences et d'activités (ROME v3 - Compétent) - Mon Profil
- Consultation des offres d'emploi correspondant au profil, une fois le profilage des offres d'emploi adapté à ROME v3 - Compétent
- Possibilité pour les entreprises de trouver des profils en ligne selon les compétences et activités maîtrisées par les utilisateurs - Chercher un candidat
- Mise à disposition du demandeur d'emploi des informations de base (droits et obligations, ...) concernant son dossier
- Génération automatique du CV sur base du profil rempli
- Création d'un espace self-service où le demandeur d'emploi retrouvera des propositions de formations, événements, stages, ... selon son profil
- Réception des infos adaptées au profil : opportunités d'emploi, informations sectorielles, infos légales, dans l'espace perso
- Consultation du plan d'actions personnel
- Possibilité d'échanger avec un conseiller en ligne : l'ajustement, le suivi et l'exécution du plan d'actions pourront donc être réalisés à distance
- Consultation/construction d'un e-portfolio, sur base du profil ROME v3 - Compétent : identifier un parcours de formation, des brevets, permis, diplômes qui constituent un atout dans sa recherche, ...
- Réalisation des positionnements et évaluations en ligne par rapport à des métiers, activités et compétences
- Gestion du parcours de formation en ligne : inscription et suivi des demandes
- Identification avec la carte d'identité électronique dans les interactions en vis-à-vis et en ligne pour simplifier le processus d'identification
- Récupération des infos de sources authentiques pour compléter ou actualiser le dossier du demandeur d'emploi
- Amélioration de la gestion de la demande usager, quel que soit le canal, grâce à un processus et des applications
- Révision du processus d'inscription, quel que soit le canal, pour favoriser le recours au canal numérique
- Mise en place de la possibilité de postuler en ligne
- Lancement de l'Emploi Box, un site qui reprendra toute une série de liens et outils utiles à la recherche d'emploi.

Deux axes essentiels pour mener ces projets à bien



Annexe n°3. - Fiche Emploi Box (document interne)



! Fiche à usage interne uniquement

EMPLOI BOX

Ouvrez, cliquez, trouvez !

Quoi ? Emploi Box est un portail qui met à disposition des services web et mobiles, du Forem et de partenaires, autour de l'emploi et la formation : offres d'emploi, MOOCs (cours en ligne), applications mobiles, serious games (jeux interactifs), e-learning, simulateurs d'entretien, quizz, etc.

Ces services web et mobiles sont organisés autour de 4 axes : choisir un métier, se former, chercher un emploi et créer son activité.

Où ? L'Emploi box dispose d'une URL propre : <https://emploi-box.be>. Elle est également accessible depuis la page d'accueil du forem.be.

Pour qui ? Toute personne s'inscrivant dans un parcours vers l'emploi ou la formation.

Pourquoi ? Cette plateforme a été créée afin d'aiguiller les utilisateurs dans leurs démarches de recherche d'emploi, de formation, de choix d'un métier.

Quand ? En ligne depuis début avril 2018, elle sera promotionnée début mai. Elle sera enrichie au fur et à mesure, après analyse qualitative des services souhaitant y être référencés.



Que privilégier : leforem.be ou l'Emploi Box ?

Leforem.be reste le site de référence du Forem ! L'Emploi Box constitue un outil supplémentaire qui rassemble toute une série de sites, d'applications et de services utiles dans un parcours vers l'emploi/la formation.

Pourquoi avoir créé un site à part et ne pas avoir intégré ces infos sur leforem.be ?

L'Emploi Box se veut une plateforme indépendante, mise à disposition par le Forem, et ouverte aux partenaires emploi/formation. L'idée est de créer une boîte à outils, consultable à tout moment, et qui rassemble ce qui se fait de mieux au service des personnes en recherche d'emploi.

Comment un partenaire peut-il proposer un service/ une application à ajouter à l'Emploi Box ?

Le bouton « Devenir partenaire » (en bas de la page d'accueil) permet de demander à être référencé. S'en suit alors un contrôle qualité selon différents critères (pertinence, ergonomie, ...). Si le service/l'application est ajouté(e), le partenaire et le Forem sont alors soumis à [un contrat](#).

Quelles sont les prochaines évolutions ?

- Ajout de nouveaux services/ nouvelles applications
- Ajout de nouvelles catégories, selon l'évolution (ex. : International)
- Possibilité de cotation des services par les utilisateurs
- Nouveau système de tri des résultats
- Mises en avant de services innovants sur la page d'accueil
- ...

Annexe n°4. - Emploi Box - Procédure sélection des services (document interne)

Procédure de validation des demandes de référencement sur l'Emploi Box

1. Unique porte d'entrée pour une demande d'être référencé : le bouton « [Devenir partenaire](#) » qui ouvre un formulaire. Infos à compléter : nom, prénom, email, téléphone, entreprise, service à référencer, brève description du service, url.



2. Le formulaire arrive à communication.numerique@forem.be



3. Premier filtre : Analyse qualité web/SEO par les service Canaux numériques



4. Si analyse non OK : retour au demandeur par email avec explication des raisons + communication au « Comité de validation ».



5. Si analyse web/SEO ok, la demande est transmise au business pour analyse « pertinence du service » pour nos utilisateurs.



6. Si non ok, le business transmet aux Canaux numériques la raison du refus. Canaux numériques transmet le refus au demandeur.



7. Si ok, le business en informe canaux numériques qui transmet alors un formulaire plus détaillé au demandeur (descriptif précis, logo, images, etc.) + case à cocher pour accepter les conditions générales et le « contrat »

Entre la réception de la demande et la réponse positive ou négative envoyée au demandeur : **21** jours maximum.

8. Dès réception des infos envoyées par le demandeur, Canaux numérique encode la « fiche » sur l'Emploi Box pour mise en ligne dans les 3 jours ouvrables.

Si les informations envoyées par le demandeur ne sont pas complètes, Canaux numériques en informe le demandeur. Si aucune réaction de sa part, la demande en reste en attente.

Annexe n°5. - Guide d'entretien pour le Directeur général Stratégie

1. Introduction

L'objectif de la rencontre était de mieux comprendre le double positionnement stratégique d'opérateur et de régisseur du Forem et son origine de ce dernier.

M. Napoli est directeur général de la Direction stratégie mais également à également œuvré à ce que le Forem occupe ce positionnement de régisseur. Son interview constitue donc une source de données primaires riche et particulièrement intéressante.

En préalable à l'entretien, nous demandons l'autorisation d'enregistrer, nous nous présentons ainsi que le cadre de l'interview et les thématiques abordées.

2. Thèmes abordés

- Présentation du lien que nous faisons entre l'Emploi Box et le rôle de régisseur et donc l'intérêt pour nous, dans le cadre de ce mémoire, de cette rencontre.
- Pour tenter de comprendre le rôle de régisseur du Forem, j'ai lu attentivement le dernier Contrat de gestion. À l'article 35, il est noté que le Forem devra se positionner sur le rôle qu'il souhaite jouer pour ses différentes missions. On est pas loin de l'échéance, pouvez-vous m'en dire plus ?

Objectif : Identifier si l'Emploi Box rentre bien dans la rôle de régisseur du Forem comme nous l'imaginions. Comprendre le (nouveau) double positionnement stratégique de l'Office.

- Citer la définition de l'article 10 du Contrat de gestion définissant le rôle de régisseur et préciser certains concepts. Est-ce que « *la mission de stimulation* » est bien la stimulation de l'offre de services ? Qu'est-ce un « *membre du réseau* » ?

Objectif : S'assurer une compréhension fine du rôle de régisseur, en saisir toutes les subtilités.

- Quelle est la différence entre *régisseur-ensemblier* et *régisseur* ? Pourquoi le terme a évolué ?

Objectif : Le Forem utilisait pendant des années le terme de « régisseur-ensemblier », le Contrat de gestion ne cite que le terme de « régisseur ». Nous souhaitons comprendre si derrière cette modification de vocabulaire se cache une variation de sens.

- Pouvez-vous m'expliquer d'où vient le rôle de régisseur ? Je sais que le Forem ne l'a pas toujours été. Comment est-il né ? Quels sont les actes fondateurs ? Pourquoi avoir choisi un double positionnement ?

Objectif : Comprendre la genèse pour mieux appréhender le présent.

- Quelle est votre avis sur l'Emploi Box par rapport à ce rôle de régisseur ?

Objectif : Confirmer ou infirmer notre intuition sur le fait que l'Emploi Box pourrait renforcer le rôle de régisseur.

Annexe n°6. - Entretien avec M. Basilio Napoli – Directeur Général Stratégie

Organisation : Le Forem

Lieu : Siège central

Date : 28 février 2018 – 14h

Durée : 1h

Les intervenants sont notés « E » pour l'étudiante et « N » pour M. Napoli.

Avant l'enregistrement : Demande de consentement pour enregistrer la conversation et demande de l'interviewé pour avoir un contexte, bien que le thème précis et le cadre du mémoire aient été évoqués dans un échange de mails antérieurs.

E : Merci. Je termine un master en Sciences de gestion et pour le mémoire, j'ai décidé de travailler sur quelque-chose en rapport avec mon travail actuel. Donc, au départ, en tant que chef de projet numérique, je souhaitais traiter d'un thème numérique au sens large.

Ensuite, en travaillant sur l'intranet, j'ai affiné en choisissant « la transformation numérique » mais je n'ai pas souhaité travailler sur un sujet en relation directe avec mon travail de tous les jours pour avoir un peu de recul. Et donc, j'ai cherché un sujet intéressant, valorisable pour Le Forem. Pendant tout un temps, j'ai fait ma revue de littérature sans chercher précisément quel sujet j'allais traiter et quand est sorti de manière officielle la stratégie de transformation digitale du Forem, j'ai vu passer un tas de choses très intéressantes dont « Emploi Box ». Emploi Box a vraiment attiré mon attention pour plusieurs raisons. Et la principale est que ce projet rassemble toutes les caractéristiques de la transformation numérique et est symptomatique d'une certaine plateformesation de l'État.

N : Je vois ce que tu veux dire.

E : J'ai donc voulu travailler sur cet aspect de plateforme. Par contre, et je mettrai cet aspect en note liminaire pour mon travail également, je ne souhaite pas commenter l'aspect politique ou sociologique. Je vais traiter ce sujet d'un point de vue de l'entreprise : comment le faire ? Si on souhaite le faire, comment le faire bien ?

Et donc, évidemment, si on travaille sur les plateformes, surtout sur l'Emploi Box qui est une plateforme qui va reprendre des services d'autres opérateurs... On mettra également les nôtres mais ce n'est pas l'objectif principal.

Ça renvoie au rôle de régisseur du Forem. C'est aussi quelque-chose que, en tant que personnel du Forem, j'ai entendu régulièrement depuis des années... J'ai été lire le contrat de gestion. Donc, j'ai la définition du Contrat de gestion⁹⁹ de ce qu'on entend par régisseur...

Dans l'article 10, ils en parlent bien. Dans l'article 35, on dit que Le Forem devra dire dans l'année comment il se positionne sur ses différentes missions. C'est une information que je n'ai pas. Je ne sais pas si ça a été fait.

N : Pas encore parce qu'on vient de désigner, je pense le consultant... C'est un travail qui est encore à faire, effectivement. On va se faire appuyer, en fait, par un consultant dans ce travail relatif au positionnement stratégique de l'Office. Ça c'est une réponse très, comment dire... très opérationnelle.

J'ajouterai d'autres éléments pour contextualiser tout ça. Mais par rapport effectivement à l'article 35 du contrat de gestion, le positionnement stratégique du Forem.

C'est un exercice, évidemment, pour lequel nous avons déjà initié toute une série de travaux dont notamment des travaux de benchmark par rapport à ce que font d'autres services publics de l'emploi européens. Pour ça, il y a déjà un premier matériau qui existe.

De même que nous avons fait un travail visant à caractériser la situation actuelle. Quand je dis caractériser la situation actuelle, c'est dire : bon, ben voilà... par rapport à tel et tel besoin et telle et telle prestation, c'est assumé en interne, c'est mis en œuvre avec d'autres acteurs ou confié à d'autres. Donc, ça c'est un travail, je dirais d'inventaire de la situation actuelle. Mais évidemment, ce qui nous est demandé, c'est de faire des propositions de positionnement stratégique pour l'avenir. Et forcément, ça, ça a évidemment avoir avec la fonction de régisseur.

⁹⁹ « Contrat de Gestion entre le Gouvernement wallon et l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi - 2017-2022. », (2017), Consulté à l'adresse https://www.leforem.be/Mun-goBlobs/268/365/20170131_Contrat_de_gestion_2017_2022_du_FOREM,0.pdf

Mais là, comme je te le disais à l'instant, le consultant qui va nous épauler dans ce travail... Les propositions, ce sera quand même Le Forem qui devra les faire évidemment, tant à la tutelle qu'au Comité de gestion. Ce consultant, donc, a été désigné aujourd'hui... ou va l'être d'un jour à l'autre.

E : OK.

N : Les offres ont été reçues, donc... D'ailleurs, y'a un collègue qui m'a envoyé un mail à ce sujet à ce sujet, ce matin. [rires] Ça c'est très immédiat. Donc, tu faisais référence aussi à l'article 10, c'est ça ?

E : Oui, en fait, l'article 10...

N : Je ne connais pas par cœur le contrat de gestion... [rires][Cherche en même temps dans le contrat de gestion l'article en question]

E : En fait, il définit... euh...

N : [Lit] « Le Forem endosse tantôt... »

E : ... « un rôle d'opérateur, tantôt un rôle de régisseur [...] ». Puis définit le rôle d'opérateur en disant : on met « en œuvre les missions en les exerçant directement ». Et le régisseur en disant : on assure « une mission de coordination, d'intégration, de stimulation [...] ».

J'imagine, stimulation de l'offre de services ?

N : Oui.

E : « [...] ou d'appui vis-à-vis des opérateurs membres de son réseau [...] ».

Là, j'ai besoin d'une définition. C'est quoi un membre du réseau ? Ce sont les partenaires « officiels », comme les communes, les secteurs d'activités, des choses comme ça ? Donc, des choses où il y a déjà des partenariats ? C'est ça qu'on entend par « membres de son réseau » ?

N : Mais voilà, c'est toute la difficulté de l'exercice. Et c'est pour ça que, en tout cas, pour un premier éclairage, je me devais de le faire moi-même. Parce que c'est quelque-chose de très complexe. Et qui ne peut, malheureusement pas, être appréhendé aussi simplement que c'est écrit à l'article 10 du contrat de gestion...

Alors là, je faire un peu d'histoire. Par ce qu'il n'y a rien à faire, une fois qu'on rentre dans ce sujet, malgré, je dirais, les précautions oratoires que tu as prises. Mais, y'a rien à faire, tu ne peux pas faire abstraction de ce qu'est l'action publique et des formes que l'action publique peut prendre.

E : Ça, par contre, je vais en parler.

N : Y'a rien à faire, y'a une partie incontournable qui relève du socio-politique.

E : Je comptais en parler, donner des définitions du service public, par exemple. Les lois de Rolland et ce genre de choses. Mais par contre, pour moi, c'est un cadre. Comme des lois encadrent d'autres entreprises mais je ne comptais pas donner d'avis politique. Prendre tout ça comme un cadre existant avec lequel on doit faire. Ce n'est pas possible, ça ?

N : À mon avis, non. Je vais t'expliquer pourquoi.

E : Ok.

N : Donc, historiquement parlant, on vient d'une situation de monopole des services publics. Alors, cette situation de monopole, déjà dans le courant des années 90, ça devenait de plus en plus théorique puisqu'on a constaté la présence sur le marché de l'emploi, de multiples acteurs en dehors au service public de l'emploi intervenant sur le marché de l'emploi. Tout le développement, en particulier du secteur de l'intérim, ...

E : T-services ou T-intérim ? Je ne sais plus...

N : Ça c'était encore à l'intérieur du Forem...

E : Je veux dire : c'était une réaction du Forem ?

N : C'était déjà une adaptation du Forem à de nouvelles réalités. Mais c'était très intéressant, j'y reviendrai, parce que ... Là, le Forem a décidé de ne plus être opérateur dans ce domaine. Ce n'est pas neutre. Je vais m'expliquer.

Donc, Monopole... Et la réalité a montré qu'il y a des tas d'acteurs privés, associatifs ou marchands, d'ailleurs. Ce ne sont pas seulement des acteurs privés marchands du style entreprises de travail intérimaire, mais même aussi le secteur associatif. C'est du secteur privé, le secteur associatif, hein ! On a assisté, en fait, à une configuration où à côté des services

publics de l'emploi, il y avait la présence de multiples acteurs privés. C'est ce qui a amené, à un moment donné, donc, l'OIT a adopté une convention. Je crois me souvenir que c'est la convention numéro 191¹⁰⁰. Je dis ça de mémoire [rires].

E : J'irai voir...

N : Donc, c'est une convention ? Je ne sais plus... Ça fait longtemps que je ne me suis pas plongé là-dedans... J'y ai travaillé à l'époque mais...

Ils ont adopté une convention relative à la gestion mixte du marché de l'emploi. Et donc, l'idée, le propos de cette convention, à laquelle la Belgique a adhéré... La Belgique et ses différentes régions. C'est la reconnaissance, finalement d'un modèle de gestion mixte du marché de l'emploi. Avec le Service public mais aussi des opérateurs privés. Et, la volonté, clairement exprimée, d'établir des liens de coopération entre le SPE et ces différents acteurs.

Alors, déjà à l'époque, nous avons réalisé... Quand je dis « déjà à l'époque », c'est en 1994. Nous avons réalisé un travail de prospective interne au Forem de manière à anticiper, nous projeter sur l'avenir. Compte-tenu d'une série d'évolutions attendues, quel est le positionnement que Le Forem devrait prendre pour le futur ? Et, très clairement, nous nous sommes dit : nous n'allons pas nous engager dans la voie de la compétition et de la concurrence avec les autres acteurs du marché de l'emploi.

Nous aurions pu, hein. Nous aurions pu choisir cette posture de dire : on va véritablement développer une stratégie de concurrence, de compétition par rapport des autres acteurs et finalement travailler dans une logique de parts de marché, des choses de ce type... Ce n'est pas le choix que nous avons fait. Nous nous sommes dit que nous devions incarner et développer une position qui vise à organiser une complémentarité et une coopération. Plutôt que concurrence et compétition, plutôt penser complémentarité et coopération. D'autant plus que le SPE est le seul qui peut être légitime pour une toute une série de dimensions.

¹⁰⁰ Il apparaît que le numéro de convention exact est 181 et non 191. Source : Organisation Internationale du travail. Convention C181 - Convention (n° 181) sur les agences d'emploi privées, 1997, Pub. L. No. C181 (1997). Consulté à l'adresse http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326

Et j'y reviendrai dans quelques instants. Alors, finalement, au début des années 2000, lors s'une première transformation profonde de l'Office, et j'y ai participé très activement, on a créé au sein du Forem, un rôle de « régisseur-ensemblier ».

Et quelque part, c'était la traduction des travaux de prospective que nous avons mené. On a créé un rôle de régisseur-ensemblier et un rôle d'opérateur.

E : Vous avez une idée de date, plus précise que « début 2000 » ?

N : Je pense que le décret¹⁰¹ a été adopté en 2002 ou 2003. C'est un décret réformant le Forem. C'est un décret relatif au Forem.

Malheureusement, comme je le disais, le rôle d'opérateur ne concernait que la Formation professionnelle. Tandis que le rôle de régisseur-ensemblier, en fait, concernait l'Emploi... Mais l'Emploi dans toutes ces dimensions. Quelque part dans ses dimensions opérateur et ses dimensions régisseur. Donc, c'est je dirais, une traduction incomplète, en fait. Mais qui a en tout cas, permis, je dirais de mettre en évidence, cette dimension du rôle de régisseur-ensemblier. Et donc, en fait, c'est moi qui ai dirigé un certain nombre d'années ce qui à l'époque s'appelait l'entité régisseur-ensemblier et qui est devenu Forem Conseil. Mais Forem Conseil, c'est la dénomination « commerciale » entre-guillemets de l'entité régisseur-ensemblier...

D'un point de vue marque : régisseur-ensemblier, c'est n'est pas... [rire] vendable. Donc, on a fait le choix, effectivement de Forem Conseil et Forem Formation... Voilà, en même temps, il est difficile de dire... Ça a valu pas mal de discussions à l'époque... Dire Forem Conseil et Forem Formation, on ne sait pas voir qu'il y a un régisseur dans les deux.

E : Ça fait opérateur plutôt...

N : Ben, évidemment... Évidemment. Voilà... Mais bon, ça... C'est pour ça que ça toujours été un sujet extrêmement difficile parce que pour entrer dans la compréhension fine de ces questions... Ah bien, il n'y a pas grand monde qui est capable de le faire... Je m'excuse mais... [rires]. C'est une réalité extrêmement complexe... Et je vais continuer...

À l'époque, j'avais une équipe de recherche et développement pour essayer de donner des bases concrètes et opérationnelles à cette fonction de régisseur-ensemblier. Puisque c'était la

¹⁰¹ 13 MARS 2003. – Décret modifiant le décret du 6 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (M.B. du 01/04/2003, p. 16397)

première fois dans l'histoire du Forem qu'on appréhendait la question sur ces bases-là. C'était une nouveauté totale dans toute l'histoire du Forem... Et quand je dis du Forem, même de ce qui se faisait à l'ONEM avant, hein. Jamais, les choses n'avaient été appréhendées sur cette base-là. Mais bon, encore une fois, c'est normal puisque c'est lié à une évolution profonde du fonctionnement du marché de l'emploi, des acteurs qui étaient présents.

C'était un choix d'organiser une fonction qui ne soit pas une fonction d'autorité mais plutôt une logique en partie de centre de ressources. Et ça, ça permettra de faire un lien avec la notion de plateforme. Parce qu'une plateforme gérée par le service public, c'est une forme de centre de ressources. Le concept de centre de ressources, il peut s'exprimer d'énormément de manières...

Et en tous cas, à l'époque, on s'est dit qu'il fallait développer la connaissance du marché de l'emploi. La connaissance du marché de l'emploi, pas seulement pour le Forem mais pour l'ensemble des acteurs et des parties prenantes au sein du marché de l'emploi.

Développer, comme nous l'avons fait « Horizon Emploi¹⁰² », qui avait un prédécesseur avant, c'est clairement une logique de faire un travail de développement pour permettre à l'ensemble de la communauté de bénéficier d'informations, de connaissances, permettant aux personnes de se positionner, de réfléchir à un projet professionnel : « Tiens, telle formation à tel endroit prépare à des métiers pour lesquels, il y a pas mal d'offres d'emploi, etc. ».

Dans d'autres cas, c'est éclairant pour des opérateurs de formation, y compris dans le secteur de l'enseignement, pour se dire : « Mais bon, on aurait peut-être intérêt à adapter notre offre de formation ».

Là, on est vraiment dans l'essence même d'un service public qui crée les conditions les plus favorables possible d'accès à la connaissance par l'ensemble des acteurs de la société.

Et donc, pour faire un lien direct avec Emploi Box, c'est effectivement mettre à la disposition de tout le monde un ensemble de ressources qu'elles soient produites par le Forem dans le cadre de l'AMEF¹⁰³ parce que j'ai parlé d'Horizon Emploi, mais je pourrais parler évidemment de

¹⁰² Le FOREM - Horizons Emploi. (s. d.). Consulté 29 avril 2018, à l'adresse <https://www.le-forem.be/HE/former/horizonemploi-index.html>

¹⁰³ Service Veille analyse et prospective du marché de l'emploi du Forem, anciennement appelé Service d'analyse du marché de l'emploi et de la formation, d'où l'abréviation « AMEF »

toutes les études prospectives sur les métiers d'avenirs, tous les travaux que nous faisons avec les secteurs professionnels pour déterminer les besoins dans chacun des domaines d'activités, donc, ...

Tout ça c'est une connaissance fondamentale qui est mise à la disposition de tous les acteurs puisque tous ces rapports sont publiés sur le net¹⁰⁴ et ainsi de suite.

Alors, on s'est dit aussi qu'un autre axe important, c'était de pouvoir travailler avec d'autres opérateurs. C'est donc à cette époque qu'on a créé le Service Relations partenariales. Il n'y avait pas de Service Relations partenariales au Forem.

C'est là qu'on a commencé à réfléchir. Comment peut-on organiser dans la durée une coopération avec différents acteurs de manière à rencontrer plus de besoins et à rencontrer mieux certains besoins ? On est clairement parti de cette idée que la mise en commun d'expertises permettrait d'atteindre les deux objectifs que je viens d'évoquer.

Et je dirais, une des formes, parmi les différentes formes que cela a pris au fur et à mesure du temps... Bien des structures partenariales qui ont été mises en place, comme ce que sont aujourd'hui, les Carrefours Emploi Formation¹⁰⁵. Mais bon, on est passé par différentes étapes avant d'y arriver ! Les Centres de compétences¹⁰⁶, c'est aussi un autre exemple de cette logique d'assembler différents acteurs, différents moyens autour d'objectifs communs... Les cellules de reconversion collectives¹⁰⁷, idem !

E : C'est pour ça que je parlais tout à l'heure des communes, des secteurs, ...

N : Les maisons de l'Emploi,¹⁰⁸ très clairement, ont une stratégie de développement d'actions communes avec un ensemble d'acteurs. Et voilà, c'est extrêmement diversifié.

¹⁰⁴ Chiffres et analyses du marché de l'emploi et de la formation. (Service Veille analyse et prospective du marché de l'emploi du Forem). Consulté 29 avril 2018, à l'adresse <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses-du-marche-de-l-emploi.html>

¹⁰⁵ Carrefours Emploi Formation Orientation. (s. d.). Consulté 29 avril 2018, à l'adresse <https://www.leforem.be/a-propos/carrefours-emploi-formation-orientation.html>

¹⁰⁶ Centres de compétence. (s. d.). Consulté 29 avril 2018, à l'adresse <https://www.leforem.be/a-propos/centres-de-competence.html>

¹⁰⁷ Reconversions collectives. (s. d.). Consulté 29 avril 2018, à l'adresse <https://www.leforem.be/a-propos/reconversions-collectives.html>

¹⁰⁸ Maisons de l'Emploi. (s. d.). Consulté 29 avril 2018, à l'adresse <https://www.leforem.be/a-propos/maisons-de-l-emploi.html>

Et ça va évidemment, jusqu'à, par exemple, des appels à projets où on intervient financièrement pour soutenir certaines actions qui permettent de développer une offre de services adaptée à certains besoins. Donc, il y a effectivement cette dimension d'organisation de réponses intégrées qui est certainement un des éléments clés d'une fonction de régisseur.

Aujourd'hui, on n'utilise plus le terme ensemblier. Il est passé à la trappe. On parle de régisseur.

En tout cas, cette dimension d'organisation de réponses intégrées à partir évidemment des besoins identifiés. Parce que c'est toujours bien ça. Toute notre logique, c'est de dire, il y a un certain nombre de besoins. Par rapport à ces besoins, est-ce qu'il y a une offre disponible ? Est-ce qu'elle est quantitativement suffisante ? Est-ce qu'elle est qualitativement adaptée ? Et alors, à partir de là, il y a évidemment, des réponses possibles. Des réponses possibles qui passent par un développement en interne. Et là, forcément, c'est l'opérateur qui intervient. C'est le Forem opérateur. Soit, effectivement, on s'associe ou on a recours à des tiers. Et alors là, c'est le régisseur qui s'exprime le plus.

E : Est-ce qu'il y a une différence entre régisseur-ensemblier et régisseur ? Est-ce qu'il y a eu une différence sur la position que Le Forem souhaitait tenir ? Ou bien c'est juste une question de vocabulaire mais fondamentalement rien n'a changé ?

N : En fait, il n'y a pas une définition de la fonction de régisseur. Et donc, je dirais peu importe... Ce n'est pas le mot « ensemblier » qui va changer quoi que ce soit...

E : C'est donc juste une question de vocabulaire. On a simplifié...

N : Oui. Le tout, c'est de voir ce qu'on met derrière la fonction de régisseur. Il n'y a, je me répète, il n'y a aucune définition à priori.

Les flamands parlent de « *regisseur* ». Le VDAB nous a copié en la matière, soyons clairs. Il n'y avait absolument pas tout ça au VDAB au début des années 2000.

Le Forem a vraiment été le pionnier en la matière en Belgique. En Belgique... Mais pas qu'en Belgique ! Sur ce sujet-là, nous avons une avance considérable.

Il y a toute la question du cadre de coopération qu'on peut établir avec les opérateurs. Alors, je vais prendre une dimension très significative : ce sont « les contrats de coopération pour l'insertion ». Les contrats de coopération pour l'insertion ça fait partie, en fait, du « décret

accompagnement individualisé¹⁰⁹ ». Dans le décret accompagnement individualisé, le Forem s'est vu confié de manière tout à fait formelle, la mise en œuvre de l'accompagnement individualisé mais ce même décret prévoit tout un cadre de coopération avec un ensemble d'opérateurs qui peuvent intervenir dans les parcours d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Mais alors là, [rires] se pose des questions comme : Le Forem adresse les demandeurs d'emploi vers des opérateurs. C'est opérateurs sont-ils obligés de prendre en charge ces demandeurs d'emploi ? Eh bien, jusqu'à présent, c'est non ! Le Forem adresse. Puis l'opérateur examine les candidatures et puis, le cas échéant, les personnes sont prises en charge par les opérateurs.

De même qu'il y a un retour d'information qui est prévu vis-à-vis du Forem pour permettre l'actualisation du dossier du demandeur d'emploi et la continuité du parcours d'accompagnement. En particulier, quant au terme de l'intervention d'un opérateur, il n'y pas d'insertion.

Donc, là, tu peux percevoir, tous les flux d'information qui peuvent intervenir et les échanges d'information qui peuvent intervenir entre le Forem et les opérateurs. Alors, en tant que service public de l'emploi, nous aurions tendance à dire : « On devrait avoir un cadre plus dur ». Où le Forem adresse, les opérateurs devraient prendre en charge les demandeurs d'emploi et assurer un retour d'information comme il se doit.

La réalité n'est pas celle-là. Aujourd'hui, par exemple, vu le nouveau contexte politique qui est d'application, nous avons un ministre qui voudrait avoir une approche beaucoup plus directive vis-à-vis des opérateurs. Du style de dire, les missions régionales devraient, à terme, ne prendre en charge que des demandeurs d'emploi accompagnés par Le Forem. Donc, là, on passe évidemment dans une logique où les opérateurs, finalement, ils ont seul client, le Forem. Tout ça ne fait pas nécessairement l'objet d'une vision partagée entre tous les acteurs. Donc là, c'est régisseur mais c'est régisseur... C'est le chef, quoi !

Il y a moyen d'exercer cette activité de régisseur sous différentes formes. Alors ici, encore une fois, je me répète, par rapport au point d'entrée, à savoir l'Emploi Box. Il n'y a pas de

¹⁰⁹ 12 JANVIER 2012. – Décret relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (M.B. du 23/01/2012, p. 4586) (2012).

difficultés. Il n'y a personne qui va contester ça. Parce que là, on est dans la mise à disposition de ressources. Donc c'est certainement l'élément le moins problématique.

E : Oui. Parce que là, à la rigueur, on fait office de « publicitaire ».

N : De valorisation des ressources présentes sur le marché de l'emploi. J'aime bien ça parce qu'une des questions qu'on devra se poser... Pour moi, cette une question centrale, Nathalie ! C'est de voir quelle forme d'accréditation, de certification nous devenons ? Moi, je pense personnellement qu'une fonction de régisseur comprend assurément, DOIT comprendre assurément une forme d'accréditation, de certification...

Allez ! On ne va quand même pas mettre sur Emploi Box, des trucs qui sont pas de qualité. Donc, il va falloir sélectionner ce qu'on va y mettre ! Ce n'est pas parce que quelqu'un veut y être... Moi, c'est mon point de vue. Nous avons une responsabilité. Si sous l'image du Forem, nous donnons accès à des services, nous devons nous assurer que ces services tiennent la route !

E : De manière très spontanée, sur base de ce que j'ai lu sur ce que devrait être une plateforme de manière générale... Il faudrait faire travailler la multitude... Et donc, faire voter les gens. Ce sont eux qui sont garants de la qualité. Il y a une autre manière, où le Forem peut se positionner en mettant un certain nombre de critères de qualité et... probablement que la bonne solution est un mix des deux, avec des critères minimums à respecter pour ne pas mettre n'importe quoi. Et une fois que c'est... Enfin, pour l'instant, Emploi Box, y'a pas grand-chose... Je sais qu'il y a une idée agile derrière... On commence petit et modeste et on va grandir avec l'offre. Plutôt l'offre va grandir avec l'expertise... Il risque d'y avoir une multitude d'informations. Donc, comment l'utilisateur final derrière parvient à trouver la bonne information ? Soit le Forem filtre, en disant : j'augmente mes critères de qualités pour toujours n'avoir qu'un noyau raisonnable d'items. Une autre solution beaucoup plus vision « plateforme » serait : la visibilité est donnée par le travail de la multitude. Les gens vont tester, vont essayer, vont commenter, vont voter... Et donc, les offres les moins intéressantes vont disparaître de la visibilité car reléguées de plus en plus bas. Maintenant, ce n'est peut-être pas, non plus, sans risque...

N : En tout cas, c'est un élément qu'il faut vraiment analyser. Et à mon avis porter à la discussion du Comité de Direction car il ne s'agit pas de risques légers. Et je ne tranche pas une fois pour toute. Je dis simplement, c'est un sujet qui doit être discuté parce que, bien sûr, j'entends bien les éléments que tu mets en avant et qui sont liés au mode de fonctionnement :

« plateforme en réseau » avec le rating des utilisateurs. On connaît le système. Mais bon, est-ce que le Forem peut du jour au lendemain, se permettre de rentrer dans cette logique ? Et puis, quand on sera interpellés par le Ministre, par le parlementaire X, Y, Z, dire : « Oh, vous savez, y'a de l'autorégulation par les utilisateurs ! ». Je ne suis pas sûr que dans l'immédiat, ce message d'autorégulation par les utilisateurs soit audible par le personnel politique...

E : Je dis ce que j'ai lu...

N : Et c'est important d'en tenir compte ! C'est un mouvement de société qu'on ne peut pas ignorer. Je partage ça aussi.

E : Ce qu'on ne peut pas ignorer non plus... Enfin, pour moi, c'est un truc à faire attention... Enfin, moi, je suis très cliente de ce genre de ... Je n'aurais pas choisi ce sujet de mémoire si j'étais contre... Par contre, on sait dans les hôtels, etc.... C'est bien de regarder ce que disent les gens. Mais maintenant, il faut pouvoir faire la part des choses entre ce qui semble être du forcing par l'entrepreneur et son réseau proche qui essaient de faire monter. Ou par soit, des concurrents, soit une personne mal intentionnée qui essaie de faire baisser la note. Il y a toutes ces choses-là à prendre en compte et qui est différent pour un SP que pour une plateforme d'hôtels.

N : Moi, j'ai l'impression, en tout cas dans une première phase, nous devons mixer les deux. Il y a une certaine garantie donnée par Le Forem et puis les gens peuvent aller voir l'avis des utilisateurs. Mais aller construire ça, en toute cas au départ, uniquement sur l'avis des utilisateurs, c'est trop dangereux.

E : Je trouve aussi.

N : En tout cas, ce que nous allons mettre dans l'Emploi Box doit aussi être relié à notre offre de services. Ça va devenir d'une manière ou d'une autre, un élément de l'offre de services. Si ce n'est qu'effectivement, ce n'est plus l'Offre de services du Forem [rires]. C'est l'offre de services présente sur un territoire...

Et là, évidemment, on touche à la fonction de régisseur. Et le régisseur, effectivement, il a cette responsabilité et ce rôle de donner accès sous toutes les formes possibles à l'ensemble des ressources présentes sur un territoire. Ça je crois que ça a du sens. Et que cette offre soit une offre du Forem comme opérateur ; que ce soit le Forem qui s'associe avec des partenaires ; que ce soit une offre confiée par le Forem à des tiers et il paie pour ; que ce soit une offre développée

par des opérateurs indépendamment de toute demande du Forem. Là où on va plus loin avec Emploi Box, c'est que ce n'est pas nous qui avons demandé à des opérateurs de développer l'offre. Les opérateurs le font spontanément. Et nous trouvons intéressant pour les usagers de mettre ces éléments à disposition. Ça vient compléter finalement la stratégie du SP de l'emploi d'élargir l'accès aux ressources disponibles.

Maintenant, voilà, il faut voir comment on organise et comment on monitore, on surveille, on contrôle ? Il ne faut pas avoir peur de ces mots-là [rires], cet accès à ces ressources. Parce qu'une fois que nous devenons un canal d'accès, y'a une responsabilité qui y est liée. Et là tu vois, on est très loin d'une perspective militarisante où le Forem c'est le chef du marché de l'emploi et il contrôle les opérateurs, etc. Et quand le Forem envoie quelqu'un, il va être pris en charge sans autre forme de procès, etc. Encore une fois, il faut trouver les bonnes manières de faire... Je peux comprendre aussi le ministre : à partir du moment où les missions sont financées par la Wallonie.

Aujourd'hui, en tout cas, ceux qui plaident à certains égards, pour une remise à plat, c'est le fait qu'il y a beaucoup de structures et que ça ne rend pas toujours les choses lisibles et simples pour les usagers. Et ça, je pense que dans la fonction de régisseur, c'est aussi un élément important. C'est permettre un accès aisé ; contribuer à rendre le système plus lisible ; contribuer à ce que les parcours des personnes puissent se faire de manière articulée et pas que les personnes soient renvoyées d'un acteur à l'autre.

E : Et là, si j'entends bien, on arrive à une autre problématique qui est le flux de données entre les opérateurs, le workflow du parcours, le design du parcours de l'utilisateur. Pour que tout ça soit plus fluide, plus transparent et surtout facilité ?

N : Là, évidemment, un élément très important dans ce contexte-là, c'est le dossier unique. Le dossier unique et son ouverture aux opérateurs. Derrière ça, c'est ce qu'on appelle : « l'interopérabilité ». Qui doit fonctionner dans les deux sens ! Ça aussi c'est un des enjeux du contrat de gestion...

E : Oui... j'ai lu...

N : Mais encore une fois, tout se tient !

E : Tout ça tient au Plan Marshall 4.0 ?

N : Tient... ? Pff ! Je pense qu'il ne faut plus... Non ! Non !

E : Non ?

N : Non ! Tu sais, les enjeux dont on parle ici, sont des enjeux durables, permanents. Ok, le Plan Marshall a aidé au financement.

Mais, je pense qu'aujourd'hui, au sein du Comité de gestion, au sein de la tutelle, chacun a compris que l'enjeu du dossier unique et de son interopérabilité, c'est une problématique intemporelle.

On a besoin aujourd'hui de ce dossier unique, dont certains éléments doivent pouvoir être communiqués à d'autres acteurs du marché de l'emploi. Et que d'autres acteurs du marché de l'emploi doivent aussi pouvoir alimenter. Et, Nathalie, ne tournons pas autour du pot : ce dossier unique, c'est aussi une forme d'expression de la fonction de régisseur !

C'est ce qui va nous permettre aussi, au travers de l'espace personnel, de garantir au citoyen un accès à toutes les informations concernant son parcours et tout au long de sa vie ! C'est la perspective ultime à laquelle nous voulons nous inscrire. Parce que notre vision stratégique, c'est de soutenir les parcours professionnels tout au long de la carrière professionnelle.

Donc, c'est pour ça que moi, j'ai souvent préféré une approche plus intelligente, plus structurante de la fonction de régisseur que l'approche militaire. En fait, il faut maîtriser les questions fondamentales. Et maîtriser les questions fondamentales, c'est notamment maîtriser les systèmes d'informations. C'est maîtriser l'architecture des parcours. C'est maîtriser les connaissances sur le marché de l'emploi.

Enfin, quand je dis maîtriser, ce n'est pas dans une logique monopolistique mais de celui qui fait en sorte que toutes les connaissances présentes soient mises à la disposition de toute le monde dans le cadre de l'intérêt général et pas à des fins d'intérêt commercial. C'est ça notre spécificité ! Tout ce que nous faisons c'est dans l'intérêt général des personnes, des entreprises, des différents acteurs qui évoluent sur le marché du travail.

E : Est-ce que le fait d'être un opérateur n'est pas un frein ? Je vais diviser opérateur en deux genres d'opérateurs : Il y a l'opérateur qui aide des personnes qui ne pourraient pas être aidées par des opérateurs privés parce qu'elles ne sont pas « rentables » ? Les gens très éloignés de

l'emploi, les NEETs¹¹⁰, etc ? Tant qu'on est opérateur de formation, de conseil, et cetera, pour des publics qui pourraient être pris en charge par d'autres opérateurs, est-ce qu'on n'affaiblit pas le rôle de régisseur ?

N : C'est un vaste sujet qu'il faut appréhender avec beaucoup de prudence. Le rêve de certains acteurs sur le marché de l'emploi, c'est que le Forem ne soit plus qu'un régisseur libérant ainsi des marchés très importants... [rire] C'est vraiment des questions sur lesquels je travaille maintenant depuis vingt ans... [rire].

Nous avons le choix de rechercher le meilleur équilibre permanent entre la fonction de régisseur et l'opérateur. Pas sur une base idéologique mais sur une base pratico-pratique et pragmatique... et en nous adaptant aux évolutions ! Le travail de positionnement stratégique qu'on va faire : c'est celui-là ! Et il ne va pas se faire une fois pour toute. C'est une adaptation permanente qui va se faire sur le rôle de régisseur, sur le rôle d'opérateur en fonction de différents de paramètres...

E : Pour contrebalancer un marché qui serait trop agressif ou pour remplir une place qui serait vacante ou ce genre de chose ?

N : Voilà ! Il y a beaucoup de critères qui peuvent rentrer en ligne de compte. Tout en sachant que de toutes façons, il y a des missions qui sont de nature régaliennes. On ne va pas aller confier au marché, l'inscription comme demandeur d'emploi avec tout ce que ça implique comme conséquence sur les droits sociaux... Ça, hors de question !

En réalité quand nous faisons de l'inscription et de la réinscription, nous ne sommes pas opérateur. C'est un rôle de SP qui n'a rien avoir avec le rôle d'opérateur. C'est l'accès aux droits, etc. Le contrôle... On va sous-traiter le contrôle ? On va confier le contrôle à des tiers ? L'analyse du marché de l'emploi, c'est forcément nous qui allons le faire ! L'organisation de réponse intégrée, ça c'est clair, c'est le rôle de régisseur.

Nous avons fait le choix, par exemple, de nous recentrer, en matière d'accompagnement sur la gestion des parcours professionnels. Avant, il y avait des conseillers en accompagnement, en orientation professionnelles, des conseillers en recherche d'emploi. C'est moi qui ai décidé à

¹¹⁰ « Not in Employment, Education or Training » : « Jeunes qui ne sont ni à l'emploi ni impliqué dans des études ou une formation » – source : « Analyses-Les jeunes Wallons et le marché de l'emploi », (2017). Le Forem.

un moment donné les conseillers en recherche d'emploi et les conseillers en orientation professionnelle pour nous centrer sur la fonction d'accompagnement des parcours.

Mais quand je fais de l'accompagnement des parcours, je suis opérateur ? Moi, je considère que je suis régisseur. Parce que je ne fais pas des prestations pointues, spécialisées. Ça maintenant, c'est d'autres opérateurs qui le font. Ce n'est plus nous qui le faisons. Donc, au sein même de l'Emploi, nous avons fait des choix fondamentaux pour nous orienter finalement sur les fonctions de gestion des parcours. Qui sont des fonctions, par nature, de régisseur et pas d'un opérateur quelconque parmi les autres. Personne n'est légitime pour assurer la notion de parcours tout au long de la vie. Ça c'est une fonction de SP. Tu vois, c'est un sujet, Nathalie, pff...

E : C'est pour ça que je vais mettre en note liminaire que je ne m'occupe pas de cette partie-là... Parce que, je ne sais pas si vous avez lu « Ubérisons l'État avant que d'autres ne le fasse » ?

N : Je l'ai lu...

E : ...ou « L'état plateforme ». Quand on voit leurs conclusions... Même les fonctions régaliennes...

N : Bien sûr !

N : Même ça mériterait une discussion. Mais voilà...

J'espère que ceci peut t'aider ?

E : Oui ! Ça c'est clair ! Normalement, j'ai quand même beaucoup de choses. Je vais, quand même, réécouter et me permettrai de vous renvoyer un mail si j'ai besoin de précisions.

N : Oui. N'hésite pas !

E : Merci beaucoup. Bon après-midi.

Annexe n°7. - Guide d'entretien pour le Data Protection Officer

1. Introduction

L'objectif du présent guide d'entretien est de récolter des informations sur une problématique d'actualité : le RGPD, le Règlement Général sur la protection des données et son impact éventuel sur l'Emploi Box.

[Édition post-entretien] Le thème abordé est vite balayé, cependant l'entretien durera plus de deux heures. M. Grégoire nous apporta son expertise sur un nombre important de thèmes tels que : l'Open Data, la directive européenne PSI, les partenariats public/privé, la désintermédiation et les risques liés à l'ubérisation des services publics. Nous avons choisi de garder l'ensemble de l'entretien et avons ajouté au présent guide les grandes thématiques abordées ex post. Celles-ci sont séparées du guide d'entretien initial et ajoutées dans un troisième chapitre : « Thèmes abordés spontanément par l'interviewé ».

En préalable à l'entretien, nous demandons l'autorisation d'enregistrer, nous nous présentons ainsi que le cadre de l'interview et les thématiques abordées.

2. Thèmes abordés

- Le RGPD est une réglementation européenne. Est-elle traduite dans les différentes législations ou est-elle appliquée telle quelle ? Quelles sont les différences possibles ? Le cas échéant, le texte est-il disponible ?

Objectif : Identifier si le RGPD peut être une contrainte différente selon les pays.

- Peut-il y avoir une adaptation régionale ?

Objectif : Préciser si les régions, et donc la Wallonie peuvent avoir une influence sur le texte en fonction de leur politique.

- Quel est l'impact du RGPD sur l'Emploi Box du Forem ? S'il existe une version belge ou wallonne, a-t-elle un impact différent de la version française sur Emploi Store ?

Objectif : Identifier les impacts que pourraient occasionner le RGPD ou ses versions nationales sur les plateformes française et wallonne.

3. Thèmes abordés spontanément par l'interviewé

- La directive PSI sur la réutilisation des données publiques et l'Open Data.
- Les possibilités pour les services publics de contrôler l'ouverture de leurs données.
- Les différences entre les relations de services publics de l'emploi wallon et français, et leur tutelle.
- La désintermédiation du marché de l'emploi et de la formation. L'ubérisation des services publics. La platformisation de l'État.
- Le service public comparé au service privé. Le service public comme support à l'économie.
- Les partenariats publics/privés.
- Proposition par M. Grégoire d'un modèle de plateforme publique « *freemium* » exploitant la possibilité pour les organismes publics de ne pas ouvrir leurs données si l'ouverture « entraîne des efforts disproportionnés dépassant le stade de la simple manipulation » (DIRECTIVE 2003/98/CE).

Il propose donc, une ouverture des données sans garantie d'accès et de qualité. Les données brutes seraient mises à disposition sur un petit serveur et donc utilisables pour des besoins ponctuels tels que la recherche.

Les partenaires qui souhaiteraient utiliser les données publiques à des fins commerciales et dont les besoins qualitatifs et de débit seraient plus importants auraient la possibilité contractuelle de récupérer les données au travers de technologie dimensionnée et adaptée au besoin. En contrepartie de ce modèle de type freemium, il n'y aurait pas de transaction financière. Mais le partenaire fournirait des données que le Forem pourrait exploiter afin d'améliorer sa vision du marché de l'emploi et de la formation et de faciliter son rôle de régisseur.

- Le monde VUCA.
- L'intelligence artificielle.

Nous avons arrêté la retranscription après ces points car le sujet s'éloignait trop du Forem et de l'Emploi Box

Annexe n°8. - Entretien avec M. Dominique Grégoire – Data Protection Officer

Organisation : Le Forem

Lieu : Siège central

Date : 9 avril 2018 – 16h

Durée : 2h20 – Retranscription de 2h03min08sec les 17 minutes restantes étant hors sujet.

Les intervenants sont notés « E » pour l'étudiante et « G » pour M. Grégoire.

Avant l'enregistrement : Demande de consentement pour enregistrer la conversation.

Présentation du contexte de la rencontre.

E : Le RGPD est une réglementation européenne. Est-elle traduite dans les différentes législations nationales ou est-ce appliqué telle quelle ?

G : Non, c'est la différence entre un règlement et une directive. Une directive, donne comme son nom l'indique des directives, des orientations que sont obligés de suivre les états. Et alors, les états transposent la directive en droit local. Un règlement s'applique en l'état à tous les états membres. Alors, comme toujours, dans le règlement est prévu des marges de libertés aux états, si tu veux. Par exemple, une marge de liberté que j'ai découvert récemment. Et qui est très intéressante pour nous, c'est que, est laissé à l'appréciation des états, le fait que les services publics sont sanctionnés administrativement ou pas.

Tu sais, le avec le RGPD, une des grandes nouveautés, c'est qu'il y a des amendes administratives qui peuvent s'élever à 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaire mondial. Eh bien, par défaut, les services publics ne sont pas soumis à ça sauf si les états disent : « OK, les services publics sont soumis ».

Donc, il y a plein de petites choses comme ça qui sont laissées à l'appréciation des états et donc, tout ça doit être régit par une loi dans l'état. Mais c'est juste quelques libertés qui sont données mais le règlement s'applique sinon stricto sensu.

E : Et donc, dans l'analyse comparée, pour les deux, y a un impact par ce nouveau règlement.

G : Oui.

E : Mais cet impact, est pour les deux, à priori le même ?

G : L'impact global est à priori le même. En tout cas, si tu regardes... Ça dépend quel est le regard que tu portes, évidemment. Tu as les différents acteurs... Pour les personnes, à mon avis, c'est quasi identique. Par contre, je parlais d'un effet pour les services public suivant l'état... Chez nous, comme on est fédéral, suivant les régions, ça risque d'être différent. Donc risque de sanctionner, par exemple au nord du pays et pas au sud, par exemple. Des choses comme ça...

E : Et les états n'ont pas encore statué sur la manière dont...

G : Alors, normalement, ils ont jusqu'au 25 mai pour le faire mais il y aura encore beaucoup d'états qui seront en retard. Donc, ici, il y a un projet de loi. Pour la Belgique, il y a un projet de loi qui est en cours. Qui a été voté au conseil des Ministres, je crois. Mais est-ce qu'il va passer à temps pour mai ? Je ne sais pas. Et encore, c'est fédéral. Comme je l'ai dit, en Belgique comme on est un pays fédéral, il y a aussi des transpositions régionales qui existeront. Par exemple, la Belgique a beaucoup de chance, si je reprends l'exemple des sanctions administratives... Au niveau fédéral, ce qu'il se profile, c'est qu'il n'y ait pas de sanctions au niveau fédéral. Mais ça veut dire que c'est les services publics fédéraux qui ne seront pas sanctionnés. Pour les services publics wallons on ne sait pas encore, parce qu'il faudra attendre la transposition wallonne. Enfin, la transposition... En fait, ça va être un décret ou un arrêté du gouvernement wallon qui définira les modalités.

E : Ils n'ont pas beaucoup d'intérêts à ...

G : Probablement qu'ils ne le feront pas. Par sur ce point-là, mais il y a d'autres choses... Par exemple, il y a un ensemble de règles qui définit les prérogatives de l'organisme de contrôle aussi. Donc, ce qui était la « Commission vie privé » change de nom. Ça devient une autorité de contrôle. Et cette autorité de contrôle va devoir avoir des missions supplémentaires, notamment le contrôle justement et des choses comme ça. Donc tu as toutes des modalités qui sont définies comme ça dans les textes. Il y a aussi des libertés qui sont données pour la surveillance des états, par exemple. Et donc, tout ça c'est dans un texte.

E : Et il est disponible, ce texte ?

G : Moi, j'ai un draft via mon réseau. J'ai eu un avant-projet...

E : Du belge ?

G : Du belge, oui.

E : Et le texte global a été publié quelque part, j’imagine ?

G : Oui, hein ! Il est disponible. Tu tapes « RGPD », tu vas tomber sur le site de la commission¹¹¹ et tu trouveras tout ce que tu veux. Je peux te le forwarder, y’a pas de problème !

E : Non, ça va, je vais le trouver. Finalement, ce qui m’intéresse le plus, puisque que c’est une analyse comparative, c’est les différences. Tout ce qui est identique à peu d’intérêt pour moi.

G : Pour toi, c’est juste que sur l’Emploi Box, en plus !

E : Oui.

G : Il faut repartir de la base, pour moi. Tu vas n’avoir quasi rien d’impactant, en fait. Pourquoi ? Parce que l’Emploi Box, pour moi, c’est la mise à disposition... Enfin, c’est des liens vers des applications tierces.

E : Voilà.

G : Donc, à ce niveau-là, on est juste dans du, entre-guillemets, « du professionnel ». Tu pointes, tu références, tu as juste un répertoire d’applications.

E : Oui. C’est ça.

G : Donc, jusque-là, tu n’as pas de données à caractères personnelles. Le RGPD ne traite que la protection des données à caractère personnel. Une donnée à caractère personnel, c’est une donnée qui est relative à une personne et qui permet d’identifier directement ou indirectement la personne.

E : Donc, pour l’instant c’est pas le cas. Par contre, en France, si ?

G : Voilà. Par exemple, quand tu as dit : « je peux liker une application ». Et encore, ça dépend, tu peux liker tout à fait anonymement. Tu as un bête compteur qui monte. Je like. Je like. Je like. Et tu ne comptes pas qui a déjà voté ou pas, par exemple.

« Réforme des règles de l’UE en matière de protection des données », (s. d.), Consulté 22 avril 2018, à l’adresse https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform_fr

E : En tout cas, il y a différents niveaux dans l'Emploi Store où tu es identifié. Par exemple, comme ça joue sur le ranking, je suis quasiment certaine¹¹² que les avis sont signés, anonymisés avec des pseudos ou des initiales mais signés. Et puis, il y a un autre site mais toujours pour Emploi Store, où les citoyens peuvent soumettre des idées d'applications qui sont améliorées et amendées par la communauté et elles sont mûres, des entreprises ou des développeurs peuvent s'en saisir pour développer l'application. Donc, en fait, c'est de la création de l'offre de service à la demande...

G : Oui.

E : Et là, les gens sont identifiés aussi. Et donc, je n'ai pas été jusqu'à créer un compte. Mais je pense que ce sera l'étape suivante¹¹³ pour voir comment ça fonctionne... Je pense que tu es identifié, donc à partir de ce moment-là...

G : Maintenant, tu peux sûrement avoir un pseudo. C'est certainement, je suppose, comme un truc de communauté où tu peux juste être « anonyme » entre-guillemets. Donc, pour ce qui est l'hébergement d'applications. C'est un hébergement de liens vers les applications parce que je ne pense pas qu'ils hébergent les applications eux-mêmes. Donc, là, tu n'as aucun effet. Et c'est donc, tout ce qui est visite du site, mais là, de nouveau, je pense qu'il n'y a pas de différences entre visiter le site, par exemple : leforem.be ou l'équivalent de l'emploi store en France. On va tracer la personne avec des cookies, des choses comme ça... Voir ses habitudes de navigation, des choses comme ça. Il n'y a pas de différences. Et puis alors, évidemment, il y a toutes les interactions possibles : like ou autre. Et là, c'est à voir si c'est avec pseudo ou pas. Ce qui peut t'intéresser plus que le RGPD quelque part, c'est les conditions d'utilisation. Donc, c'est de se dire : « Et bien tiens, à quoi ils utilisent les traces ? » Ce que laissent les personnes quand ils visitent le site, tu vois ? Est-ce qu'ils comptent juste les likes ?, est-ce qu'ils viennent voir le nombre de visites ?, est-ce qu'ils essaient de voir des personnes de tel département sont plus intéressées par l'Emploi Store ?, et autres. Des choses comme ça. Voilà.

E : Ça doit être noté spécifiquement dans les conditions... ?

¹¹² Après vérification dans les conditions générales d'utilisation de l'Emploi Store, il y a bien un profil obligatoire avec une identité réelle et informations exactes exigées mais l'affichage sur la plateforme est anonymisé grâce aux pseudos. emploi-store.fr. (s. d.). Conditions générales d'utilisation à découvrir sur l'Emploi Store ! Consulté 10 avril 2018, à l'adresse <https://www.emploi-store.fr:443/portail/conditionsgeneralesutilisation>

¹¹³ Le compte a été créé le 19 avril 2018 par l'étudiante.

G : Moi, je pense que là, comme ils ne sont pas dans une mission de... ça dépend un petit peu... Normalement, tu dois mettre dans les conditions d'utilisation quelles sont les finalités de la collecte de tes données.

E : Mais ça, c'est déjà le cas ? Où c'est à partir du 25 mai ?

G : C'est déjà le cas. En fait, le RGPD, ... Pour 90%, c'était déjà applicable avant le RGPD. Donc, la législation vie privée qui existait jusque-là, franchement, y'a 90% qui étaient là. Et les principes fondamentaux étaient déjà là. Donc, il y a quelques petites nouveautés pour les organisations, quelques obligations supplémentaires. Par exemple, maintenant, si tu as un incident, ben, tu dois le notifier dans les 72h de la découverte de l'incident, tu dois maintenir un registre de traitement, ... On fait tout un foin autour de ça mais franchement...

E : C'est juste la communication et la manière dont on va consigner les incidents, ... mais fondamentalement, tous les principes étaient déjà là ?

G : Tous les principes fondamentaux pour préserver et protéger la vie privée existaient déjà ; Il n'y a rien de nouveau en termes de principes. Tu as juste quelques modalités supplémentaires, en fait. Donc, qu'est-ce qu'à fait le législateur ? Il a mis des garde-fous supplémentaires, tout simplement. Mais honnêtement, moi, je ne ferai pas un long chapitre sur ça dans ton mémoire. Je pense qu'il n'y a pas d'enjeux. Par rapport au sujet de ton mémoire, je n'ai pas l'impression qu'il y a un enjeu concernant la vie privée sur l'Emploi Store.

E : C'est ce que je me disais après coup.

G : Normalement, ceux qui vont voir l'Emploi Store, ce n'est pas forcément ceux qui ont un compte... Imaginons, sur leforem.be, est-ce que tu as forcément un compte forem.be pour liker une application ? Pas sûr. Est-ce que ça ne peut pas juste être un pseudo dans une communauté Emploi Store tu veux¹¹⁴ ? Et qu'il n'y a rien avoir avec ton compte Forem, tu vois ? Dans ces cas-là, c'est la finalité qui est différente. Et là, tu as une communication aussi qui sera différente.

¹¹⁴ Comme expliqué dans la note de bas de page 2, Emploi Box identifie bien les utilisateurs qui interagissent avec la plateforme au travers d'un compte qui les reprend des données obligatoires telles que nom, prénom et adresse mail (ainsi que d'autres données, elles facultatives). Les commentaires sont anonymisés côté utilisateurs grâce à un pseudonyme.

Ces données (ainsi que celles des autres services) sont alors traitées, croisées, analysées par les data scientistes de Pôle Emploi afin de créer de la valeur en créant de nouveaux services ou en améliorant les existants. Source: Pôle emploi. (2017), « Pôle emploi - [Le Mag] : Au coeur du système d'information de Pôle emploi », Youtube, Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=HhFagdTzGJc&feature=youtu.be>, le 19 avril 2018.

Et donc, de dire, voilà les conditions si vous créez un compte. Voilà ce qu'il se passe. C'est tout.

E : Dans les documents que j'ai eu l'occasion de lire qui parlent de l'Emploi Box. Donc, le nôtre...

G : Oui.

E : Il est bien spécifié que c'est un espace différent du forem.be. C'est un site Powered by le Forem. L'objectif c'est aussi de se positionner en tant que régisseur. Et donc, on présente nos services mais comme d'autres services.

G : Il faut bien différencier... Et les finalités sont bien différentes. Les gros principes « vie privée », pour que tu vois... Le principe de finalité : On fait un traitement de données. On appelle ça un « traitement de données ». C'est en gros tout ce que tu peux faire sur une donnée : la stocker, calculer, effacer, transférer, ... Tout ça c'est un traitement de données. Donc, par exemple, si tu crées des données... Les visiteurs du site, pour qu'ils puissent juste participer à l'évolution des projet... Voilà une finalité. Quelque part, tu ne dois traiter les données que dans cette finalité. Donc si la personne s'inscrit et donne son adresse email, pas question que tout d'un coup, tu transmettes cette adresse email à un vendeur de tapis, tu vois ? Deuxième grand principe, c'est le principe de transparence, justement. C'est de dire aux gens, voilà ce qu'on fait de vos données. C'est dans telle finalité. Donc, on communique clairement la finalité, les données qui sont collectées, éventuellement la durée de conservation, etc., à qui il peuvent s'adresser, des choses comme ça. C'est le principe de transparence. Et troisième gros principe, c'est le principe de proportionnalité, c'est-à-dire qu'on essaie de ne pas être plus intrusif dans la vie privée qu'il ne le faut.

E : C'est pas la peine de demander la couleur des chaussettes d'une personne pour proposer un service...

G : Voilà. Donc, tu prends juste ce qui est nécessaire, en gros. Il a aussi le principe de loyauté qui est lié au précédent. C'est de se dire, on ne va pas dépasser l'attente raisonnable de la personne. De nouveau, tu t'inscris pour juste *liker* une application. Eh bien, tu ne t'attends pas à ce que ce soit pour t'envoyer des pubs... D'autant plus, d'un service public. Donc, voilà. Ça, c'est le principe de loyauté mais globalement, ça c'est les gros principes. Donc, si tu t'attaches à ça... Et les services publics tels que les nôtres s'y attachent. Il n'y aura rien comme enjeu. Il

n'y aura pas de différences notables entre la France et la Belgique ou nous. Donc franchement, moi, je n'en ferai pas... Donc, à part citer, oui... [rires] Que ça devra être conforme et que les conditions... Voilà, justement, c'est pour la question de transparence qu'on met les conditions. C'est bon quoi. Il n'y a pas de gros problèmes là-dessus. Je ne crois pas.

E : En fait, au début quand je t'avais demandé cet entretien, en fait, ce qui m'intéressait aussi, ... La grosse différence entre nous et le France, c'est que la France est en train, en tout cas certains politiques et certains hauts fonctionnaires, ont la volonté de « *plateformiser* » l'État ». Donc, de faire faire au privé du service public et ce qui est... Il y a des tas d'implications éthiques, politiques, ... Et finalement, quand j'ai mis le doigt dedans, je me suis dit : Tiens, cet embryon d'Emploi Box... En fait, c'est ça qui m'a fait tiquer. On ne joue pas dans la même cour. L'Emploi Store est déjà une manière, et ils le disent clairement, de mettre en valeur des services publics qui sont rendus par le services publics Pôle Emploi et par le privé. Parce que Pôle Emploi ne peut pas prendre en charge tous les services. Et il y a vraiment cette volonté, l'État va devenir un garant, un garde-fou... mais c'est une forme de privatisation de l'État par la plateforme, d'ubérisation de l'État. Et puis, y'a nous... Où apparemment, c'est loin d'être une volonté politique. En tout cas, pour l'instant. Je n'ai jamais entendu parler de ce genre de choses. On d'ailleurs pas les mêmes moyens. Quand tu mets les deux applications à côté l'une de l'autre... Ma question, c'était un peu ça. Comment allons-nous adapter un truc qui n'a absolument pas la même finalité, qui n'est pas inscrit dans le même contexte ? Et je me suis dit que le RGPD avait sûrement un impact dans cette *plateformisation*... Et c'est pour ça que je t'avais demandé...

G : Non, je ne crois pas que le RGPD a un impact là-dedans, honnêtement. Ce qui a certainement, je dirais, c'est on attend d'un services publics une éthique supérieure. Et donc, dans la logique de délégation de certaines choses au privé... Eh bien oui, il faut être très vigilant justement pour toute la dimension éthique qu'il pourrait y avoir derrière. Que n'ont pas forcément les services privés qui sont dans une logique purement économique. Et donc, c'est pour ça que parfois, on fait même de la subside de services privés pour offrir des services qui ne sont pas rentables tout simplement. Alors, ils ont subsidié pour pouvoir le faire. Et ça c'est une question d'éthique, d'égalité, d'équité des services. Je pense qu'il faut le voir là-dedans. Le RGPD, en soi, pour moi, n'apporte rien, n'est pas une grille de lecture, je crois pour ça. Par contre, ce que tu dis, pour moi, est super important. Effectivement, ... Mais ça se voit aussi en Belgique. Pas plus tard que vendredi, pas la semaine dernière, la semaine d'avant, j'étais à l'université de Namur. Je faisais une présentation, justement, sur l'Open Data et

comment on envisageait les choses, etc. Et j'expliquais, on est depuis quelques décennies, où on veut de moins en moins d'état, on veut de plus en plus que l'état soit rentable. Avant, on était dans une logique d'état providence. Et aujourd'hui, c'est devenu une illusion. On en sort de plus en plus. Et donc, on avait un état qui fournissait de l'aide, qui fournissait... Justement, j'ai deux-trois slides que je peux te montrer...

[Pendant la recherche du document]

E : C'est tout ça qui m'intéressait... J'avais fait une *map* monstrueuse avec tous les...

G : Mais avec tout ce que tu dis-là, je pense que tu l'abordes sous le bon angle : avec une vue plus méta et puis revenir avec quelque-chose de plus étroit qui est juste l'Emploi Store. À mon avis, il y a vraiment moyen de faire quelque chose...

[Retour sur la conversation de base]

G : Donc, je disais. Public : avant et après. En fait, j'expliquais dans quoi on se trouve au niveau de l'open data. Il y a une directive aujourd'hui Open Data qui nous oblige à ouvrir les données. En fait, on se trouve aujourd'hui dans une situation où on doit ouvrir les données et où on ne peut pas les ouvrir. Soit, des données doivent être ouvertes. Soit, elles ne peuvent pas. Mais on n'est plus dans une possibilité où elles peuvent être ouvertes. C'était le cas avant. Donc depuis 2013, il y a ça.

E : Tout ce qui est personnel, c'est rouge ?

G : Même pas. Tu vois, là aussi, quand j'ai dit ça à l'époque, notamment à Z., qui est une excellente juriste. Là il y avait une divergence d'interprétation. Je lui disais, dans ma lecture à moi, la directive PSI¹¹⁵ (on l'appelle PSI : Public Sector Information) oblige à ouvrir aussi les données personnelles pour autant que le traitement soit compatible. C'était ma lecture. Eh bien, en fait, j'avais raison. Elle disait : Non, ce n'est pas possible ! Etc. Et donc, on est obligé d'ouvrir pour autant que la finalité ultérieure soit compatible. Or, il y a beaucoup, beaucoup de discussions... Il y a une semaine, j'étais aux facultés de Namur avec une prof de droit et avec un doctorant. Toutes les questions que j'ai posé dans les slides, à chaque fois, ils m'ont dit :

¹¹⁵ DIRECTIVE 2013/37/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 26 juin 2013 modifiant la directive 2003/98/CE concernant la réutilisation des informations du secteur public : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=celex:32013L0037>

c'est une très bonne question. Ils ne savaient pas répondre... Donc... Ce sont bien des questions très complexes à trancher.

E : Et donc, en fait, en tout cas d'un point de vue légal, on est quand même dans une mécanique qui permettrait cette fameuse ubérisation ?

G : Là, on est en plein dedans ! Beaucoup plus qu'avec l'Emploi Store ! La directive PSI, à ce niveau-là, c'est potentiellement une catastrophe pour les services publics. C'est pour ça que quand c'est sorti, moi j'ai tiré la sonnette d'alarme en disant : Attention, il y a effectivement un gros risque d'ubérisation, etc. J'ai même fait une note à ce sujet, si tu veux je t'enverrai.

E : Oui, merci !

G : J'avais rédigé tout un truc que j'avais envoyé à Y., à l'époque. Ça a fait bouger un peu les choses en interne. Et c'est comme ça, qu'en interne, on a finalement commencé malgré tout à avoir une initiative et à tenter d'anticiper. Donc, on est là-dedans, aujourd'hui. On doit ouvrir ou on ne peut pas ouvrir. D'accord ? Là aussi, la Wallonie traine. On est en retard dans la transposition, etc. On attend encore certains éclaircissements avec un arrêté du gouvernement wallon. Mais bon... ça c'est important. Ça aussi, ça se place dans un contexte où qu'est-ce que c'est l'idée là-bas derrière ? L'idée, c'est globalement, les données publiques ont été générées par l'argent public de tout le monde. Il est logique que cette richesse... par qu'aujourd'hui, les données, c'est la manne ! Quand tu vois les GAFA, ils ne se font de l'argent que sur les données.

Les données, c'est le pétrole d'aujourd'hui ! Et donc, en fait, on se dit : il y a des masses de données publiques. Ben, qu'elles puissent être utilisées économiquement comme on le veut par quiconque le veut. Donc, on part d'un concept... ça je vais peut-être aussi te montrer...

E : C'est un peu bizarre... Enfin, je comprends l'argument tout en ne le comprenant pas. Parce que la donnée est la richesse. Donc, on se dit, comme c'est l'État qui l'a produit et qu'on l'a produit avec de l'argent public, il doit revenir à tout le monde mais ... Je trouve ça un peu bizarre. Parce que quand l'État récupère de l'argent, il l'injecte dans des grands travaux par exemple. Dans des routes, des machins, ... On ne récupère pas de l'argent. On récupère une infrastructure. Et donc que ces données servent à produire quelque-chose et donc que l'État produise des services liés à ses données, ok. Mais qu'on puisse les récupérer... C'est comme si on pouvait récupérer de l'argent et je trouve ça bizarre...

G : C'est bien dans la logique purement... Pour moi, la directive PSI symbolise vraiment ce qu'est l'Europe. Donc, l'Europe s'est construite sur une logique économique, il ne faut pas l'oublier. C'est d'abord la CEE : Communauté Économique Européenne. Donc, c'est une logique d'échanges économiques, de libre-échange. Donc qu'est-ce que c'est la directive PSI ? C'est le libre-échange, quelque part, des données publiques. D'accord ? Et, le seul bémol qu'on y met, quelque part, à cette directive, c'est justement la loi Vie privée. C'est de dire : Attention, vous devez ouvrir les données mais vous devez aussi respecter leur vie privée. Donc, les données personnelles, elles doivent être ouvertes mais en respectant la vie privée. Si on est dans des conditions loi vie privée qui empêchent l'ouverture, on ne les ouvre pas. En fait, là, on a vraiment la schizophrénie de l'Europe, en fait. Tu as l'Europe des droits fondamentaux et l'Europe du libre-échange. Et qui va de plus en plus vers l'ultra-libéralisme. Et vraiment, pour moi, la directive symbolise complètement ça, ces deux dimensions. Voilà. Alors, jusque-là, jusque 2013, c'était les services publics peuvent ouvrir... On était dans une logique volontariste. Donc, c'était très bien. Et c'était sous couvert de l'Open Data. En fait, beaucoup confondent Open Data et Directive PSI. Ils disent la Directive PSI, c'est une directive Open Data. Non. Ici, je prends un slide qu'a présenté l'université de Namur, justement. J'aime bien qu'ils fassent bien la distinction. Tu as l'Open Data, c'est logique de... ça vient même des États-Unis au départ... C'est la transparence des États, au départ. L'idée de *l'Open Data*, de *l'Open Government Data*. Parce que *l'Open Data*, ça pourrait être aussi l'ouverture des données, même privées. Il a des entreprises privées, même... On dit généralement « *Open Data* » pour « *Open Government Data* ». Eh bien, en fait, c'est quoi ? C'est la transparence des États. Ce qu'on veut, c'est que le citoyen puisse exercer un regard démocratique, quelque part, sur ce qu'il se passe et sur la puissance étatique. C'était ça, la légitimité de *l'Open data*. Après, tout doucement, on s'est dit : Ah ! Il y a une valeur marchande à ça. On va pouvoir l'utiliser. Et voilà. Il y a une directive PSI, et bien, c'est essentiellement... même exclusivement, focalisé sur l'aspect économique des choses. D'accord ? Donc, on est là-dessus : juste sur la dimension économique. On n'est pas dans l'idée de partage, de transparence, etc. On est juste là-dedans. Et ça super important : bien distinguer les deux. Et si je reviens sur les slides à moi... Donc, je disais elles doivent être ouvertes ou pas les données. Tu vois, tout s'inscrit dans, et c'est là où je voulais en venir tantôt, dans une tendance qui est beaucoup plus profonde et depuis pas mal d'années maintenant. Depuis une bonne dizaine d'années, je pense, au niveau européen, fédéral, régional, etc., on veut aller vers de la simplification administrative. On veut un accroissement des partenariats, surtout avec le privé. Ok ? Donc, on veut de plus en plus, justement, désintermédier le service public. Tout ce qui est susceptible de faire profit, globalement, ben,

on voudrait que le privé puisse se mettre dessus. Il suffit de lire par exemple, je ne sais pas si toi tu as eu des cours de droits européens ?

E : Non. J'ai juste eu droit fiscal et de droit des sociétés.

G : En droit européen, il y a une notion qui s'appelle le « *Service d'Intérêt Économique Général – SIEG* ». Ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'un service d'intérêt économique général... C'est une mission de service public qui pourrait être fournie au citoyen peut être réalisée par les entreprises privées. Et donc, on est en concurrence frontale entre le privé et le public. Et donc, on laisse aux états encore une marge de liberté pour définir ce qui peut être encore du ressort de l'état. Mais au fur et à mesure du temps, ça s'amenuise. Et tu prends, par exemple, la privatisation des chemins de fer, de l'électricité, etc. Tout ça, vient de là, évidemment. Donc, en fait, on sort du monopole public pour aller vers le privé. Et on ne garde plus que, au niveau public... Si je prends par exemple, le rail et l'électricité, ce qui est gardé au niveau public, ce sont les infrastructures. Les services eux-mêmes, en fait, sont privatisés. Donc, globalement, tout ce qui est infrastructures, c'est l'État... C'est plutôt tout ce qui est centres de coûts. Et puis, le service, là où il y a vraiment une plus-value, ça va où ? Au privé. Donc, c'est cette logique-là qui est vraiment sous-jacente. On nous demande ça de plus en plus. Et donc, le Forem doit être dans cette logique d'ouverture. Et je pense que depuis une bonne dizaine d'année, ça devrait être comme ça ; C'est pour ça que je soutiens depuis longtemps qu'on devrait être beaucoup plus dans la logique de régisseur, dont tu parlais, que d'opérateur. Parce que sur tous les métiers d'opérateur, on n'est plus légitime en termes de services publics. La formation... Déjà quand je suis arrivé, il y a 17 ans, on parlait de privatiser la formation. Il n'y a rien, objectivement, qui justifie qu'une formation soit donnée par un service public, alors que le service privé peut le donner. Il pourrait juste il y avoir la question de coûts. Mais alors là, de nouveau, la subside peut très bien le faire. Donc, là, qu'est-ce qu'il se passe ? L'état subsidie une formation et paie le privé pour faire la formation pour les personnes qui sont déficitaires et pas rentable. Tu peux très bien faire comme ça. Même pour l'accompagnement... Les agences d'intérim font de l'accompagnement et des choses comme ça. On pourrait très bien leur demander, même pour le public dit défavorisé, de le faire. Il y a juste que le service public va douiller. C'est juste l'organisme qui paie.

E : Est-ce qu'il y a un intérêt à garder internalisé ces services-là ? Économiquement, je veux dire. Est-ce que ça coûte plus cher d'avoir l'infrastructure, d'avoir les 220 sites, d'avoir le personnel, etc., ou de subsidier ?

G : Ah ben, le privé va te dire que ça coûte plus cher de faire en public... Ceux de droite vont dire qu'il vaut mieux faire privé et ceux de gauche qu'il faut faire public. C'est toujours la guerre. Tu vas avoir d'un côté des arguments qui sont purement économiques et de profit. Et tu auras de l'autre côté des arguments qui sont de l'ordre de l'équité, des choses comme ça. Maintenant, tu peux très bien mettre, en tout cas, contractuellement, des critères d'équité.

E : En fait, si j'ai bien compris les arguments français sur cette platformisation de l'État. Les services publics doivent être garants des 3 principes fondateurs de Rolland et du moment que l'état joue son rôle de garant, ...

G : Et voilà, donc, là, on est dans une logique d'état régulateur tout simplement. Ça remonte à une dizaine d'années maintenant... Il y a eu le contrat de gestion, je pense que ça remonte, à 2003 quelque-chose comme ça, qui établissait le rôle de régisseur-ensemblier. Moi, je pense que même depuis lors, il aurait fallu mettre un focus beaucoup, beaucoup, beaucoup plus grand sur le régisseur. Parce que là, on est légitime ! En tant que régulateur, en tant qu'organisme qui définit, qui est garant de la politique de l'Emploi si tu veux. Tu vois ? Et on fait une gestion, on fédère quelque-part l'ensemble des acteurs privés qui font les choses. C'était beaucoup plus, à mon avis, légitime quand tu vois l'évolution. Évidemment, il faut s'attendre dans le temps, à ce qu'on soit ubérisé dans toutes nos missions d'opérateur.

E : Et, un des arguments aussi de ces bouquins, c'est de dire, on a tout intérêt à le faire nous-même. Nous État, on a tout intérêt à s'ubériser nous-même. Donc, à créer les plate-forme...

G : Bien sûr !

E : Parce que, quoiqu'il arrive ça se fera. Ça se fera sans nous. Donc si on veut garder le service public que nous, on décide...

G : C'est en ça que la France, pour moi, est beaucoup plus habile que la Belgique, en tout cas que les wallons. Qu'est-ce qu'il se passe au niveau de Pôle Emploi ? J'ai fait aussi une analyse là-dessus, j'essaierai de te retrouver ça si tu veux. J'avais analysé des documents de Pôle Emploi sur la Stratégie de Pôle Emploi. Et j'avais gardé qu'est-ce qu'ils avaient fait. Ça remonte déjà à 5/6 ans. Et donc, tu voyais que Pôle Emploi s'inscrivait totalement là-dedans. Donc, démarche très intelligente. Au lieu de se dire : Ben, voilà. Les fameux débats gauche-droite, tout ce que tu veux, ils sont pragmatiques. Ils voient bien qu'il y a une logique quelque part économique qui est là. Donc, qu'est-ce qu'il se passe ? Je prends par exemple, l'accompagnement des

demandeurs d'emploi. Il était anciennement réparti entre privé et public. Donc, en France, il y a déjà un partenariat avec le privé pour l'accompagnement. Mais, ils donnaient le public défavorisé au privé. Et le public s'occupait du public favorisé.

E : Ah ? C'est étonnant, ça.

G : Oui. Oui. Donc, en fait, il y a un renversement maintenant qui date d'il y a 5/6 ans, où ils se sont rendu compte, justement que globalement, ça, ça ne marchait pas des masses. Donc, ils ont repris à charge l'accompagnement des demandeurs d'emploi les plus éloigné de l'emploi. Et ils ont donné les autres au privé. Évidemment, ça marche mieux. Et c'est logique que ça marche mieux. De nouveau, les autres sont dans une logique de rentabilité. Il faut laisser faire le marché sur la logique de rentabilité même sans subsidier, il y aurait moyen. Et donc, ils sont rentrés dans cette logique-là. Et entre les deux, il y a le public qui sait se prendre en charge... Et là, on fait le canal numérique...

C'est pour ça, toute la dynamique numérique de Pôle Emploi est fondée là-dessus. Elle est basée sur des gens autonomes globalement. Et le reste, ils le prennent en charge soit par le privé, soit par le public. Et donc, la stratégie, est je pense tout à fait correcte et intelligente. Elle prend compte des réalités sociétales, des réalités économiques du pays, de la place de service public et se remettent en position de légitimité. Qu'est-ce qu'ils ont fait aussi au niveau du numérique ? Ils ont fait, avant de faire l'Emploi Store, des partenariats pour agréger les offres d'emploi. Donc, maintenant, je pense, ils ont dépassé 150 ou 200 partenaires. Nous on en 10, je crois, quelque-chose comme ça, des flux d'offres. Ils sont devenus l'agrégateur d'offres d'emplois en France.

E : C'est pas Référence. C'est pas Monster. C'est Pôle Emploi.

G : Voilà. C'est Pôle Emploi. Et donc, là, de nouveau, c'était une carte très intelligente à jouer. En faisant ça, tu te repositionnes comme régisseur et comme une plate-forme incontournable pour connaître le marché de l'emploi si tu veux. Et là, ils sont tout à fait légitimes. Dans notre mission de connaissance du marché de l'emploi, là, on est tout à fait légitime et on peut très bien dire... Le fait qu'on capitalise l'ensemble des offres permet, justement d'assurer ça. De voir quel est l'état du marché. Et il n'y a pas de question de monopole. C'est simplement permettre aux autres offres... De dire, si vous venez sur une plate-forme telle que la nôtre, vous serez plus visibles. C'est tout ce que les autres y gagnent mais ils ne demandent pas mieux. Parce que la plate-forme numéro un où on va consulter des offres... Puis, il y a eu l'Emploi

Store. L'Open Data, d'abord. Et puis, l'Emploi Store. L'Open Data, ils ne sont pas encore très loin à ma connaissance. Ça fait déjà un petit temps que je n'ai pas été voir. Mais là, ils mettaient les offres d'emploi anonymisées, donc sans les contacts à disposition. Donc, à part faire des statistiques, c'est tout ce que tu peux faire avec ça. Et puis, après est venu Emploi Store qui, pour moi, met le pied dans l'idée de partenariat de plus en plus avec le privé. Et de ce fait-là, Pôle Emploi devient une plate-forme incontournable du marché de l'Emploi, dans laquelle différents acteurs peuvent se retrouver. Et pour trouver une visibilité, ils viennent à Pôle Emploi. Et donc, Pôle Emploi se positionne en tant qu'acteur-régisseur de ces ensembles-acteurs. Et c'est la carte, pour moi, qu'on devait jouer depuis longtemps. Mais là...

E : Qu'est-ce que tu penses qui coince ? Je ne comprends pas non plus. Ça paraît tellement évident... C'est une question que je me pose depuis super longtemps.

G : Qu'est-ce qui coince ? Les ministres, en tout cas, à l'époque étaient beaucoup sur l'opération. Le Comité de gestion, je crois, est beaucoup là-dedans aussi. Il est beaucoup aussi, contrairement à ce qu'on pourrait croire, sur les trucs d'opérateur. Donc, le banc patronal attend en fait, que le Forem quelque-part, fournisse gratuitement les formations pour avoir une main d'œuvre qualifiée et qu'il va pouvoir utiliser. Donc, en fait, dans la tête du banc patronal privé, ils ne se posent pas la question en tant qu'opérateur privé de formation mais en tant qu'autre que les opérateurs. Et eux, ils ont besoin d'une main d'œuvre qui est qualifiée. La formation est gratuite. Donc, qu'est-ce qu'on veut ? Des formations de nos travailleurs, sur les métiers en pénurie, en plus, etc. Et ce n'est pas pour rien que Jeholet, qui est là depuis 6 mois, son focus numéro un, c'est ça. Si tu regardes, le focus numéro un de Jeholet, c'est formation sur les métiers en pénurie. Ça c'est son focus. Mais tu le regardes avec une logique de marché, il a tout à fait raison. Il y a des offres d'emploi qui ne sont pas pourvues et il y a des milliers de demandeurs d'emploi, etc. Ben, mettons-les là où il y a du job, quoi. C'est mathématique. Maintenant, point de vue humain, c'est peut-être autre chose... Tu n'as peut-être pas envie d'aller faire boucher alors que c'est un métier en pénurie... Mais ça vient de là tu vois ?

E : Mais qu'est-ce...

G : Je crois savoir répondre à ta question. La grosse différence entre Pôle Emploi, les administrations françaises et nos administrations wallonnes. C'est pas pareil en Flandres. C'est la relation qu'ont les administrations avec leur tutelle. Au niveau français, tu as une grande indépendance, quelque part, des administrations. Normalement, l'administration doit être

apolitique. La théorie, c'est ça. Et quelque part, elle maintient UNE politique mais elle n'est pas dans une tendance politique. Elle maintient une politique de l'emploi, etc. et certaines orientations. Et normalement, elle transcende même les différents mandats présidentiels ou autres. Elles sont garantes, quelque part, d'une certaine cohérence dans le temps. En Wallonie, ça n'existe plus.

E : On n'a pas de possibilités de long terme puisqu'on est liés aux politiques ?

G : Oui. C'est une relation de forces. Et malheureusement, aujourd'hui le penche beaucoup plus pour les cabinets que pour les administrations et donc, on ne peut pas rester sur quelque-chose comme ça. Si le ministère dit : on part là-dedans, eh bien, on va plutôt là-dedans. Je crois que l'idée de régisseur-ensemblier a été pondue à une époque où c'était encore X., Y., ... qui étaient là. Il y avait cette idée-là qui germait qui disait ça serait bien qu'on se positionne tout doucement là-dedans, et puis ça n'a pas été suivi, quoi. Tu vois ? Mais là, on se fout de la pérennité du service public. Au niveau du ministre, il s'en fout. Celles qui sont concernées, ce sont les administrations. Elles, elles ne se foutent pas de la pérennité. Et comme on est le nez dans le guidon, forcément, voilà. Et c'est ce qui explique cette différence. Mais, je suis convaincu qu'expliqué, comme je l'ai expliqué la démarche de Pôle Emploi à un ministre libéral, je suis convaincu qu'il y adhère.

E : Ben, c'est très libéral comme vision.

G : Évidemment. Justement, je pense qu'il y aurait moyen d'aller l'expliquer et de s'orienter là-dedans. Et ça serait beaucoup plus sain. Je suis loin d'être un libéral, pourtant. Mais ça serait beaucoup plus sain. Parce que là, aujourd'hui, tout ce qu'on fait, c'est se voiler la face. Ce que tu disais tantôt, je pense que c'est intelligent. Il faut se désintermédier soi-même. Donc, c'est de planifier soi-même sa sortie et de bouger les lignes, justement, soi-même. Ne pas attendre que quelqu'un le fasse. De se dire : ok. Ma légitimité dans le monde qui se prépare est là. Elle n'est plus dans les métiers d'opérateur.

E : J'ai lu 2/3 bouquins sur la volonté de la France de se désintermédier. Dans un livre, ils expliquaient que l'ubérisation avait déjà commencé et que si on était vraiment attentif, même des fonctions régaliennes, avaient déjà été prises par des GAFA. Ils prenaient comme exemple, le bouton safe de Facebook, le jour des attentats en 2013. En disant qu'en 2013, il n'y a pratiquement pas eu d'appels au numéro vert pour avoir de l'info parce que les gens sont passés par Facebook.

G : Bien sûr.

E : Et à partir de ce moment-là, ils disent, faut faire quelque-chose parce que...

G : Le prochain truc, ce sera tout ce qui est santé. Au niveau de la santé, tu auras plein de choses qui vont se passer. Je vais te mettre ce slide-là...

E : Si tu veux bien me les passer ?

G : Ce que j'expliquais... C'était à des étudiants de droits. Mais pour dire la perspective dans laquelle on s'inscrit au niveau de *l'Open Data* et de recontextualiser l'ensemble. C'est de se dire, quelque part. C'est un dessin que j'ai imaginé comme ça. Les entreprises privées qu'est-ce qu'elles cherchent ? En gros, satisfaire un besoin et elles ont surtout un critère d'efficience. Et quelque part, elles se trouvent à l'intersection entre les deux. Elles, elles font un business. Elles identifient un besoin qu'elles peuvent rencontrer. Elles font du business dessus et c'est le critère d'efficience qui est important. Nous, en fait, au niveau des services publics, on avait justement les fonctions régaliennes. Et, nous dans un état providence, on avait une fonction d'assistance. Et nous, qu'est-ce qu'on cherchait ? Satisfaire des besoins mais avec un critère d'efficacité. Pas d'efficience. Par ce que, par défaut, justement, là-bas, on cherche la rentabilité qui est la préoccupation numéro un. La préoccupation numéro un du service public, ce n'est pas la rentabilité ou le profit. Parce que la plupart du temps, on était même déficitaire. Forcément. Par définition, un service public normal, c'est rendre des services qui ne sont, parfois, pas rentables. Tu prenais les lignes de chemin de fer qui s'arrêtaient dans des petites gares au fin fond des Ardennes, évidemment que tu perds de l'argent en gardant ça. Mais tu rends un service au public. Et tu mets, quelque part, le bruxellois et l'ardennais sur un même pied d'égalité. Normalement, où que tu sois en Belgique, tu as droit au même service. Et donc, le critère de rentabilité-profit, n'existe pas. N'existait pas. Or, on arrive à quoi, aujourd'hui ? Et bien, on arrive à un glissement. Le service public, on le compare au service privé. Et pourquoi ? Parce qu'en fait, on nous évalue sur quoi ? Sur le support à l'économie. La valeur ajoutée aujourd'hui, d'un service public, se mesure à ce qu'il apporte à l'économie. Ce n'est plus à ce qu'il apporte à un citoyen. Ce qu'on cherche, par exemple, au niveau du Forem, c'est accroître la performance économique du pays. De quelle façon, en accroissant la performance économique des entreprises. Ça c'est le but assigné aujourd'hui au Forem, tu vois ? La remise à l'emploi accroît la performance économique du pays mais surtout accroît la performance économique des entreprises. Et c'est ça qui intéresse. Et donc, là, on peut commencer à calculer

en termes de rentabilité. On commence à se dire combien de millions je dois injecter au Forem pour avoir quel effet sur le PIB ? C'est ça l'équation réelle. Tu vois ?

E : Hum. Hum.

G : Et si, intéressant. Je zappe, le service public n'apporte rien. Alors qu'avant c'était un service aux citoyens et aux plus démunis, etc. Une véritable assistance. Aujourd'hui, on est plutôt un service à une collectivité économique qui sont les entreprises et c'est comme ça qu'on est évalués. Et donc, forcément, maintenant, on peut aussi être dans cette logique de rentabilité. Et la rentabilité, on la mesure en euros. On ne la mesure pas en qualité de vie, en santé, etc.

E : Et ça, on est d'accord que c'est une vision qui n'est pas spécifiquement wallonne, ni spécialement belge, qui est au minimum européen, voire pratiquement mondiale, à quelques exceptions près ?

G : Bien sûr. Ça c'est vraiment une tendance, générale. Je dessine là, une tendance générale telle que je l'interprète. C'est une façon simple d'expliquer les choses, qui permet de clarifier les choses. Et donc, là. On est là-dedans. On a cette logique de rentabilité qui n'existait pas avant. Et donc, ça change totalement la donne. Dans la façon doit on doit voir les choses, c'est super important. Avant, ça coûtait plus cher, ce n'est pas grave. On mettait 10 personnes parce qu'il y avait un pelé à aller chercher au truc... On le mettait.

E : Et en plus, ça faisait de l'emploi mécaniquement et on prenait en charge des emplois qui n'étaient pas pris en charge par le privé.

G : Voilà. C'est clair que c'est une philosophie très différente de celle qu'il y a aujourd'hui. Mais ça c'est la réalité du service public aujourd'hui. La rentabilité c'est l'apport aux entreprises par rapport au coût que ça a. Ça c'est la logique de coût et de rentabilité. Et puis, la logique de concurrence. En fait, si le service public peut être rentable, alors, ça doit être privatisé. Aujourd'hui, tu as donc, deux règles quelque part, qui nous régissent : soit un truc est rentable. Par exemple, des demandeurs d'emploi qui sont des hauts profils, c'est rentable de les accompagner. Boum, les agences intérim les veulent bien. Et surtout, que le public ne s'en mêle pas. Les lignes de train, rentables, boum, on le prend ; etc.

E : Mais alors pourquoi... À la rigueur c'était logique même avant. Mais alors, qu'est-ce qui fait qu'il y a cette schizophrénie : Tu n'y touches pas si c'est rentable, c'est pour moi. Prends

ce qui n'est pas rentable mais soit rentable quand même ! Ça, je ne comprends pas la logique derrière. Qu'est-ce qu'il s'est passé ?

G : Ah ben, tu vois, justement, c'est ce glissement-là.

E : Tu as une idée, d'où il vient ? Pourquoi ?

G : Ah mais, c'est tout simplement le modèle libéral qui suit sa poursuite complète. La première chose, c'est ça. C'est facile. Vous êtes opérateur de formation ? Pourquoi vous le faites ? Vous empiétez quelque part sur mon marché. Facile. Le deuxième critère un peu plus insidieux, on est dans un truc, on commence à mesurer la valeur d'un service public par rapport à ce qu'il va apporter au service privé quelque part. là, tu as le critère de rentabilité qui vient insidieusement. Forcément. Et là, puisqu'il y a une logique de rentabilité. Qu'est-ce qu'on a fait ? Par exemple toute la logique managériale a été remplacée. D'ailleurs le New Public Management, c'est ça. Le New Public Management, c'est quoi ?

E : C'est appliquer le privé au public. Ça je l'ai vu aussi dans des tas de lectures. Que ce soit des lectures plus sur la Wallonie ou sur les plateformes françaises. Ça, je l'ai vu... Et puis, on le voit ici aussi...

G : Ça découle de ça. Il faut être rentable. Le privé dit, vous voyez ce que coûte le public ? C'est insupportable ! Regardez ce que ça coûte. Ça ne nous rapporte rien. Évidemment, on fait des raccourcis. Qu'est-ce qu'on fait ? Après on nous parle de bonne gouvernance. Puisqu'on met sur la sellette les administrations en disant, regardez le gaspillage qu'il y a, etc. Bonne gouvernance. Qu'est-ce qu'on met ? Les New Public Management avec des logiques de rentabilités, etc. On fait rentrer les *big four*, PWC, etc. Et en fait, globalement, c'est comme ça qu'est arrivé dans les services publics, la pensée managériale complètement axée sur le rendement. On oublie le sens de ce qu'il se passe. Et ça va beaucoup plus loin. C'est pour ça que notamment, un des raisons en tout cas, que le burnout explose au Forem, par exemple. Tu as beaucoup de gens au Forem qui étaient conseillers à l'ancienne, avec des valeurs à l'ancienne et qui ne s'accordent pas du tout avec ce qu'on leur demande aujourd'hui. Je ne dis pas que tous les burnouts sont dû à ça mais il y a une bonne partie.

Je passe ce slide là... Hop. Hop. Hop. Ah non, peut-être que celui-là peut t'intéresser. On arrive à la fin des monopoles justement. On doit passer, ... Ces slides là, on presque 10 ans... [rires]

Comme quoi, j'expliquais déjà en interne pas mal de choses. Enfin, bon. Donc, cette logique d'ouverture, nous oblige à passer, quelque part, d'une logique de château fort...

Qu'est-ce qu'on faisait jusque-là ? On gardait nos données jalousement. Qu'est-ce qu'on avait comme sécurité ? Des firewalls et puis c'était tout. C'est vraiment dans cette logique de château fort. Pour l'interne on s'en foutait mais dès qu'on passait les portes, on considérait que c'était une zone sûre à l'intérieur des murailles. Or, l'ouverture qu'est-ce qu'elle implique ? Elle implique qu'on aille dans une logique de supermarché. C'est-à-dire, la personne a libre accès. C'est du 24h sur 24, 7 jours sur 7, etc. Ça c'est le modèle de consommation d'aujourd'hui. De tous les services qu'il doit y avoir. Donc, ça implique forcément une relation, que ce soit aux données, que ce soit aux applications ou autres, aux différents acteurs, qui est totalement différente évidemment. Or on est encore dans un modèle, où on commence tout doucement à avoir... En fait, on creuse encore quelques portes, c'est tout ce qu'on fait. On est loin, d'avoir changé de paradigme. On est loin d'être dans un truc où les gens rentrent comme ils veulent et sortent comme ils veulent. Notamment, en termes de protection de données, tu regardes les grandes surfaces, c'est plus le magasin lui-même qui est protégé. Ce sont les denrées qui sont protégées. L'antivol, il est sur le t-shirt, tu vois ? Comme ça, les gens ont le sentiment de liberté et ils peuvent venir comme ils veulent.

E : La réponse, c'est les API ?

G : Notamment.

E : Notamment ? Il y a d'autres choses ?

G : Ben, il y a déjà le site internet qui répond à ça. Pour les entreprises, évidemment, il y a les API. Qu'est-ce qu'il peut y avoir d'autre ?

E : Des chat bots ?

G : Pourquoi pas. Tout ce qui est services que tu pourrais fournir 24h sur 24, 7 jours sur 7, de façon libre... Tu peux imaginer plein de scénarios. Eh bien, voilà. Deuxième changement paradigmatique très important, je crois, c'est qu'avant chaque service était pensé comme un outil. Donc pour chaque service, j'avais un marteau, j'avais une pince, un tournevis pour un seul type de tâche. Eh bien, aujourd'hui, on doit penser les choses en se disant, quelque-chose va être utilisé de plein de façons différentes. Donc, si je prends un set de données : des offres d'emploi, par exemple. Si on les met en Open Data, dans la véritable logique Open Data – je

ne dis pas que c'est vers ça qu'on va aller – on met les données à disposition pour en faire n'importe quoi. Justement pour créer une nouvelle valeur qu'on n'aurait même pas imaginé. Tu vois ? On va peut-être agréger les offres d'emploi avec je-ne-sais-pas-quoi-d'autre pour en tirer quelque-chose qu'on aurait pas pensé. Et donc, les services qu'on doit mettre à disposition, doivent tendre à devenir de plus en plus multifonction aussi. Ne plus être restreints à quelque-chose qui est unique. Et ça aussi, je crois que c'est quelque-chose qui n'est pas encore pas bien compris. Le monde dans lequel on va aujourd'hui... On est dans un monde dans lequel on agrège de plus en plus un ensemble d'informations qui nous viennent de partout et on en fait des nouvelles choses en permanence. C'est super important. Et ça, de nouveau, je crois que c'est des critères d'adaptation. Tu vois, on parlait de la désintermédiation... Il y a des opportunités. C'est encore un slide qui peut t'intéresser. C'était pour l'Open Data mais malgré tout, c'est un peu lié. Donc, les risques c'est la désintermédiation, l'incapacité à réaliser une partie des missions confiées. Par exemple, si tu as des choses qui sont fournies à d'autres. Par exemple, on fournit des données à Google, les offres d'emploi. Eh bien, aujourd'hui, il faut savoir qu'une grande partie de la connaissance du marché de l'emploi nous vient du site. Ça veut dire que nos chiffres sont vachement faux pour le moment. Bon. Anciennement, il y a 15 ans, c'était vrai. Le site du Forem était presque le seul à avoir des offres d'emploi. Donc, voir le nombre d'offres d'emploi sur le site du Forem était très représentatif du marché de l'emploi wallon. Au niveau offre. Aujourd'hui, ...

E : C'est représentatif, d'un type de marché...

G : D'un type de marché, d'une portion, etc. Mais imaginons que ce soit encore vrai. Si Google le reprend ou plein d'acteurs le reprennent. On n'a plus toutes les visites sur notre site. Donc, on ne mesure plus correctement les choses. Donc, il y a un challenge, là. Comment on continue à mesurer alors que notre indicateur n'est plus bon ? Peut-être pas avec la même qualité de service.

E : Ça ne fait pas partie des choses qu'on peut...

G : Ça dépend. Si ça fait partie du vrai *Open Data*, non. Parce que normalement *l'Open Data*, c'est libre. Alors, il y a les opportunités, par contre. Étendre le réseau des acteurs. Étendre notre puissance d'action. Par exemple, profiter de la puissance technologique d'autres... [Passe des slides.] Tout ça, c'est vraiment lié à *l'Open Data*. Il y a peut-être encore un *slide* que je voulais te montrer... L'idée c'est de se dire, plutôt que de favoriser *l'Open Data*, ... là, c'est une

question stratégique. Donc, moi, ce que je propose, c'est de favoriser le partenariat. Et de se dire, la fameuse directive PSI nous oblige à ouvrir les données mais il y a quelque-chose qui est intéressant : « *L'organisme public peut ne pas créer ou ne pas adapter un document administratif ou de fournir des extraits, lorsque cela entraîne des efforts disproportionnés dépassant le stade de la simple manipulation.*¹¹⁶ » Ok ? Donc, normalement, si ça coûte vraiment des investissements et tout, tu n'es pas obligé de l'ouvrir. Donc, ça veut dire quoi ? Alors, la définition, elle n'est pas claire. Mais pour moi, ça veut dire que, globalement, la donnée ouverte, t'es pas obligé de fournir un « SLA ».

E : SLA ?

G : ... Qualité de service, *Service Quality Agreement*, un SLA. Donc, de dire : Moi, je ne garantis pas que les données sont là, disponibles, 24h/24. Je ne garantis pas que 50.000 personnes peuvent se connecter à la fois. J'ai mis à disposition, j'ai fait le strict minimum syndical. C'est juste de la manipulation. J'ai mis un petit serveur, là, un tout petit pc pour fournir le fichier... J'ai fait mon boulot. En tout cas, pour ce qui est de la transparence, c'est vrai. OK ? Maintenant, construire un *business* là-dessus, ce n'est pas possible, évidemment. Toi, si tu as une application mobile et qu'il commence à y avoir des millions d'utilisateurs, etc. Ça fait des milliers à la minute... Ca doit suivre, d'accord ? Je ne suis même pas sûr que le site du Forem, pourrait suivre. Pour moi, en fait, ce que je propose, c'est qu'on fasse, justement un partenariat. Que ce critère-là, soit un critère de choix, en fait. Leur dire, leur intérêt c'est de faire du business. 99,9% des gens voudront nos données pour faire du business, hein ! Pas pour la transparence. La transparence, on s'en fout, globalement. Donc, ça sera pour du business. Si on leur dit, écoutez ! Vous avez le canal Open Data, d'accord mais il n'y a pas de qualité de données.

E : Proposer un service premium, en fait ?

G : Exactement !

E : Enfin, *freemium*. C'est gratuit mais si tu veux mieux, tu paies.

¹¹⁶ Extrait de : « DIRECTIVE 2003/98/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 17 novembre 2003 concernant la réutilisation des informations du secteur public (JO L 345, 31.12.2003, p.90) », (s. d.). Journal Officiel, Consulté à l'adresse <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:02003L0098-20130717&from=FR>

G : Voilà. C'est de dire, vous avez accès mais là, vous avez une qualité de service, etc. Mais on négocie les conditions. On peut, dans la directive Open Data / PSI, on peut mettre une licence. Les modalités wallonnes ne sont pas encore définies. Donc on va voir ce qu'on va vraiment pouvoir mettre dans les licences. On peut mettre quelques conditions mais on ne peut pas limiter la libre concurrence, etc. Enfin, voilà. Mais dans les partenariats, on pourra aller jusqu'au bout. Et donc, dans la logique partenariale, si tu veux mon idée, c'est de se dire, on va, ... [passe des slides] euh... L'idée c'est que, par exemple, on va demander dans le partenariat à avoir un flux de retour. Donc, par exemple, ici, les offres d'emploi sont sans les contacts. Donc sans données à caractère personnel. Ce qui nous libère déjà du problème du RGPD. Donc, les offres sont affichées par exemples dans l'application tierce. Par contre, la personne peut postuler. Parce que, la plupart, c'est pour postuler. Ok ? Eh bien, quand elle postule, par contre, il y a un feedback chez nous qui va lui permettre d'accéder aux données de contact. C'est donc, seulement au moment où la personne postule qu'on lui envoie la donnée de contact. Mais ce faisant, alors nous on a la statistique.

E : Toi, tu récupères des données qui t'intéresse pour faire le truc. C'est du donnant-donnant.

G : Voilà.

E : Un espèce de *freemium*... Et j'imagine que pour les entreprises, là ce serait même financier ?

G : Même pas. Tu veux dire, payer pour le service ? Pas forcément, non. Mais au moins, là, on est dans un truc où on récupère les données. Et donc, dans la convention partenariale, il y a au moins ce flux de retour qui nous permet de suivre ça. Un autre flux possible, par exemple, c'est le retour des CV. Parce que les gens mettent un CV dans l'application tierce, on peut très bien dire, si la personne donne le consentement, elle transfère directement vers le Forem. Tu vois ? Ce sont des choses qui sont tout à fait possible dans une convention partenariale. Et le moteur du truc, c'est de dire, on vous offre une qualité de service, là. On vous offre du 24h/24, 7jours sur 7. Vous nous dites, voilà, potentiellement, votre application aura X milliers d'utilisateurs. Eh bien, on dimensionne pour que ce soit supporté. Alors que si on fait de l'Open Data, il n'y aurait que dalle. Et donc là, on est dans un critère qui nous permet, je pense de pouvoir négocier et on est dans une relation gagnant-gagnant. Je pense que l'entreprise ne perd rien à faire ça. Que du contraire. Mais au moins, on définit quelque-chose qui nous permet de faire proprement les choses et de fournir un service. Et ça nous permet, c'est ce que j'expliquais là aux juristes... Parce qu'en fait, on parle d'une question très juridique au départ : obligés d'ouvrir ou pas ? En

voyant les choses comme ça, j'élude la question. Dans 99,9% des cas, je suis persuadé que l'entreprise, elle viendra et dira, oui, je préfère le partenariat que l'Open Data.

E : Oui, l'Open Data ça servira éventuellement à des universitaires ou ...

G : Exactement.

E : ... à appeler une fois les données à visée statistique. Donc, finalement les données à caractères personnelles, elles s'en cognent. Et toi, tu t'en fiches qu'on soit venu voir cette information-là, puisque ça ne va rien rapporter dans ton analyse du marché.

G : Voilà. Et donc là. En abordant stratégiquement, on résout le problème qui est d'abord un problème juridique. On en fait une question business. Et tout est résolu d'un coup, en fait. C'est une façon d'aborder les choses mais je crois cette réflexion-là, quelque part, la même réflexion pourrait être menée avec l'Emploi Box et se dire, qu'est-ce qu'on fait avec ça ? Quels vont être les différents retours qu'on va pouvoir capitaliser avec ça, etc. Quels types de partenariats réels, on fait derrière ça ? Oui, ils viennent déposer. Ils y gagnent quoi ? Nous qu'est-ce qu'on voudrait avoir comme informations de retour ? Sur l'Emploi Store, ce serait intéressant de savoir quelles sont les différents feedbacks que Pôle Emploi collecte ? Il y a des utilisateurs, d'accord mais il y a sûrement aussi de ceux qui déposent des choses. Et je pense que c'est là, la vraie valeur. Tu vois, c'est de se dire, cette application, elle est fortement utilisée, c'est une application de quel type ? Pourquoi celle-là, tout d'un coup, elle marche plus que les autres, etc. ? Est-ce que cette application est une application avec laquelle il faudrait, justement, faire un partenariat ? Tu vois, là, on ne fait que de l'hébergement de liens. On en fait que de la visibilisation. Mais on se dit : ouh la, celle-là, elle augmente...

E : Mais si dans les conditions d'utilisation, au lieu de faire, juste, une ferme de liens, il y avait une espèce de partenariat avec feedback de données, ça permettrait aussi d'avoir des informations. Surtout si ces feedbacks, tu peux les uniformiser. Donc, tu demandes pour avoir toujours le même type d'informations. Ça permet d'avoir des informations beaucoup plus grandes et une vraie vision du marché. Comme tu disais, le marché, il y a 15 ans, le site du Forem, c'était la bonne manière de mesurer l'info. Mais maintenant, ce n'est plus la vérité mais à partir du moment où on essaye d'agréger l'ensemble des services qui sont un peu qualitatifs en Belgique, tu récupères...

G : ... Voilà. Tu récupères cette vision-là. C'est une façon de voir les choses. Je vais peut-être te remonter un autre slide. C'est tous des trucs sur des présentations qui n'ont rien à voir les unes avec les autres mais qui permettent de te donner un cadre plus général... Attend... Et qui pourraient aussi t'intéresser. [Blanc. Cherche son document.] J'ai eu l'occasion de faire une présentation. La semaine juste avant les vacances, j'ai été faire 4 présentations différentes, à des endroits différents sur des thèmes totalement différents. Et là, c'était à la DT Brabant wallon-Namur sur l'automatisation de l'emploi, etc. Quel est mon avis là-dessus... Et il y avait, W. de l'AMEF qui faisait aussi sa présentation. Moi, ma vision, c'était tout ce qui est automatisation, disparition, etc., ce n'est que le sommet de l'iceberg, au fait. C'est un phénomène beaucoup plus large que ça. Donc, on médiatise l'automatisation mais pour moi, il y a un défi beaucoup plus grand que ça. Quelque part, c'est ce que j'essayais d'expliquer. Je ne vais pas rentrer dans les détails, là. Mais là où je voulais arriver, justement... Pour moi, ce qui est le plus... La réalité, c'est qu'on est dans un contexte beaucoup plus large. De nouveau, pour ta réflexion, je pense que ça peut être intéressant. La société d'aujourd'hui, elle est caractérisée par quoi ? La complexité, de plus en plus importante... Ok ? Je reviendrai sur la complexité, vraiment, ce que c'est. Super important : l'accélération des changements. Tout le temps.

E : Ça c'est vraiment partout...

G : On est dans un monde de plus en plus turbulent, ça engendre de l'obsolescence et une volatilité. On voit une volatilité des marchés ou autre, hein. La volatilité, c'est les écarts comme ça, brusques des choses. Alors, les inventions, les innovations engendrent l'accélération du changement, volatilité, etc. Et la seule chose qui stabilise tout ça, c'est ce qu'on appelle : convergence. C'est essayer justement de mettre tout un peu ensemble. C'est tout. Mais en fait, tout le reste crée un marasme, en fait. Un monde qui change tout le temps.

E : C'est peut-être une des raisons, cette convergence, du « winner takes all » ? Que finalement le premier sur un marché, en tout cas nouvelle économie, a tendance à être le... C'est des nouveaux monopoles qui se créent, en fait. C'est peut-être toute cette instabilité qui engendre... ? Parce que le monde a quand même besoin de stabilité. C'est de concentrer tous les résultats sur un acteur... peut-être deux... ?

G : Quand tu dis, le premier prend tout, quelque part... C'est ça que tu dis ?

E : Oui.

G : Là, je pense plutôt que les innovations, les turbulences arrivent. On parlait d'Uber. Uber arrive. Boum ! Il n'a pas eu de concurrents. Globalement Uber, il a tout pris. Ce qu'il a justement, ... Je crois qu'il n'y a pas de convergence, justement. En fait, ils sont là, encore dans l'innovation, ok ? Ce qu'il se passe, c'est que les autres sont en train de penser toujours convergence et essayer toujours de rattraper, en fait. Tu vois ? L'idée de convergence, c'est l'idée d'absolument tout recentrer sur le passé, quelque part.

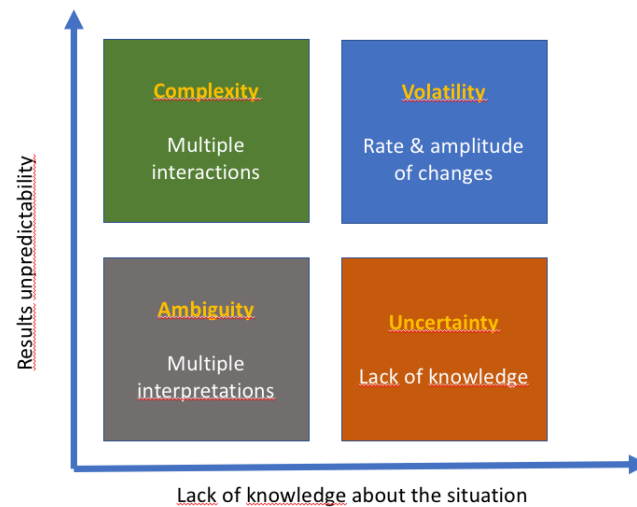
E : Ah oui ! Oui. En fait, c'est comme ça que tu l'entends, la convergence. Ok. Moi, je voyais la convergence sur la multitude d'innovations, le succès se concentre sur une... Je l'entendais comme ça.

G : Non, ce n'est pas dans cette logique-là. Je te passerai si tu veux les références d'un bouquin que j'ai. Malheureusement, je les ai repris chez moi. C'est sur la gestion de risques globale. Le gars, il dit que globalement, c'est interpellant de voir qu'il y a encore plein d'entreprises qui se focalisent là-dessus sur la stabilité ; Si tu veux, la stabilisation des choses... Alors que ce qu'il faudrait aujourd'hui, c'est un équilibre dynamique. Tu vois, ce qu'on fait aujourd'hui, c'est... [cherche un document] Voilà. Cette image-là, pour moi, c'est ça. Il faut passer du chêne au roseau. Il faut être ce qu'on appelle « anti-fragile ». Y'a un bouquin, ça s'appelle « Antifragile ». Ne l'achète pas. Mais le concept est très bien... C'est simplement ça, l'idée. Être « antifragile », ce n'est pas être solide comme un chêne, c'est résister à tout ce qu'il peut se produire, à s'adapter. C'est le fameux équilibre dynamique, si tu veux. C'est ça qu'il faut dans le monde d'aujourd'hui. Et c'est là que je voulais en arriver. En fait, on est dans un monde... Je ne sais pas si tu as déjà entendu parler de monde « VUCA » ?

E : Pas celui-là. C'est quoi ?

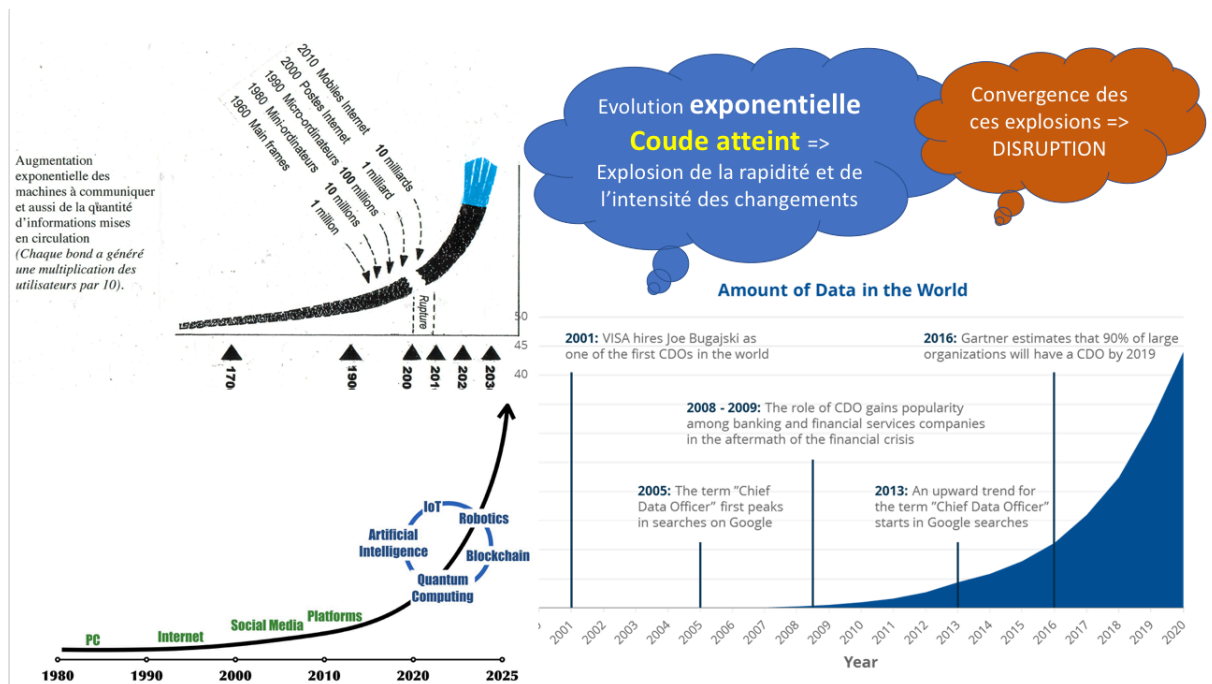
G : VUCA, c'est l'acronyme de Volatility , Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Ok ? Donc, on parle de VUCA world. Ça c'est vraiment une expression qui commence à être reprise de plus en plus aujourd'hui. Une expression après-guerre, ça vient des militaires. On parle aujourd'hui de monde VUCA qui est volatile, incertain, ambigu et complexe.

Bienvenue dans un monde « VUCA » !



RQ : Toutes les illustrations sont les slides présentés par Monsieur Grégoire.

Et pour moi, ça, c'est le véritable enjeu. C'est l'enjeu, pour tout le monde. Que ce soit pour les entreprises privées, le service public, les citoyens, les gosses, tout ce que tu veux, le fameux iceberg, pour moi, c'est ça, tu vois ? Et juste, les problèmes technologiques, robotisation, automatisation, c'est juste la pointe qu'on voit, tu vois ? C'est ce que j'expliquais dans mes présentations, ici. C'est qu'on voit, par exemple, notamment des évolutions au niveau de la génétique, par exemple. Des évolutions de la génétique qui vont aussi révolutionner des choses, etc. Donc, on est vraiment là-dedans. Et donc, quelque-chose qui caractérise vraiment le monde d'aujourd'hui. C'est qu'on passe d'une loi normale à une loi de puissance. Deux choses... Je vais d'abord remonter [dans ses slides]. Est-ce que j'ai les slides ? Là. Voilà. Deux tendances fortes. Tu as, un, des courbes exponentielles. Qu'est-ce qu'il se passe depuis, ... ça a commencé avec l'internet globalement, 2000, je dirais. Mais ça explose vraiment depuis 2010. Depuis 2010, on est vraiment dans un coude comme ça. La fameuse loi de Moore... T'as déjà entendu parler ?

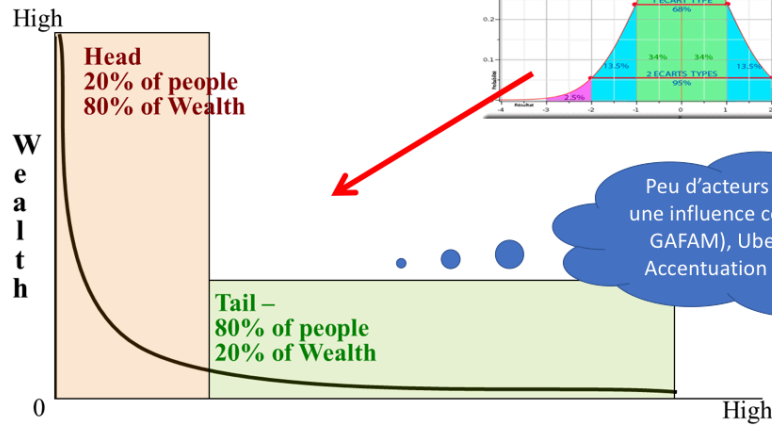


E : Oui, bien sûr. Ça fait partie de mon truc...

G : La loi de Moore, c'est une courbe exponentielle. Ça double tous les deux ans. La puissance des microprocesseurs, c'est aligné aux transistors. Et le nombre de transistors définit la puissance et ce nombre de transistors double tous les deux ans et ça s'avère comme ça depuis 1965. Donc, c'est vrai mais c'est une exponentielle. Et ce qu'il se passe, c'est qu'on continue à penser dans la courbe la courbe horizontale, en fait. On oublie qu'on est dans un phénomène exponentiel. Et on voit que pendant des années et des années, on était à l'horizontale. Et là, en fait depuis 2010, on est dans une courbe complètement exponentielle. Et pour plein de choses : la puissance des CPU, ... Le problème c'est qu'on représente souvent ça dans une échelle qui est logarithmique et donc, on croit que c'est tout à fait linéaire mais, en fait, pas du tout. On est dans quelque chose qui est là-dedans [montre la courbe].

De la normale à la loi de puissance

« 80/20: Loi de Pareto »

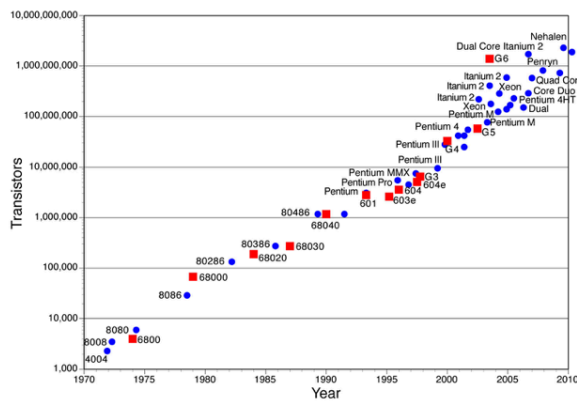


21

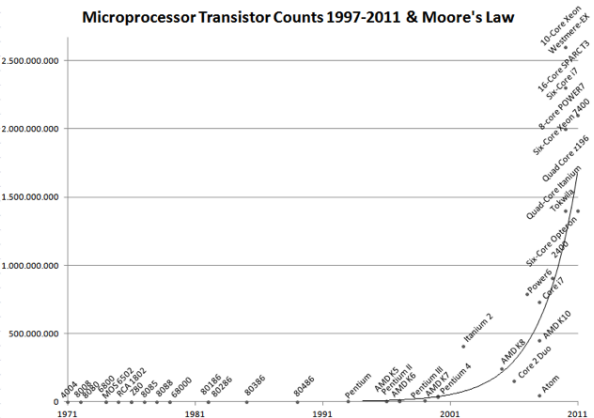
En fait, CPU, c'est comme ça [montre la courbe].

Puissance: nombre de transistors dans CPU

x 25.000 en 30 ans (~ x2 tous les 2 ans)



Microprocessor Transistor Counts 1997-2011 & Moore's Law

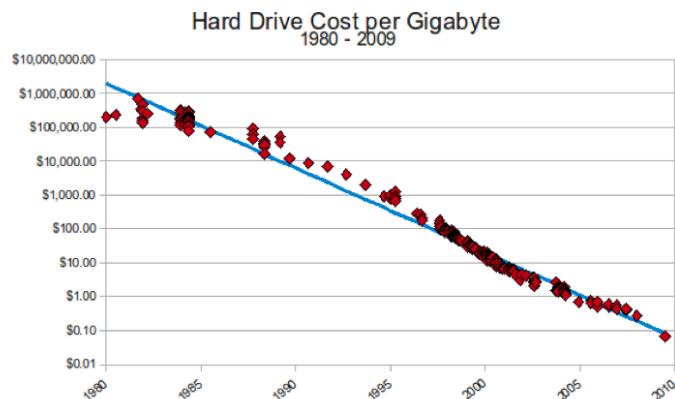


La mémoire, c'est comme ça [montre la courbe].

Stockage

- 1985 Disque dur 10Mb: 1000 EUR
- 2018 Disque dur 10Tb: 400 EUR

⇒ 2.5 millions de fois moins cher en 30 ans
(~x2 tous les 14 mois) !



<http://www.mkomo.com/cost-per-gigabyte>

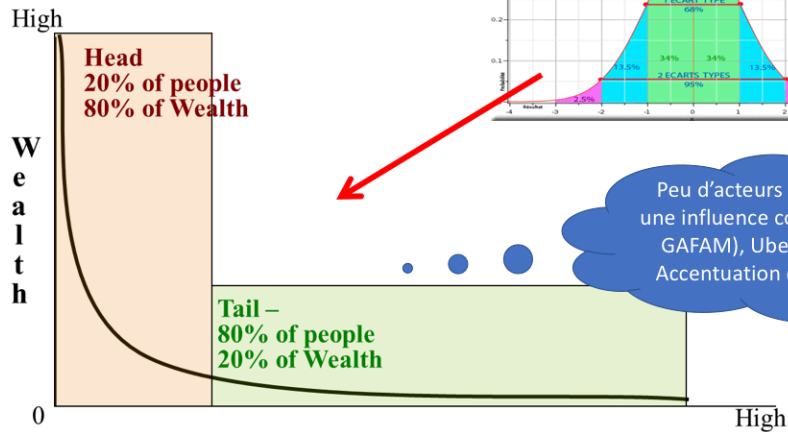
J'avais d'autres slides où je montrais à des étudiants sur le disque dur, en 30 ans, le mégabyte coûte 25 millions de fois moins cher !

E : C'est vrai. Quand tu vois ce que tu payais un ordinateur dans les années 80...

G : Dix méga[bytes] à l'époque, c'était à peu près 1000 €. Aujourd'hui, t'achète 10 terabytes pour 400 €. Donc, comptes, ça fait 25 millions de fois. Vingt-cinq millions de fois ! T'imagines ? Ce qu'il y a, c'est qu'on est en train de réfléchir encore sur cette courbe-là [montre la courbe] alors que depuis maintenant dix ans max, on est vraiment dans le coude et là, on est vraiment à la verticale, en fait. Et tout s'additionne. Une mémoire qui devient colossale. Une puissance des microprocesseurs qui devient colossale, augmentée avec une vitesse des réseaux... J'ai aussi un comparatif, il y a vingt ans quand j'ai commencé internet en 97 et aujourd'hui, chez moi, j'ai une ligne qui est 20.000 fois plus rapide. [rires] Vingt mille fois plus rapide ! Ça c'est la réalité ! Et donc en fait, tu as ta vitesse de communication qui augmente beaucoup plus vite. Tu as une puissance qui va beaucoup plus vite. Tu as la mémoire qui va beaucoup plus vite. Donc, au niveau informatique, ... Tu fais fois à chaque fois. Ça se chiffre en milliards de fois en puissance supérieure aujourd'hui par rapport à il y a vingt ans. Et on réfléchit toujours comme ça [montre la courbe].

De la normale à la loi de puissance

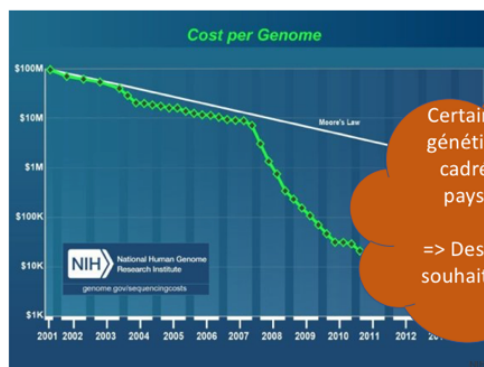
« 80/20: Loi de Pareto »



21

Alors que tous les deux ans, ça double ou presque. Le doublement se fait sur 1,4 à 2 ans suivant que ce soit la mémoire, etc. On niveau génétique, Là, j'ai des stats sur la génétique. Pareil, quoi. On a des choses qui sont incroyables en termes d'évolution en génétique. Pourquoi ? Parce que la génétique a besoin de calculs informatiques.

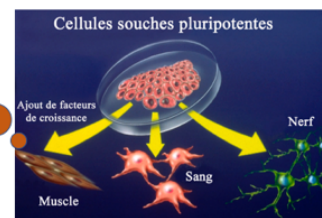
Génétique et numérique



Certaines manipulations génétiques interdites ou cadrées dans certains pays... mais pas dans d'autres...
=> Des changements non souhaités peuvent arriver d'ailleurs...



2012 : CRISPR-Cas9



2006 : iPS : reprogrammation des cellules en CSP

E : Qu'en plus, pour ce genre de choses et l'astronomie, par exemple, on utilise la puissance de la multitude. C'est-à-dire qu'on demande, non pas à des super ordinateurs de calculer les trucs, mais on demande à des particuliers de...

G : Exactement. Donc, la puissance de calcul est devenue presque infinie. J'exagère un peu en disant ça. Mais elle explose incroyablement. Et en fait, tout ça, va ensemble. Les travaux génétiques, tout ce qui est neurosciences, par exemple... Tout ce qui se fait sur l'intelligence artificielle. Je ne sais pas tu as suivi, toi qui est un peu fan de tout ce qui est ces dimensions-là... Si tu as Netflix...

E : Je suis en train de regarder une série de vidéo YouTube sur un mathématicien vulgarisateur qui traite du *deep learning* et le l'IA¹¹⁷. C'est super bien fait. Mais je n'ai pas vu de documentaire sur Netflix.

G : Tu as AlphaGo¹¹⁸, c'est un documentaire sur AlphaGo. Tu prends en 97, Deep Blue, ordinateur d'IBM qui bat Kasparov. A l'époque, on dit que pour battre le champion de go, ce n'est pas avant un siècle, quoi. Parce que le go est considéré vraiment comme un art. On se dit, vraiment il y a une intuition humaine derrière pour jouer à ça ; C'est tellement complexe que sans sentir les choses, ce n'est pas possible. Mars 2016, le premier AlphaGo bat le champion du monde 4-1. Janvier 2017, la version supérieure bat 60-0 le top-je-ne-sais-pas-combien, le top ten des joueurs de go. [montre la courbe exponentielle]. Donc, c'est en ligne et hop !

E : Ah, ça je n'avais pas vu ! Que AlphaGo Zero bat AlphaGo.

G : Alors, voilà. AlphaGo Zero bat AlphaGo. Il a appris tout, tout seul ! Les autres versions d'AlphaGo a analysé des milliers de parties humaines. Donc, on était dans une intelligence artificielle qui avait besoin, en *deep learning*, d'apprendre, qu'on l'alimente. Et quelque part, on est dans l'idée que l'humain commence à apprendre aux machines ce qui va les remplacer. [rires] C'est ça qu'il se passe. C'était l'homme encore qui alimentait. L'AlphaGo Zero, c'est ça qui est extraordinaire... C'est que on n'a rien donné comme input. Il joue simplement contre lui-même à partir de parties aléatoires au départ. Et il apprend de lui-même. Il apprend de ces propres erreurs. Après 3 jours, il dépasse la première version. Après 21 jours, il dépasse la dernière version. Et après 40 jours, il est... incroyable ! Enfin, bref ! On est là-dedans. Et je voulais juste terminer peut-être là-dessus... Ça, ça peut t'intéresser... Donc, je disais : exponentielle. Et alors, autre-chose, c'est ça. C'est qu'on passe de courbes normales à des courbes de puissances. Donc, là, de nouveau, on étudie le truc comme si c'était tout à fait linéaire. On oublie maintenant qu'on arrive maintenant dans du linéaire [rires] mais vertical !

¹¹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=DrjkjPVf7Bw&list=PLtzmb84AoqRTl0m1b82gVLcGU38miqdrC>

¹¹⁸ <https://www.netflix.com/be-fr/title/80190844>

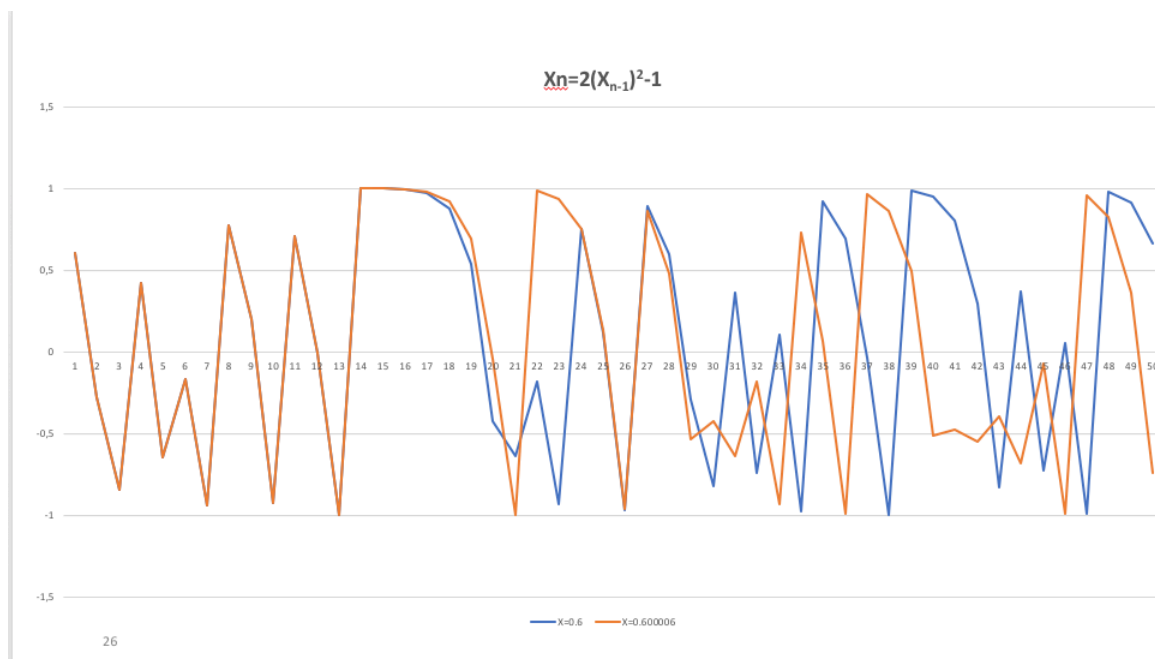
Et, ici, on pense encore avec cette fameuse loi de Gauss. Voilà, écarts types, etc. Or, de plus en plus de phénomènes en fait. Sont des phénomènes qui sont liés aux lois de puissance, en fait. Donc, là, ça veut dire quoi ? La loi de Pareto, notamment. Très peu d'acteurs ont une grosse influence, notamment. Tu prends les GAFA, Google aujourd'hui pète un coup, le monde change. Un acteur, aujourd'hui détermine franchement 50% de l'économie numérique aujourd'hui. Google décide, je prends des trucs que je connais bien, en sécurité par exemple, nous forçons ça. Tout le monde a suivi, quoi. Le commun des mortels n'a pas vu mais nous techniciens, on a vu. Mais boum, tout le monde suit. Pourquoi ? Parce que ça devient un standard *de facto* derrière. Boum ! Et don en fait, tu as un acteur détermine tout. Uber arrive. Pouf ! Tout le marché des taxis est changé. Donc là, on arrive à des trucs où très peu d'acteurs ont une influence très, très forte. Donc, tu combines les deux. Tu combines une accélération des changements à une vitesse incroyable, fulgurante aujourd'hui. Et tu lies ça au fait qu'un seul acteur peut révolutionner le monde, comme ça du jour au lendemain. Eh bien, tu comprends qu'au niveau changements, on est dans un système complètement instable. D'accord ? Et donc, on arrive dans ces fameux mondes VUCA. [Cherche des slides]. Et alors, j'aime bien ça. Peut-être que ça peut aider à la compréhension. Donc, on arrive dans un système qui est chaotique, en fait. UN système chaotique... En fait, la météo est un système chaotique comme le système solaire est un système chaotique même si le système solaire paraît hyper stable. Pourtant, c'est démontré aujourd'hui que c'est aussi un système chaotique. Le système météo, tout le monde est d'accord pour dire aujourd'hui, au-delà de 15 jours, on n'arrivera jamais à avoir des prévisions fiables quelques soient les machines qu'on y mettent, etc. C'est tellement dans le chaos que ce n'est pas possible. IL s'avère que là, on a un horizon, qu'on appelle de prédictif de 15 jours. Sur le système solaire, on a un horizon prédictif de milliards d'années. C'est ça qui change. Et l'horizon prédictif, c'est quoi ? Eh bien, c'est ça. Tu prends la fumée de cigarette, jusque-là [montre sur une image de cigarette qui se consume la démarcation entre la fumée qui monte plus ou moins droite et les volutes]

Chaos et horizon prédictif

25



Tu es plus ou moins capable de dire... Eh bien voilà, après une fraction de seconde la fumée va se trouver dans ce faisceau-là. Ça c'est calculable. Au-delà de ce seuil-là, ça devient indéterminé. On ne sait pas. Et donc, on doit gérer les choses dans cet horizon-là, en fait [sur la partie plus ou moins droite et concentrée de la fumée de cigarette]. Tout le challenge de toutes les organisations aujourd'hui, c'est ça ! C'est d'arriver dans un monde d'incertitude à se satisfaire de cet horizon de prédictibilité. Et qui se réduit à peau de chagrin au fur et à mesure qu'on avance. Et donc, il faut arriver à s'adapter. On parlait d'agilité tout à l'heure. L'agilité, il faut encore que tu vois quelque-chose. C'est beau d'être agile mais si tu ne vois rien. Si tu as des œillères partout, t'as beau être agile, ça ne sert strictement à rien. Il faut donc, percevoir ton environnement. Et ton environnement, il n'est perceptible que jusque-là... [endroit où la fumée se disperse en volutes chaotiques] Après, tu ne sais plus l'appréhender si tu veux. Ça, c'est une bête formule qui permet d'illustrer le phénomène, si tu veux.



C'est une formule toute simple, hein. $X_n = 2(X_{n-1})^2 - 1$. Voilà, ce que ça donne. Tu as juste une variation d'un millionième au départ. Les deux courbes, jusque 16, elles se superposent parfaitement et puis pffft ! Après, décalage complet. Donc, ça montre, ici, un phénomène chaotique, quelque part. Qui monte la divergence qu'il peut y avoir. Donc, toi, tu fais tes belles prévisions. Super ! Tu es dans le confort et tout. Et puis, après tu commences à vouloir extrapoler au-delà de 20. Et tu te dis, c'est fini, quoi. Tu vois, ça ne sert plus à rien de prévoir dans ces trucs-là. Or, on est dans beaucoup de choses... Tu demandais tantôt pourquoi on n'agit pas. Eh bien, je crois aussi que c'est lié à ça. Nos organisations sont tellement habituées à un processus lent de décisions, à un processus lent d'analyse, à une stabilité, si tu veux., à réfléchir dans la stabilité qu'en fait, c'est impossible pour elles d'appréhender ça. Et de se dire, je dois m'adapter à une vitesse telle que celle-là.

E : Effectivement, même s'il n'y a pas cette démonstration. Dans mes lectures, ils sont unanimes. Il faut changer de paradigme... Tout s'accélère... Quand on lit ces livres, ça a l'air tellement évident, de portes ouvertes. J'ai du mal à comprendre l'immobilisme...

G : C'est une question d'être le nez dans le guidon. La véritable stratégie, on n'en fait pas. La stratégie, elle est faite pas au Forem. Elle est faite au cabinet. Et il n'y en a pas réellement puisque c'est de l'électorisme. Tu vois ? Normalement, il faudrait au niveau de la tête de l'administration une véritable stratégie et ça, ça ne se fait pas. Et de deux, on n'a aucune structure en interne pour ça. Ça aussi, je le dis depuis des années, des années, il n'y a rien... Maintenant, il y a Y. qui est sur le truc mais concrètement, tu n'as pas d'analystes réels qui font

ça avec une équipe vraiment et qui va transformer l'organisation et l'adapter. Il nous faut quelque-chose qui permette cette agilité, justement. Et ça, il n'y a pas. Ici, j'aime bien Peter Hinssen, j'ai aussi un bouquin « *The Network Always Wins* ». *Network* dans le sens réseautage. C'est un belge, en fait. C'est un bouquin super intéressant, si tu veux, je te le passerai aussi. Et la solution au VUCA world, pour lui, c'est « *VACINE* ». C'est bien, il faut retenir. *Velocity, Agility, Creativity, Innovation, Network* et *Experimentation*. Rapidité et agilité. Forcément pour tout ça, il faut de la créativité et de l'innovation. Et alors, j'aime beaucoup les deux derniers : le réseautage et l'expérimentation. Pour moi, et c'est là où, je voulais en venir, on boucle la boucle. Je voulais en revenir à l'Emploi Store ou à l'Emploi Box. Il y a cette logique d'expérimentation et cette logique de réseautage et de se dire, voilà, on peut essayer de voir qu'est-ce qui existe auprès des autres acteurs pour créer du lien, etc. Là, il y a des possibilités à avoir et qui sont super intéressantes. Donc, ça c'est un truc intéressant. Son bouquin, c'est toute l'importance du réseau et pour lui, c'est en réseau qu'on peut réussir aujourd'hui. Et je crois que là, le Forem, de nouveau, devrait réfléchir à ça. Et est loin d'être mauvais là-dedans en plus, le Forem ! Quand tu vois tous les partenariats qu'on fait, c'est juste incroyable le nombre de partenariats que le Forem fait. Donc, ça existe au Forem. Mais c'est toujours dans une logique plutôt d'opérateur, etc. Je crois qu'il y a vraiment, au niveau du réseautage, des choses qu'on pourrait faire. On pourrait aussi le faire au niveau de l'Emploi Box, au niveau de ton sujet, je n'en sais rien. Et je me disais, si on réfléchit par exemple, au niveau de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Eh bien, la notion de réseau étant devenue aussi importante aujourd'hui. Par exemple, pour trouver un emploi, les dernières statistiques de Pôle Emploi sur le sujet, ça disait, les personnes trouvant un emploi, je pense à plus de 30% via le réseau personnel. Donc, en fait, tu as 90% des personnes recherchant sur internet. Mais, je ne sais plus, je crois que c'est 15 % qui trouvent vraiment par internet mais tu en as 30% qui trouvent par leur réseau personnel. Je me disais, imagine qu'un des rôles qu'on attribue aux conseillers ou en tout cas aux outils qu'ont fait, ce soit de favoriser le réseautage. Parce que toi, si tu es dans ta petite bulle, etc. Tu es graphiste, par exemple et demain, tu te dis, je voudrais me reconvertir vers une activité plus graphique. Et tu as peu de connaissances parce que tu as été coincée des années au Forem. Voilà, avoir un réseau, avoir un pied vers les gens qui sont dans le domaine, etc., ça pourrait être super intéressant. Étendre ça, ça pourrait être vraiment bien, quoi. Donc, je me dis quels sont les outils qu'on a aujourd'hui ? Qu'on fournit aux conseillers et aux demandeurs d'emploi pour ça ? Pff ! A mon avis, que dalle. Alors que sur les chiffres, d'après Pôle Emploi, 30% trouvent par le réseau. Donc, ça serait un vecteur super intéressant. Et donc, là, si on parlait de nouveau de légitimité du service public, etc. et de désintermédiation, faire du réseau comme

ça... Eh bien, peut-être qu'on a encore plus de chance d'y arriver par des personnes. Avec une personne physique qu'avec une machinerie, les réseaux sociaux... ce n'est quand même pas pareil. Ça pourrait être intéressant. On est je crois, dans l'idée de l'innovation. Quand tu vois ce qu'a fait Pôle Emploi, ils sont dans cette idée d'innovation numérique.

E : Ils ont les start-up d'état aussi...

G : Bien sûr.

E : Il y a vraiment beaucoup de choses... En fait, finalement d'après ce que tu viens de dire... J'ai d'abord eu l'impression qu'on était dans deux mondes totalement différents. Finalement, ce que tu me dis, c'est qu'on a les mêmes contraintes, les mêmes enjeux, les mêmes contraintes légales au niveau macro donc européen. C'est, par contre, au niveau politique que ça...

Nous avons arrêté ici la retranscription, le reste de la conversation est hors sujet.

Annexe n°9. - Guide d'entretien pour la Directrice Communication, Marketing et Canaux à distance

1. Introduction

L'objectif du présent guide d'entretien est de récolter des informations sur le choix de ce projet dans la stratégie de transformation numérique du Forem mais également de comprendre les positions de certaines parties prenantes à fort pouvoir d'influence sur celui-ci.

En préalable à l'entretien, nous demandons l'autorisation d'enregistrer, nous nous présentons ainsi que le cadre de l'interview et les thématiques abordées.

2. Thèmes abordés

- Pourrais-tu me parler de la genèse de l'Emploi-Box ? Comment a germé l'idée de la plateforme ? Qui a eu cette idée ?

Objectif : comprendre comment est née l'idée de s'inspirer de l'Emploi Store. Est-ce que le Forem, dans son travail de préparation de sa stratégie numérique a découvert l'outil et souhaité l'intégrer ? L'idée d'une plateforme pré-existait-elle ?

- Peux-tu me parler de ton rôle dans le projet ?

Objectif : comprendre le rôle de l'interviewé dans le projet.

- Entre la version française et votre première mouture, il y a vraiment un écart de fonctionnalités (les notations et commentaires, mais aussi Emploi Store Idées et Développeurs) que le Forem souhaite combler avec le temps. Pourquoi cette stratégie ? Pourquoi n'avoir pas investi directement dans la version "complète" ?

Objectif : comprendre la stratégie derrière la première version assez modeste. Est-ce parce qu'ils ne sont pas sûrs du modèle ? Est-ce à cause des différences de contextes entre les deux SPE ? Est-ce une question de budget ou de priorités ? Est-ce, simplement, une intention de développement agile ?

- Avez-vous identifié des différences de contextes entre Emploi Box et Emploi Store ? Si oui lesquelles ? Quelles ont été vos réflexions ? Pourquoi ?

Objectif : affiner la compréhension de la stratégie de lancement d'une version simplifiée. Identifier les impacts sur les deux projets de leurs environnements internes et externes.

- Qu'attendez-vous comme objectifs ? Quels résultats en attendez-vous ?

Objectif : Comprendre quelles sont les objectifs poursuivis par le Forem mais également déceler les opportunités qu'il y voit.

- Penses-tu que l'Emploi Box aura un impact sur l'image ? Si oui lequel ?

Objectif : Identifier si la Direction Communication, Marketing et canaux à distance voit des opportunités en termes d'image. Un sous-objectif est de comprendre si le Forem y voit une opportunité de renforcer sa position de régisseur.

- Est-ce que le Comité de gestion a un avis particulier sur les plateformes dont les services sont rendus par des partenaires ? Pourquoi ? Et sur Emploi Box en Particulier ? A-t-il des craintes ? Posé des limites ?

Objectif : Comprendre l'influence de cette partie prenante sur le projet. Identifier des différences potentielles avec Emploi Store sur le support des organes de gouvernance au projet.

- Est-ce que la tutelle a un avis particulier sur les plateformes dont les services sont rendus par des partenaires ? Pourquoi ? Et sur Emploi Box en Particulier ? A-t-elle des craintes ? Posé des limites ?

Objectif : Comprendre l'influence de cette partie prenante sur le projet. Identifier des différences potentielles avec Emploi Store sur le support du politique au projet.

- Quelle est la position du Forem sur un Service public plateforme ?

Objectif : Identifier des différences ou similitudes avec les positions françaises.

Annexe n°10. - Entretien avec Mme Anne-Céline Adnet – Directrice Communication, Marketing et Canaux à distance

Organisation : Le Forem

Lieu : Siège central

Date : 8 mai 2018 – 13h

Durée : 1h

Les intervenants sont notés « E » pour l'étudiante et « A » pour Mme Adnet.

Avant l'enregistrement : Demande de consentement pour enregistrer la conversation et présentation du contexte.

E : Merci

A : Mais de rien (rires)

E : Donc, est-ce que tu pourrais me parler de la genèse d'Emploi Box ? Comment a germé l'idée et qui a eu cette idée ?

A : Alors, à mon avis la genèse vient de deux facteurs qui se sont rencontrés. Euh... Un premier, qui était lié au positionnement du Forem en tant que régisseur-ensemblier. On peut l'appeler de différentes manières... Et de se dire comment on gère cette différence-là entre un opérateur-fournisseur et régisseur ? Et est-ce que c'est bien de gérer ça sur une même plateforme, en tout cas, au niveau digital ? Ou est-ce qu'il faudrait différencier ? Des décisions précédentes avaient été prises de dire on l'intègre... Par exemple, un FormaPass ou un Horizon Emploi, les décisions avaient été prises de le mettre... Et pour quelles raisons, ça je n'ai pas l'historique. Ben, de le mettre sur le Forem. Et en tout cas, par ailleurs, je sais que ça posait, en tout cas pour certains des autres opérateurs... le côté neutralité parfois... Ils avaient accepté la décision mais on sentait bien que ça reposait d'autres problèmes. Donc, il y avait cette réflexion-là. Et puis alors, en allant faire un benchmark chez Pôle Emploi... Voilà, la découverte de la façon dont ils fonctionnaient. Et découverte puisqu'on a fait une partie là-dessus... de leur euh... Je ne sais même plus comment il s'appelle, leur Emploi Box... Enfin, ce n'est pas l'Emploi Box mais c'est...

E : Emploi Store.

A : Emploi Store, voilà. Je vais y arriver. Et donc, de cette idée de site de référencement qui était développé chez eux... Mais qui, effectivement chez eux faisait partie de tout un cheminement plutôt sur, ... Peut-être un aboutissement, même, d'une réflexion autour de l'innovation, comment essayer de faire non pas du top-down mais de faire du bottom-up. Mais de faire germer des choses et de les rendre accessibles sur une plateforme digitale. Et donc, de façon assez pragmatique, en se disant, nous il y a visiblement un besoin en interne une crédibilité... Je crois que je oser utiliser ces mots-là... qui n'était parfois plus au niveau des partenaires, parce qu'ils étaient toujours... Parce que le Forem s'était mis comme « je suis ensemblier mais je suis quand même celui qui décide tout et qui impose des trucs » Et je crois que les choses ont évolués au fur et à mesure des années. L'objectif maintenant est de se dire, on est vraiment... Alors, on peut porter quelque-chose parce qu'on a peut-être une force de frappe plus grande mais on aimerait bien vraiment le construire ensemble et donc passer par cette neutralité d'avoir un site séparé. C'est peut-être symbolique mais c'était déjà une première démarche dans cette nouvelle approche par rapport aux opérateurs... Donc, là, on va dire, au niveau business et interne au Forem, il y avait de l'intérêt. Et d'ailleurs, quand on a commencé à partager l'idée, eh bien, concrètement... L'idée on l'avait mais on n'avait pas quelque chose à leur montrer concrètement en disant... Et donc, quand on est venu montrer à des collègues du CEFO, ... Enfin, à des gens qui sont confrontés avec des partenaires... On a vu que ça titillait les gens, qu'il y avait un intérêt qui était là... Et donc, qui a pris la décision ? En tout cas, certainement moi... J'ai poussé... Je ne me souviens plus des détails mais Produits & Services chez Yves Magan... Parce que là, ça brasse une série de personnes... Et puis, sur le principe, validé aussi par l'administratrice et présenté au Co... Ben, voilà, je dirais l'impulsion est plutôt venue de Produits & Services et de moi avec ma casquette aussi Communication et canaux numériques. Et puis, ça a été plutôt validé par, on va dire, les membres du Comité de direction de façon globale.

E : Donc, en fait, il y avait une idée de plateforme qui préexistait par contre, on savait pas si elle était intégrée ou bien toute seule ? Donc vous aviez l'idée mais vous ne saviez pas comment la mettre en œuvre ?

A : J'ai envie de dire... On n'avait même pas encore l'idée d'une plateforme extérieure. On avait ce sentiment de dire... J'avais un peu l'impression qu'on était dans une impasse. C'est à dire qu'on recevait beaucoup de critiques, en disant : *Pourquoi on référencerait telles choses ?*

et pourquoi pas d'autres ? On devrait jouer aussi ce rôle-là, d'être un petit peu garant. De dire : On ne se sait pas faire tout, tout seul, y'en a d'autres qui le font... Donc le mot plateforme n'était pas encore... C'est vraiment en allant chez Pôle Emploi qu'on s'est dit : Ben alors, peut-être qu'on pourrait faire ceci... C'est bizarre à dire mais il y avait quelque chose... des contraintes... En tout cas une série de choses qui faisaient que dans ma tête et je crois dans la tête de plusieurs autres, ... Oui, je crois que l'idée est venue quand on a vu l'Emploi Box. Que ça, ça répond déjà à 80, 70% des besoins. Sur les sites extérieurs... Ben, quand on a vu Emploi Box, peut-être que nous aussi... J'ai l'impression qu'au sein du Forem, les gens n'y pensaient même plus tellement ils avaient été formatés dans le truc où tout ce qui est développé... Ben, déjà c'est développé par le Forem. Ça doit être sur le site du Forem et c'est comme ça... Donc voilà, c'est...

E : Ok. Et donc ma deuxième question, c'était peux-tu me parler de ton rôle dans le projet ? Tu m'en as un peu parlé. Est-ce qu'il y a des choses à ajouter ?

A : Ben... Le rôle, pour moi, ça a été un peu... Si je dois le redéfinir, un peu moteur. D'aller creuser. De se dire : *Allez, tiens, est-ce qu'à priori on est capable de le faire chez nous ? Est-ce que ça a du sens de le faire chez nous ?* De tester un peu les réponses aux besoins du business en interne.

E : Donc une fois, que vous avez vu Emploi Store...

A : Voilà !

E : Tu t'es approprié l'idée, en disant : *Qu'est-ce qu'on peut en faire ?*

A : Exactement

E : Ok. Mais par contre, il y avait un besoin préexistant mais sans réponse, il restait un petit peu là dans une armoire ? Ou bien vous travaillez dessus en parallèle ?

A : Non, pour moi, le travail a commencé après avoir vu l'Emploi Store. Et dire : *Tiens, après avoir vu ça comment on pourrait le décliner chez nous ?* Donc, il y avait plusieurs scénarios. Donc, un moment donné, on s'est dit : *Tiens, on ne devrait pas demander à Pôle Emploi si on ne peut pas rajouter un lien vers Emploi Store sur notre site à nous, par ex.* Je sais qu'il y a eu plusieurs choses... En se disant : *Ben on va peut-être pas le recréer puisqu'il est là...* Mais on a quand même analysé en se disant : *Oui mais attention la façon dont ça fonctionne et nous ce*

qu'on veut y référencer n'est pas forcément la même chose... Donc, peut-être que ça vaudrait la peine de se dire qu'on investit nous aussi un peu d'analyse, un peu de technique, un peu de contenu pour la faire nous-même. Et donc, c'est à partir de ce moment-là qu'il y a eu une réflexion un peu plus technique. En se disant : *Ça impliquerait quoi de le maintenir ?* Voir si on est en capacité de le faire parce qu'on a pas du tout la même force de frappe que Pôle Emploi. Et puis, d'un point de vue contenus et business, de se dire : *Est-ce que ça répond visiblement à un besoin ou pas ? Et si ça répond à un besoin, comment est-ce qu'on l'organise, parce que...* Puisque le choix de référencer un tel et un tel, ce n'est pas un choix qui doit être aux canaux numériques ou à la communication. Ça doit être les gens du métier chez nous qui peuvent dire, je trouve que ce site-là, ça vaut la peine de le mettre à cet endroit-là, etc. Donc, il y a une mécanique à mettre en place, en tout cas.

E : Et tu dis : *Pas la même force de frappe que Pôle Emploi*. Est-ce que tu penses que c'est une question de moyens liés à la taille de l'entreprise ? Est-ce que c'est une question de vision ? Donc, chez eux, ils pensent que ce type d'investissement, d'innovation, etc., ça a beaucoup de poids et donc ils mettent beaucoup d'argent. Et chez nous, pas ? Donc c'est une question d'investissement ou bêtement une question de proportionnalité... ? Ou c'est encore autre chose ?

A : Il y a la question de la proportionnalité à partir du moment où nous, entre guillemets, on le fait QUE pour 200 000 DE, alors qu'eux, ils le font pour une échelle... Enfin, le coût est le même qu'ils le fassent pour l'équivalent de la Normandie ou qu'ils le fassent pour l'ensemble de la France, le coût est le même et donc, voilà chez nous, il y a cette proportionnalité-là... C'est là, où il n'y a pas la même force de frappe et ... Et il n'y a pas encore la même maturité au niveau digitalisation. Enfin, c'est pour ça aussi... Et on est humble dans ce qu'on dit. On est allé les voir... On n'a pas parlé que de l'Emploi Store. On a parlé en gros de toute la digitalisation qu'ils étaient en train de mener et qu'ils mènent depuis un peu plus longtemps que nous. Eux, ils sont un peu plus matures et on est allé s'inspirer de leur côté. Et donc, qui dit pas encore la bonne maturité... Ben, les investissements, peut-être suivent différemment. Et peut-être que ce serait ne pas bien utiliser les deniers publics que de vouloir mettre de l'argent si, en termes de maturité, et donc de contenus, on n'est pas encore capable de suivre correctement. L'un va avec l'autre. Donc, il y a les deux aspects, je pense.

E : Et est-ce que tu penses que la vision politique sur l'innovation en France et en Belgique est différente ? Si oui, est-ce que ça peut jouer un rôle ?

A : Pfff. Je vais rester prudente parce que je ne connais pas... Je pense sincèrement qu'il y a eu, en tout cas de ce que Pôle Emploi nous a partagé, il y a eu une impulsion en termes de digitalisation, d'innovation qui venait de la part du gouvernement et qui en fait, était demandé, impulsé par le gouvernement... Et Pôle Emploi est une des grosses structures publiques, ils ont suivi. Ils ont bénéficié de certaines choses qui étaient mises en place au niveau gouvernement pour entrer dans la barque. Que chez nous, j'ai l'impression qu'il y a certaines structures qui existent au niveau du gouvernement... Mais on est quand même plus dans chacune des institutions publiques, qui... Ben, ça c'est pour tout le monde, on doit rentrer dans la digitalisation... Mais c'est un peu chacun individuellement qui essaie d'y rentrer ou qui est forcé d'y rentrer comme elle peut et je trouve que l'impulsion, les moyens donnés... Je ne sais pas comment... ne fonctionne pas de la même façon qu'en France. C'est ma perception. Je n'ai pas étudié la question. Parfois, il y a des mécanismes qui n'existent pas en Wallonie et qui peuvent être bloquants dans l'avancée de la digitalisation. Il y a une série de choses... Un exemple qui n'est peut-être pas représentatif mais aujourd'hui si on voulait travailler avec une start-up pour développer quelque chose pour le tester... On a des problèmes juridiques de marchés publics pour y arriver. Je sais que ça, en France, y a des choses au niveau gouvernemental parce que c'est des choses qui doivent être faites à ce niveau-là. Qui ont été mises en place pour faciliter... Nous, développer un Bob Emploi, techniquement, aujourd'hui, je ne vois pas comment on pourrait le faire en Belgique.

E : Et vous avez réfléchi aux intrapreneurs et au fait de permettre à certaines personnes qui ont des idées à l'intérieur de l'Office de travailler sur une idée et d'éventuellement la faire germer... Comme ils font...

A : Comme ils font... Alors, ben oui. Forcément, on y a pensé... Je pense que quand Pôle Emploi nous a montré toute une série de choses par rapport à l'innovation.... C'est un tout ! Donc, ... Après, de nouveau, retour à la réalité, maturité, au niveau du Forem... On s'est dit : *On va d'abord commencer par créer cette plateforme qui répond à une série de besoins et on sent que la faisabilité, elle est là pour y arriver...* Et d'ailleurs, en quelques mois, on a réussi à la mettre en place. Donc, c'était plutôt une bonne décision. Maintenant, comment mettre en place l'aspect intrapreneurial, voire même entrepreneurial vers l'extérieur ? Je crois qu'il y a des questions d'organisation au sein du Forem qui devraient être posées. On n'a pas la structure aujourd'hui, pour pouvoir le proposer aux collègues. Ça ne sert à rien de venir le proposer et après, on est là : Oui mais... Je crois que le Forem est pas prêt à ça. Et il faudrait... Peut-être pas une seule personne, je sais pas... Mais plusieurs personnes...

E : Au niveau Comité de direction, il n'y a pas de réflexion sur ce type de fonctionnement pour l'instant ?

A : Non. Ils sont dans le type de fonctionnement... Mais ce n'est pas tout à fait la même chose pour l'Emploi Box. Ils sont dans ce type de fonctionnement-là pour déjà essayer de... Enfin, ce n'est pas tout à fait la même chose... C'est juste l'implication du terrain qui a des bonnes idées et parfois du siège central qui a parfois plus l'expertise ou bien certains profils mais... Ils sont en train de le faire mais pour déjà les services de bases ! Donc, revoir l'inscription en ligne, etc., c'est demander à une série de personnes... Mais je vais dire, il y a déjà beaucoup de sollicitations pour les choses de base et donc à mon avis cette potentialité-là serait vue comme un surplus... Pas vu comme un investissement mais comme un surplus qu'ils ne sont pas capables de libérer pour le moment, en termes de ressources humaines. Qu'elles soient au niveau du terrain ou au niveau même IT, ou chef de projet, etc.

E : OK. Merci. Donc tu disais qu'on avait commencé modestement. Et effectivement, entre la version française et notre première mouture à nous, il y a quand même un gap assez important. Il y a les notations et les commentaires. J'ai eu l'occasion de lire le briefing à l'agence et j'ai vu que c'était déjà noté comme possibilité. Il y a aussi Emploi Store Idées et Emploi Store Développeurs, qui est le côté plus « faire germer les idées », faire travailler les partenaires, qui existent... J'ai vu dans la stratégie digitale qu'il était noté qu'on souhaitait, à l'avenir, éventuellement, de travailler en partenariat des prototypes... Le prototype fonctionne, ben, on l'intègre. Il ne fonctionne pas, ben tant pis. Donc, il y a quand même l'air d'y avoir une réflexion. Où est-ce qu'on en est ? Est-ce que c'est juste une phrase comme ça dans la stratégie digitale ? Ou est-ce une volonté ? Ben voilà, où est-ce qu'on en est sur ces fonctionnalités supplémentaires ?

A : Alors, deux aspects. Sur ce qui existe maintenant et des optimisations et des nouvelles fonctionnalités, effectivement... La première étape c'était de mettre en ligne. Et mettre en ligne, ça va être fait d'ici quelques jours... Et puis, y' a déjà un plan pour, je crois... Je ne sais plus exactement les dates... Mais dans 3 mois, ajouter telle et telle fonctionnalité. D'ici 6 mois, ajouter telles fonctionnalités... Notamment du *ranking*... Notamment, permettre plus de filtres que ce qui est aujourd'hui... Voilà, là, à la limite Tanguy peut t'en dire un peu plus aussi. Voilà.... Il a envoyé un planning, donc voilà. Ce n'est pas juste des mots, on fait de l'itératif. Donc, on s'est dit : on va déjà mettre en ligne et voir comment ça se passe. Informer en interne. Voir en externe. Et au fur et à mesure, y' a la volonté vraiment.... Voilà, d'ajouter des

fonctionnalités utiles pour l'utilisateur et pour nous aussi. Par ex, le *ranking*... Pour l'instant, certains disent mais pourquoi c'est celui-là en premier ? Ben, parce que pour le moment, on n'a pas donné de critères à la machine en disant : tu les tries selon cet élément là ou cet élément-là. Donc ça, c'est plutôt sur l'existant... On se pose un peu la question... Mais là, c'est parce qu'on est en phase première. On ne sait pas encore trop bien si on va être submergé de demandes de partenaires ou si à la limite, c'est nous qui allons devoir faire un peu de démarchage pour informer les partenaires qu'ils peuvent venir le mettre sur la plateforme... Donc là : inconnue ! Honnêtement, on attend de voir. C'est pour ça qu'on l'a d'abord lancé en interne, qu'on le lance après sur le site internet sans faire de la grosse promotion... On verra déjà ce que ça fait... Et en fonction de la manière dont le marché réagit, on prendra une tactique... Plutôt se dire : attention, on doit encore garder de l'énergie pour analyser toutes les demandes que l'on reçoit parce qu'elles ne sont pas toutes pertinentes ou bien on met un peu plus d'énergie pour aller chercher des chouettes partenaires qui y auraient tous leur place et qui auraient une plus-value pour l'utilisateur... Deuxième chose où on est un petit peu en attente parce que c'est plutôt du côté business et on se dit : on va d'abord améliorer les fonctionnalités. Parce que là, les canaux numériques ont plus la main. Ajouter un *ranking*, etc. On ne doit pas impliquer d'autres collègues en interne. Mais il pas impossible qu'on crée une nouvelle... Pour moi, il y a 4 tiroirs, on va dire ça comme ça. On avait dit qu'on ne mettait pas tous les tiroirs tout de suite... Je ne les ai plus en tête mais il y avait potentiellement un ou deux tiroirs qu'on se disait qu'on pouvait aller développer mais ça... On ne peut pas le mettre et puis qu'il soit vide ! Il faut le réfléchir avec les gens en interne qui viendraient l'alimenter et qui viendraient nous dire quels sont les partenaires qui pourraient venir... Mais ça, c'est une possibilité d'évolution, à mon avis dans les 6 mois à venir aussi. Et alors sur le côté plus Emploi Store Idées et l'autre... je ne sais plus...

E : Développeurs...

A : Voilà. Et les prototypages qui sont, effectivement, mis en avant dans la stratégie...

E : D'ailleurs, est-ce que j'ai bien compris ? Est-ce que prototypage est une sorte de « challenge » qu'il y a sur Emploi Store Développeurs ? C'est ; il y a un besoin. Donc, ils déposent le besoin et les développeurs...

A : Ben oui. Ça, c'est... Là, j'en reviens à ce que je disais tout à l'heure... C'est quelque chose qu'on avait envisagé parce qu'on est sûr qu'il y a des gens sur le marché, des petites start-up ou bien des gens qui ont des bonnes idées... A la limite si on ne sait pas encore le générer toutes

ces bonnes idées en interne... Parce que, eux, ils vont peut-être avoir l'idée mais pas le talent ou les compétences pour aller plus loin pour vraiment le développer. Par contre, peut-être qu'en externe, il y a les bonnes idées et il y a les développeurs. Ou peut-être, qu'en interne on a les idées et on voudrait voir avec le marché comment ça fonctionne... Mais aujourd'hui la seule manière dont on peut le faire... Et on l'a testé et ça a ses limites. C'est de se dire, on ne peut pas lancer un marché comme ça et on fait. On prend 5000€. On voudrait déjà tester quelque chose, vous êtes 3 ou 4... La législation sur les marchés publics rend les choses quasi impossibles. On l'a déjà trituré en tout cas de 2 ou 3 façons différentes et les réponses sont ... Et on en a parlé avec Digital Wallonia, l'Agence du Numérique. Ils sont conscients... Quand je dis, on n'a pas le même contexte politique, c'est ça. Sans leur jeter la pierre. Nous c'est ce qu'on attendrait de leur part. C'est qu'on ait ses moyens-là pour pouvoir lancer ce genre de choses. Parce qu'aujourd'hui si on veut le faire, c'est avec un partenariat. Donc, il faut faire une espèce de convention... Et donc, il n'y a pas d'argent en jeu. Il faut trouver quelque chose qui arrange tout le monde. Du côté des start-up : un partenariat, c'est joli... Mais voilà, ce n'est pas très confortable... On l'a essayé avec un des acteurs. Mais d'ailleurs, ça s'est arrêté. Ça n'a pas abouti, parce que je crois le mode de fonctionnement, n'était peut-être pas non plus, l'idéal.

E : Ça me fait penser à une conversation que j'ai eu avec Dominique Grégoire qui m'expliquait une de ses idées pour rentabiliser l'open data. Ce serait notamment, ouvrir en service minimum les données brutes, comme ça sur un petit serveur pour l'obligation d'ouverture des données...

A : Oui...

E : Par contre, ouvrir au travers d'API avec quelque chose de bien dimensionné aux entreprises... Une espèce de vision *freemium*, tu vois...

A : hum hum

E : Et là, les entreprises récupérerait des données de qualité avec lesquelles elles pourraient faire du business et donc gagner de l'argent... Et là, serait finalement la contrepartie.

A : Là par contre, maturité technologique qui n'y est pas encore ! Il faut d'abord travailler sur l'*API gateway*. Et puis après, quand il y a l'*API gateway*... Ou peut-être qu'il est prêt maintenant, je n'ai plus suivi les avancées... Alors quelles sont les API qu'on crée pour quels types de données ? Et donc là, c'est vrai, tant qu'on n'a pas ça au niveau de... Je ne sais pas si on doit l'infrastructure, l'architecture... ? Ça veut dire qu'on fait un peu du bricolage pour

arriver à donner accès à une série de données pour voir ce que le marché pourrait faire avec... Donc là, il y a une maturité... Je n'ai pas mentionné au début, il y a une maturité dans la structure informatique au niveau de Pôle Emploi qui plus grande. Ils ont, effectivement... Ils font les liens, en disant : voilà, il y a l'API pour les emplois, pour les données statistiques, ... Ils ont une série d'API

E : C'est ça en fait Développeurs... C'est le catalogue d'API

A : Voilà. Donc ça, nous, il n'existe pas encore. C'est une volonté. C'est aussi mis dans la stratégie digitale. Ce n'est pas juste un mot. Je sais qu'*API gateway* avance... Je sais qu'ils veulent sans doute faire les premiers tests sur les offres d'emploi, par exemple. C'est le premier truc qui serait intéressant à mettre sur le marché...

E : Est-ce qu'entre cette volonté d'API et Emploi Box... Est-ce que, comme en France, l'objectif avec les API est d'ouvrir les données et que les start-ups créent des choses et éventuellement nourrir Emploi Box ? Est-ce qu'il y a cette volonté ? Ou ce sont deux visions différentes et si elles se rencontrent tant mieux, et puis voilà ?

A : A ce stade-ci, vision différente, ce n'est peut-être pas le mot mais c'est deux trajets différents. Mais qu'on peut voir se rencontrer assez facilement... Mais oui, pour être honnête, je crois que c'est encore deux... Je dirais qu'au niveau... maturité... J'utilise beaucoup ce mot là... Mais il faut d'abord se constituer des bases solides et connectables au niveau du Forem avant de pouvoir envisager le fait de quel est l'endroit où tout ça pourrait atterrir. Et à la limite s'il y a déjà un endroit... S'il n'y a plus que cette question-là à se poser, ce ne sera pas compliqué. Et ce n'est pas forcément les mêmes personnes qui sont en train de faire les trajets... Pour ne pas être dans la surpromesse au niveau des utilisateurs finaux de notre côté avec l'Emploi Box. On n'a pas du tout positionné l'Emploi Box comme étant : Attention, bientôt vous pourrez trouver ceci pour faire ceci... Si ça arrive, quand ça arrive... Et suffisamment tôt, on leur dira. Mais pour l'instant l'Emploi Box est juste positionné comme un site de référencement qui rassemble tous les services, sites qui peuvent vous aider dans votre recherche d'emploi... Et pas dans cette partie innovation : Aidez-vous à coconstruire, etc.

E : Je pense que celle-ci (la question) ... A moins que tu n'aies envie de compléter ? Donc, est-ce que vous avez identifié des différences de contextes entre Emploi Box et Emploi Store ? Lesquels ? Vos réflexions... ?

A : Je crois que j'ai déjà balayé... Le contexte politique... Le contexte informatique... Le contexte organisationnel et donc de force de frappe... Voilà, il y a une équipe, je ne sais plus comment elle s'appelle mais... innovation... Et qui est à la manœuvre de ça... Il y a une équipe derrière qui est en capacité de le tirer et ce serait sans doute très intéressant de le faire pour nous mais chez eux la question est encore plus facile à se poser... Puisque ce qu'ils vont faire, ils vont le faire pour tellement de milliers, de centaines de milliers d'utilisateurs que la question ne se pose pas de la même façon pour eux. Ils ont créé une petite bulle innovante, où ils vont faire les ateliers, etc. Il y a vraiment toute une petite artillerie derrière et qui a l'air de bien fonctionner. Oui, je pense que c'est les différents facteurs...

E : Est-ce que tu penses qu'il y a un impact sur... Enfin, si j'ai bien compris... J'ai interviewé un chargé de mission chez Pôle Emploi qui m'expliquait que chez eux Pôle Emploi, c'est du privé qui a été mandaté... les grandes directions sont données par les politiques. Donc, ils sont mandatés par le gouvernement mais ils sont bien une entreprise privée, ils n'ont pas de fonctionnaires... Alors que nous, on a beaucoup de contractuels mais ce n'est pas une volonté. C'est plutôt un problème structurel du Forem qui a grandi un peu trop vite après l'ONEM... Et donc la volonté c'est de revenir à du personnel statutaire... On est à une administration... Est-ce que tu penses qu'une administration ou bien une entreprise publique avec un statut privé a un impact sur la digitalisation, sur le développement numérique, l'innovation, etc. ?

A : Je ne connais... Peut-être... En tout cas, si y'en a un, c'est sans doute par rapport aux aspects contraignants que Pôle Emploi... n'a pas les mêmes obligations à devoir respecter dans ce statut-là, alors que ce n'est pas le cas dans une administration...

E : Est-ce que tu vois... ? On a parlé tout à l'heure du partenariat compliqué pour faire des prototypes, etc. Est-ce qu'il y a d'autres limites, contraintes liées à l'environnement qui soient...

A : Par exemple pour aller chercher les talents et les compétences qu'il nous faut. Je crois que nous, on a certaines contraintes, ou bien parce que les différentes instances ne comprennent pas toujours l'enjeu qu'il y a derrière et ... Donc, par exemple, c'est quand même compliqué avec l'informatique... Avec les *data scientists*... Je ne suis même pas sûre qu'on a déjà osé prononcer le mot au sein du Forem... Même Data steward, on se dit : Ok on peut bien recruter mais c'est plus en interne... C'est quand même toute une série de métiers... quand même nouveaux ou qui ont très fortement évolués et qu'on n'a pas forcément...

E : Ça, c'est noté dans la stratégie digitale... Mais en fait... ?

A : On sait qu'on a ces besoins-là mais c'est compliqué...

E : À cause du package salarial ?

A : On a parfois des contraintes... De se dire : Il faut passer par un marché public pour l'avoir... Et donc, lors des marchés publics la qualité, elle n'est pas facile à ... Même pour certains profils, on pourrait se dire : Ah ben, on sous-traite à une société qui... Mais choisir cette société-là... Enfin, je ne connais pas toute la mécanique mais c'est lourd ! Tu ne peux pas comme pour une société privée... Je ne sais pas si c'est le cas pour Pôle Emploi...

E : On n'a pas parlé du recrutement, ... je ne sais pas...

A : Mais en tout cas, je sais que l'accessibilité à ces compétences qui sont spécifiques et dont il n'est absolument pas anormal qu'elles ne soient pas naturellement présentes dans l'entreprise parce que même dans du privé, elle n'est pas présente, il faut aller la chercher ailleurs... Pour moi, c'est compliqué et ça pourrait peut-être faire une différence de se dire : en tant qu'administration ou OIP, nous, il faut le défendre au niveau de comité de gestion... Le Comité de gestion, il doit comprendre à quoi ça sert... Il voit surtout, ... et à juste titre évidemment, du DE, etc... Donc, je trouve que le côté talents ou compétences... Je sens bien que ça joue... Je ne fais aucune critique contre X, etc. Mais je vois bien qu'avec quelqu'un comme Z. Et je ne dis pas que c'est le magicien qui va... Mais il apporte quand même une nouvelle vision, une certaine expertise, qui je pense... Il y a quand même des... Même moi, responsable canaux numériques, au final au-dessus... Et même dans l'équipe canaux numériques, pour arriver à aller recruter... un peu un chef de projet qui a des connaissances aussi d'analyse... Tu vois ? Oui, ou bien dans les conditions salariales qu'on propose ou bien dans le fait d'avoir un apport pour pouvoir recruter ces personnes-là, c'est compliqué. Donc, ça je pense que c'est une différence... Enfin, je ne sais pas. Je ne peux pas comparer avec la France... Mais au niveau des prises de conscience au niveau des autorités qui doivent l'implémenter... Ou alors, ils ont la soi-disant la prise de conscience mais ils minimisent complètement... pour y arriver... faut mettre les moyens, quoi ! Et alors, même s'ils disent OK pour les moyens, ils le disent de manière sporadique, donc pour aller les trouver, on est dans une situation où ce n'est pas évident.

E : OK. Euh là aussi, je pense que tu as en partie répondu. C'est juste pour m'assurer que tu ne veux rien ajouter... Être sûres qu'on a tout balayé. En termes, d'objectifs, qu'est-ce que le Forem attendait d'Emploi Box à part sur l'image régisseur ?

A : Pour moi, un des objectifs qui n'est peut-être d'ailleurs pas... Je ne suis pas sûre qu'on pourra chiffrer mais c'est de... Je vais le dire comme ça... Pour moi, ce serait une réussite, si à tous les endroits de première ligne où on est en partenariat aussi. Donc, Maison de l'emploi, CEFO, Cité des métiers, etc. On se dit, ça devient un peu la page d'accueil, si tu as des bornes etc., c'est ça qu'on a mis là parce que c'est ça LE vrai outil qui référence quel que soit le partenaire... Et donc, c'est une bonne porte d'entrée pour les personnes qui sont évidemment autonomes au niveau digital et qui se sentent à l'aise... Ça se serait une première réussite... Un point de vue expérience client et homogénéité. Plutôt que d'avoir comme pour le moment chacun qui fait son petit développement et qui essaie d'amener une petite part mais ça se fait encore fort en silo. Donc, là, je pense qu'il y a une qualité de service vers l'ensemble des usagers et une forme d'équité de services aussi. Se dire que je place la porte d'entrée à tel endroit ou à tel endroit, ils peuvent aller chercher l'info... Après, je dirais, on ne sait pas, à ce stade-ci, parce qu'on l'a fait un peu en catimini... On ne n'a pas dit aussi : Attention, on va faire ceci... Pour éviter aussi d'être attendus au niveau du timing... Et en fait, on a respecté les timings qu'on avait dit... Mais voilà, on n'a pas vendu la peau de l'ours... Effectivement, on ne s'est pas mis d'objectifs en termes de nombre de visites, etc. Parce qu'on ne nous l'a pas demandé à ce stade-ci et que... Pour moi, on croit au produit, donc, j'ai plutôt envie de dire : on va voir s'il fonctionne naturellement. Je ne vais pas déjà sortir toute l'artillerie pour en faire la communication, si on voit qu'il ne fonctionne pas suffisamment naturellement... Parce que chaque denier public doit être utilisé correctement, on verra s'il y a nécessité d'en faire la promotion pour avoir un nombre de visites qui paraît correct et qu'il faudra sans doute un moment donné monitorer... mais jusqu'à présent ... Ce n'est pas comme si c'était le seul outil sur lequel on n'a pas d'objectif... On n'a pas non plus mis d'objectifs en termes de visites sur le site internet. Y'a pas d'objectifs en termes de nombre de visites sur FormaPass, etc. Donc, ce n'est pas une mécanique dans laquelle Emploi Box a dû juste rentrer...

E : Et vous allez monitorer... ?

A : Faut voir ça avec X... Je sais qu'on a pensé l'outil comme tous les outils maintenant. On veut être capable d'aller voir le nombre de visites, si le taux d'abandon est fort... Mais ce serait intéressant de voir quand il est déjà sur le Forem... Et si quand les gens cliquent dessus, ils

abandonnent tout de suite après alors, c'est que ça ne répond pas à leurs besoins, etc. Donc, pour moi, ça devrait être ce genre de critères qui devront être donnés. Le temps qu'ils restent dessus...

E : Et sur l'image régisseur ? La seule manière de visualiser ça que tu vois pour l'instant, c'est l'histoire des bornes ? Le fait que ce soit utilisé partout de manière uniforme ?

A : Oui. Moi, je vois un deuxième point... C'est qu'aujourd'hui... Enfin, ça s'est un peu tassé mais ça devrait revenir... C'est que parfois, on avait des personnes externes qui venaient nous voir, que ce soit privées ou publiques qui disaient : *Moi, j'ai un super chouette produit. Est-ce que vous voulez bien en faire la promotion ?* Et on n'était pas en capacité de répondre. Quel site, quel service on dit ? Parce qu'il n'y avait pas de critère... Pourquoi on ferait celui-là et pas celui-là ? Et si on le fait mais à quel endroit ? Pourquoi on en ferait une bannière pour la *home page* pour l'un. Et puis le lendemain... Et si on a 25 demandes en même temps, on ne sait pas le faire... Donc, il y avait un flou et c'est vrai qu'on a... Et souvent, ils ne demandent même pas de l'argent ! Ils demandent juste de la visibilité de leur outil... Qui pour une série, on leur disait tout de suite : désolé mais la qualité de l'outil... Ou ça ne rencontre pas certains critères... On le voyait tout de suite... D'autres, on se disait : Oui franchement, l'outil est super ! Mais par contre, le mettre de but en blanc sur notre site internet... Surtout si c'était du privé, ça pouvait tout de suite passer comme des pubs commerciales sur le site du Forem, etc. Et donc, ça ne va pas avec les missions. Tandis que maintenant, on se laisse aussi de l'ouverture vers l'extérieur. Donc, on dit : Pas de souci pour que vous veniez... Par contre, y'a des critères à rencontrer et quand les critères sont rencontrés, on signe une petite convention, comme ça, c'est cadré, quoi ! Mais on offre... Cette visibilité-là, maintenant, on va pouvoir y répondre. On était un peu dans l'impasse les dernières fois... Un *Helipigo*¹¹⁹, par exemple, était venu nous voir... Le site à l'air nickel, pour matcher dans certains secteurs un petit peu niche, etc. Mais quelqu'un a développé ça et à priori le produit à l'air d'être bien mais nous on ne pouvait pas mettre ça sur notre site internet. Ça ne va pas.

E : OK. Est-ce que tu sais s'il y a des concurrents ou des substituts à Emploi Box ? Est-ce que sur le marché de l'emploi, il y a déjà quelque chose comme ça ?

¹¹⁹ https://www.helipigo.com/fr?gclid=Cj0KCQjwuMrXBRC_ARIsALWZrIgzhjMZgSxNPca-NYqys0UILY-vxPwS77LN-Fak8_UJyTP57NokgufEaAhB1EALw_wcB

A : Peut-être que ça vaudrait la peine que X complète... Mais dans ce qu'on avait vu, en tout cas, en Belgique-Wallonie, ... Pas sous la coupole « Trouver un Emploi » et que ce soit global. C'est à dire que parfois, tu peux trouver un site sur une série de formations, par exemple. Y'a plein de sites de recherche d'emploi et parfois, tu peux trouver une ou deux pages qui rassemblent : Tiens, allez voir sur tel et tel site mais... On n'a pas non plus fait une veille et une analyse qui a duré des mois mais spontanément, on n'a pas trouvé. Et j'ai envie de dire, je fais un peu confiance aussi à tous les collègues... Ce n'est pas comme si quelqu'un m'avait dit : Ah moi, j'utilise ça parce que c'est super génial et que ça marche déjà et que ça existe déjà... Ce n'est pas quelque chose qui est revenu... Pas dans le sens parcours client, tu vois ? Parfois, c'est que me former ou que ceci... Mais ici, on s'est dit : on va essayer de balayer les 4/5 grosses étapes dans une recherche d'emploi.

E : Est-ce que le Comité de gestion a un avis particulier sur les plateformes dont les services sont rendus par des partenaires ? Typiquement, comme l'Emploi Box... Est-ce qu'il a des craintes ? Posé des limites ?

A : [Blanc] Je n'ai pas l'impression qu'ils ont évoqué des... Donc ça a été présenté dans le cadre de la stratégie digitale ... ça n'a pas fait l'objet d'un moment particulier... Une heure et demie là-dessus. Ça a été présenté dans la stratégie digitale comme un tout et comme des livrables assez courts termes qui allaient arriver... Et là, c'était moi qui était en présentation mais je ne me souviens pas d'avoir eu des remarques particulières par rapport à ça...

E : Et de manière plus générale sur la stratégie digitale, est-ce qu'ils ont des attentes ? des craintes ?

A : Ben, ça dépend de quel côté du banc, tu te situes ! (rires). Donc, ce n'est pas univoque et uniforme. On pouvait s'attendre à plus de craintes que ce qu'il n'y a eu du côté du banc syndical par rapport à la crainte que la digitalisation pourrait créer sur la perte d'emploi, le fait d'utiliser de la technologie pour faire ce que quelqu'un pourrait faire de visu, etc. Je crois que de la façon dont on leur a présenté, ils ont vraiment bien compris que, justement, l'optique dans laquelle était le Forem, c'était ce fameux *phygital*. Et que c'était pour augmenter le nombre de services à n'importe quelle heure et de façon plus flexible pour l'utilisateur et qu'en plus pour le personnel, en interne, ... Parce que quand tous les éléments y seront, ce sera tout bénéfice aussi parce que ça va leur permettre de se concentrer sur les endroits où ils ont plus de valeur ajoutée. Cet aspect-là a été mentionné et je pense qu'ils ont bien compris. Ils n'ont pas dit : Attention ! Stop !

C'est honteux. Non, je crois que la nécessité de la digitalisation est quand même cause acquise... Et je dirais que... Franchement, ça a été bien perçu ! Je crois qu'ils étaient contents et rassurés d'avoir cette vision un peu globale... Alors, évidemment, c'est encore de l'ordre de la stratégie donc, c'était presque impossible de ne pas adhérer à ce qui était écrit là-dedans mais je crois qu'ils étaient contents qu'il y ait des étapes... De voir voilà, y' a déjà ça qui a été fait... Que ça ne reste pas juste des intentions... Parfois ils ont du mal à comprendre que ça n'avance pas plus vite. Mais par contre, si on leur demande après : oui mais il nous faut absolument des analystes informatiques parce que... Ben, là, parfois, ils peuvent refuser ou chicaner... Voilà... Parfois, entre la théorie et les moyens pour les mettre en œuvre, il y a parfois encore un peu de méfiance ou de questions. Voilà.

E : Ben, même question mais pour la tutelle... Est-ce qu'il s'est exprimé sur la transfo numérique en général ? Sur une plateforme qui met en avant des services peut-être des partenaires privés ?

A : Ça, je ne sais pas répondre... En plus, entre le début du projet et maintenant : changement de tutelle, hein ! Donc, si on parle de la tutelle... Maintenant, je n'étais pas présente mais je sais que la stratégie digitale a été présentée et qu'il y a un état des lieux régulier pour présenter les différents livrables. Et qu'un des livrables déjà présenté était l'Emploi Box. Et je n'ai pas eu de retours... Donc, je me dis que c'est plutôt bon signe ! [rires] C'est que ça a été, je suppose, compris, accepté. Puisqu'on ne m'a pas demandé de préciser, d'aller présenter, faire une note, répondre à certaines questions, etc. Après, j'ai envie de croire que c'est parce que ça répond plus ou moins aux besoins qu'il n'y voit pas d'inconvénients plutôt que de l'indifférence totale [rires]. Ben, surtout que le Ministre, il a la responsabilité numérique maintenant aussi dans ses attributions. Ce n'est pas la même tutelle qu'avant... Et nous, on avait déjà eu... La chose qui me fait dire qu'il n'y voit pas d'inconvénient... Il nous laisse faire pour ce coup-là... Notamment, dans le cadre de ces potentielles demandes de partenariats : Tiens, j'ai développé ceci, j'aimerais bien de la visibilité. Parfois les cabinets étaient aussi sollicités et ils revenaient vers nous en disant : voilà, nous au cabinet, je ne sais rien faire mais puisque ça concerne l'emploi, je vous transfère... Et donc, là, nous on a bien tenu au courant en disant : sachez qu'il y a l'Emploi Box qui va sortir, qu'il va y avoir des critères et que à priori... C'est déjà une première réponse à donner... Donc, je pense que ça a été...

E : Pour faire le pont avec ce qu'on disait au début, est-ce qu'on peut dire, en France, ils ont eu un soutien fort et même une direction à prendre... Alors que chez nous, ben , on nous laisse faire... Bien qu'il existe Digital Wallonia... Ben, voilà... On nous laisse faire...

A : J'ai envie de le dire comme ça, oui. En tout cas, il nous manque encore une série de leviers...

E : Et qu'est-ce qu'il manquerait ?

A : Des leviers, qui sont de l'ordre du politique... Aujourd'hui, je pense... Alors, on est pas en mesure de la faire tout de suite mais même si on voulait la sortir demain, on ne peut pas sortir l'API ! Juridiquement parlant, je ne sais pas s'il faut passer un décret, si c'est un arrêté... Mais ce ne serait pas dans les clous. Parce qu'on doit décliner la directive européenne au niveau de la Région wallonne et ça, ça n'existe pas encore. Donc, il y a des zones comme ça, qui sont dans le flou... C'est là où je dis, sans critique, aussi bien... On est fort regardé pour le faire... mais... Et y'a beaucoup de choses qu'on sait faire en interne et honnêtement y'a encore beaucoup de travail en interne... Peut-être aussi revoir notre mode de... Mais on ne peut pas dire qu'on est super fort aidé par les autres acteurs... parfois, ça pourrait au moins débloquer la situation.

E : Ok. Et... Donc, il y a la Stratégie digitale wallonne qui est portée par, si j'ai bien compris, Digital Wallonia...

A : C'est la marque, Digital Wallonia... Ils ont créé une marque. Donc, c'est ça.

E : Comment ça fonctionne et quel est leur poids par rapport à une OIP comme nous ou une administration de la région wallonne ?

A : Il faudrait peut-être compléter ou vérifier avec Benoît parce qu'il a une meilleure vue... Pour moi, c'est la structure qui doit porter la digitalisation du service public en Wallonie, quoi. Ils ont déjà défini le plan avec une série de personnes... Là où on fonctionne peut-être un petit peu différemment... Et ça a parfois des avantages et parfois des inconvénients, c'est qu'on est un Organisme d'intérêt public et qu'on n'est pas l'administration pure et dure... Et qu'en plus dans notre cas, on est avec un lien direct avec les utilisateurs... et un nombre d'utilisateurs, proportionnellement à d'autres services publics qui est assez important. Et donc, on a déjà créé nos structures, on a déjà posé certains choix... Et je ne dis pas qu'ils sont antinomiques mais c'est plus compliqué... C'est beaucoup plus facile à mon avis de commencer la digitalisation dans une DGO qui est plus réduite et qui, à la limite, n'a encore rien du tout qui était prévu...

Pour eux, c'est du pain béni que Digital Wallonia arrive avec... Voilà, on a pensé à ça, on a structuré ceci... Voilà la direction, voilà ce qu'on peut vous aider à faire... Et à ce moment-là, eux, ils peuvent avancer... Chez nous, il y a une combinaison de facteurs et de liens... On ne part pas d'une page blanche, quoi... Enfin, je ne dis pas que les autres partent d'une page blanche, loin de là, hein ! Mais la structure, c'est la même pour toutes les administrations. Nous, parfois c'est différent ! Techniquement... Informatiquement...

E : Et est-ce qu'ils sont contraignants, Digital Wallonia ? Ou bien, ils émettent des avis ? Une grande direction mais...

A : Contraignants... Jusqu'à quel point, je ne sais pas si on ne fait pas quelque chose, est-ce qu'on n'a plus d'argent... Ça je ne connais pas suffisamment la mécanique mais on est... Dans le plan qu'ils ont défini avec les différents axes... Le Forem est présent dans 2 ou 3 axes, je pense... Et il y a des engagements qui ont été pris, en disant : Pour cet axe-là, voilà la manière dont le Forem va contribuer ou ce qui est attendu du Forem. Après, est-ce que si on le fait, on le fait pas... C'est lié à des financements qui sont pris, je pense que oui... On a quand même du financement du Plan Marshall pour nous aider à continuer notre projet digitalisation et qui est valorisé dans le cadre du plan Digital Wallonia puisqu'on va tous dans le même sens.

E : Et tout ça, c'est dans le contrat de gestion ?

A : Dans le Contrat de gestion, les plusieurs fois où on parle de la digitalisation, on fait référence à l'administration 4.0. Et l'administration 4.0, pour moi, si elle doit se mettre en place, c'est grâce à Digital Wallonia et au plan stratégique qu'ils ont mis en place. Donc, effectivement, c'est cohérent, quoi !

E : Tu dis, maintenant notre ministre de tutelle est aussi ministre du numérique, c'est à dire que c'est lui la tutelle de Digital Wallonia ? Ou bien ils sont à part ?

A : Non, je crois que c'est la tutelle de Digi... Je devrais sans doute le savoir... Non, je pense... Oui... Avant, c'était simplement des ministres différents et là, je pense. Et là, ils l'ont mis ensemble.

E : Ok.

A : Et je sais que tu avais une question sous-jacente sur Emploi Box et le fait liens publics-privés et est-ce que la tutelle est d'accord...

E : Oui. En fait, c'était ça ma question tantôt...

A : Oui. Eh bien, la tutelle étant MR, je pense qu'idéologiquement, ça leur pose beaucoup moins potentiellement de problèmes. Je pense que ça n'en posait pas non plus au PS, au CDH, ... peu importe mais voilà... Par leur positionnement politique, je crois que eux, voient l'intérêt final et que ce soit un partenaire privé ou public qui soit sur l'Emploi Box, du moment que ça répond au même critères... Et nous, on a dit : il faut que ce soit gratuit, au moins une partie de l'offre qui soit gratuite... Si ça peut servir le DE... Il y a encore moins de raisons qu'avant que ça pose un problème.

E : En fait, c'était ça ma question sur l'avis, les limites éventuelles du Comité de gestion et de la tutelle.

A : AH ben voilà.

E : Et au niveau du Comité de gestion ?

A : Ah ben, pareil ! Le banc syndical, je te dis, n'a pas spécialement tiqué sur cet aspect-là et le banc patronal non plus, n'a pas dit : C'est très bien, je veux absolument que celui-là rent... Ben, voilà... J'ai envie de dire, je crois, que ça paraissait une évidence. Les critères étaient autres que public/privé. C'étaient des critères d'ergonomie, de contenu, des choses comme ça, quoi.

E : OK. Je pense avoir brassé le gros de mes questions. Est-ce que tu penses avoir quelque chose à ajouter ?

A : Puis-ce qu'on est un peu dans le lancement, pour moi, une des difficultés qu'on va... Après, tu le partages ou pas... Mais autant être transparent... Je crois qu'une des difficultés potentielles qu'on va avoir, c'est de... Comme on essaie très fort de proposer quelque chose dans l'intérêt de l'utilisateur au final, évidemment... Mais d'essayer aussi d'utiliser aussi cet outil pour fédérer, même en interne... Voire même, certains partenaires... Il y a un biais qui pourrait arriver... C'est qu'on pourrait être amenés à accepter, ou pas... Donc, ça aura un impact, ou pas... certains sites ou on se dit : si on regarde les critères purement pour l'utilisateur final, pour son intérêt, honnêtement, je ne le mettrais pas dessus. Mais, or, si je ne le mets pas dessus, peut-être que ça me prive d'une série de partenaires qui vont ne pas faire la promotion de l'Emploi Box sur le principe qu'ils n'ont pas été présents... Je ne sais pas comment ça va se passer mais c'est quelque chose qu'on voit un peu maintenant, déjà. On a demandé aux gens, en interne :

Tiens, qu'est-ce que vous utilisez quand vous devez renvoyer les gens... ? Quand vous sentez qu'ils sont capables de faire des démarches tout seuls, vous les renvoyez vers quels sites ? On a rassemblé tous ces sites-là. On a fait un petit peu de tri mais on n'a pas sacqué dedans, quoi. On a plutôt essayé de se dire : Allez, on fédère, on mobilise... mais si je devais repasser... Pas moi, Tanguy...

E : Oui. Tanguy m'a un peu expliqué...

A : Juste la vue purement utilisateurs, etc. Je suis sûre qu'il y a une série où on se dirait : celui-là, *bye-bye*. Comment est-ce qu'on va résoudre ce problème-là ? Ou qui n'en sera plus un ? Ben, avec le *ranking*. Ça va déjà aider... Parce que quand il y aura déjà le *ranking*, naturellement, c'est les sites qui sont déjà préférés par les utilisateurs et qui sont les plus utilisés et qui vont arriver au-dessus... Des fois, j'ai envie de dire, s'il en reste un qui est quand même là mais qui n'est quand même pas au top au niveau utilisateurs mais qui ne mange pas de pain à être là... Par contre, s'il n'est absolument jamais visité, peut-être que c'est à ce moment-là qu'on tranchera peut-être un peu plus qu'en amont. C'est voulu et c'est pour essayer de rencontrer ces deux exercices-là, on n'est pas hyper stricts en amont. Parce qu'il y a encore cet objectif de dire... Je pense que les gens sont encore fort accrochés aux sites qu'ils connaissent aussi. Moi, je trouve que ce serait un objectif aussi, qui sera atteint en termes de régisseur, si aussi bien les utilisateurs que les employés vont à la limite aussi découvrir, d'autres sites même plus efficaces, plus pertinents... Mais auxquels, avant, ils n'avaient pas accès. Parce qu'avant, chacun faisait dans son silo, ... Ben, ce sera aussi une avancée vers l'harmonisation, vers le fait que la digitalisation permet aussi d'ouvrir ça... Ce qui est moins possible quand on est en vis-à-vis, etc.

E : Une idée qui m'est venue quand tu as dit que tu aurais bien aimé, à terme, que sur les bornes dans les différentes structures partenariales, il y ait Emploi Box... Parce que pour l'instant, ils veulent chacun développer leur petit machin. Est-ce que tu ne penses pas que ça risque de crisper un peu en se disant, Emploi Box, c'est Emploi Box by le Forem. Donc, c'est le Forem qui fait un truc... Alors, oui, ils sont dedans... Mais, ils sont dedans au même titre que tous les autres mais c'est quand le Forem, le chef... Tu vois ?

A : SI ça se fait, tant mieux. Si ça ne se fait pas, pour moi, il peut vivre sa vie digitale tout seul sans le *phygital*... Parce que là on parle de bornes... Quelqu'un serait venu pour voir quelqu'un et on le dirige plutôt vers le web. Ce que j'ai plutôt envie de croire, c'est qu'il y a un ou deux

endroits où il va y avoir la volonté de le faire comme ça et en plus si ça marche, les gens vont plutôt nous demander si on pourrait nous aussi avoir une borne et aussi nous aussi le faire. Et à priori, si on nous le demande, on dira oui. Je n'ai pas la volonté de dans 6 mois-un an, de dire : Vous voyez là, ça marche bien, on vous l'impose, on le met partout. Loin de là. Je pense qu'autant que ce soit à la demande des personnes aussi. Parce que ça voudra dire qu'elles vont correctement diriger les gens vers la borne. Elles ne vont pas juste être là pour dire : on est content de l'avoir mise mais on ne m'invite jamais à le faire moi-même et donc... ça va plutôt être petit à petit, quoi.

E : Petite question bonus, mais là, je m'adresse plutôt à la directrice Marketing. J'en avais un peu parlé à Philippe mais il m'avait dit qu'on avait rien de plus récent qu'une étude de 2011 mais c'est pas trop pertinent. J'entends depuis toujours qu'on est régisseur mais que c'est compliqué... Mais en fait, je ne parviens pas à trouver, objectivement, où se trouve la complication. Parce que le rôle est rempli, il est défini depuis 2003 dans l'arrêté... je ne sais plus... dans le texte qui définit le Forem, quoi. Il est décliné dans le Contrat de gestion... Mais le Forem est quand même interpellé dans la presse quand il faut parler du marché de l'emploi... Qu'est-ce qui fait dire que : au niveau régisseur, c'est compliqué ? Est-ce que ce n'est pas plutôt le rôle d'opérateur qui est compliqué parce qu'on est régisseur ? Tu vois ? J'ai du mal à comprendre... Et même en rencontrant Basilio, j'ai pas eu cette...

A : Je vais l'exprimer avec mes mots et mon analyse, je ne suis là, entre guillemets que depuis 4 ans et c'est pas mon domaine. Je pense que c'est compliqué dans la mise en œuvre. Donc, le Forem ne remet absolument pas en question le fait d'avoir ce rôle-là. Mais ce n'est pas forcément écrit dans le contrat de gestion, dans le mandat de tous les autres partenaires avec lesquels le Forem doit fonctionner... Je ne pense pas... Je n'en sais rien mais je ne pense pas qu'il soit écrit dans le contrat de gestion ou équivalent de l'IFAPME ou bien des MIRE ou de plein d'autres acteurs avec lesquels on fonctionne.... Je caricature mais : Vous avez vos missions-là mais attention, vous devez à chaque fois parler avec l'ensemblier qui est le Forem pour arriver à les mettre en œuvre...

E : Est-ce que ce n'est pas le fait d'être opérateur aussi qui pose problème ?

A : Ben, tu peux le voir dans les deux sens... Peu importe. C'est le fait qu'on soit les deux qui pose parfois problème. Enfin, qui peut poser question. Parce qu'un opérateur de formation... Mais dans la plupart des cas, ça se passe très bien, il n'y a pas de souci... Ça dépend comment

tu le vois... C'est parce qu'on demande au Forem de le faire... Et pourquoi on demande au Forem de le faire ? De un, je pense qu'un moment donné il était très demandeur et parfois, c'était juste plus facile de dire quand même : qui coordonne ? Parce que sinon y'a pas de coordination... Elle n'est pas forcément naturelle. Ca veut dire qu'à chaque fois, tu es un peu juge et partie, quoi. Si ce rôle-là est mis par le cabinet... On doit organiser le *Skills Week*¹²⁰. Le cabinet, il dit c'est pour les compétences, etc. Forcément, il dit : y'a le Forem qui fait mais y'a aussi l'IFAPME et il a aussi sûrement d'autres acteurs... Bref. Ou bien tu peux dire, c'est le régisseur qui pose problème et si c'était le cabinet qui organisait tout, qui pose les réunions, c'est lui qui fait les conventions, qui fait tout ça. Notre rôle d'opérateur ne serait pas du tout un problème. C'est le fait que parfois, on combine les deux, et je pense qu'il y a multitude aussi de partenaires... Est-ce qu'il y en a trop, pas trop... ? je ne saurais même pas le dire... Mais il y a des intérêts personnels... pas au niveau privé, hein. Mais au niveau des structures de vouloir défendre ce pourquoi elle a été créée. Et c'est dans la mise en œuvre que c'est parfois compliqué...

E : C'est un peu ma conclusion aussi... après avoir pris tous les petits bouts... Parce qu'au tout début quand je me suis dit Emploi Box... Quand on s'était vues, je m'étais dit : je choisis Emploi Box dans toute la stratégie digitale parce que je sais qu'il y a ce problème de régisseur, qu'on en parle depuis longtemps, qu'on a du mal à se positionner comme régisseur... Mais finalement, ma conclusion, c'est : on n'a pas un problème de se positionner comme régisseur. On a un problème schizophrénique de double positionnement qui parfois...

A : Oui. Qui parfois, ne pose pas problème... Je dirais que dans l'Emploi Box, il ne pose pas problème... Il est peut-être bien compris par tout le monde parce qu'il est vu plutôt comme : c'est un régisseur qui nous apporte une solution qu'on n'avait pas avant et dans laquelle on peut s'inscrire facilement... D'où mon point de dire qu'il ne faut pas tuer chaque demande qui va arriver... parce que, de nouveau, sinon tu imposes ton point de vue et blablabla... Mais par contre, aussi, je pense qu'il y a des historiques... et je ne sais pas si Basilio les a partagés... Et je pense, voilà, qu'il faut les assumer... Où parfois, c'était pas un rôle de régisseur, hein... C'était un rôle de dictature par rapport à d'autres partenariats... Il faut connaître aussi l'historique... À tort ou à raison, peut-être, de nouveau, pareil... Peut-être que les choses n'auraient pas abouti... C'est un peu comme quand on demande à quelqu'un de coordonner un projet mais qu'il n'a pas de responsabilités hiérarchiques... ça peut être défini très clairement

¹²⁰ <https://www.leforem.be/particuliers/skills-week.html>

dans le mandat, dans la description de fonction... Ca peut se passer très bien, comme ça peut être très compliqué. Parce que dans la mise en œuvre et dans les personnes avec lesquelles on va travailler, et bien... Un moment donné, in fine, ce n'est pas vraiment toi qui peut imposer quelque chose. Ou si tu le fais, tu sais que ça peut avoir un impact sur un projet ou des choses comme ça. Donc, c'est de la même nature, quoi ! Après, je pense qu'il faut juste essayer de vivre avec. C'est vrai que ça reste une difficulté... Et à l'inverse, on pâtit parfois du manque de promotion de nos formations à nous... Parce qu'on a, à un moment donné, on dit : attention, faut surtout pas privilégier la formation Forem parce que par rapport aux autres... C'est même pas qu'on a pas privilégié... C'est qu'on l'a défavorisé... parce qu'on s'est dit, il faut absolument faire un FormaPass qui est super ! Franchement... Enfin, y'a plein d'optimisations mais on est au courant... Mais là-dessus, ça nous empêche d'avoir un catalogue de formation Forem... Comme il a été pensé. C'est pas que c'est l'un et pas l'autre. C'est que FormaPass, il a été développé par les gens qui sont dans la fonction régisseur et qu'en plus, à mon avis ça a été développé quand c'était encore très fort séparé Conseil/Formation... Je ne pense pas qu'il y a encore beaucoup le réflexe... Je ne sais pas, je n'y étais pas... De se dire, on développe ça pour ça mais on voit l'énorme potentiel de se dire : si ça avait été anticipé ça, et ça, et ça... Peut-être que ce catalogue pourrait faire les deux fonctions en même temps... Quitte à montrer deux interfaces différentes quand tu es dans ce contexte-là... Mais bon, ça, c'est l'historique aussi de la... Pareil ! Conseil... Formation... cette scission-là... Avant, les gens du conseil allaient vachement plus promouvoir les formations de partout ailleurs plutôt que les formations du Forem. Parce que je pense qu'un moment donné, on leur a dit : Attention, c'est différent. C'est séparé. C'est les historiques qu'on récupère aussi.

E : Merci.

A : Ça va ? Tu as ce qu'il te faut ?

E : Je pense. Merci.

A : De rien.

Annexe n°11. - Guide d'entretien pour le chargé de Projet chez Pôle Emploi

1. Introduction

La rencontre est virtuelle au travers d'un outil d'audioconférence, Skype, permettant un enregistrement des conversations afin de faciliter la retranscription et d'éviter un long déplacement vers Paris.

L'objectif de l'interview est d'obtenir des données primaires et secondaires sur Pôle Emploi et Emploi Store non disponibles sur internet.

M. Florian est le contact à Pôle Emploi du Service canaux numériques qui a mis en œuvre l'Emploi Box. Il connaît donc particulièrement les deux projets.

En préalable à l'entretien, nous demandons l'autorisation d'enregistrer, nous nous présentons ainsi que le cadre de l'interview et les thématiques abordées.

2. Thèmes abordés

- Pouvez-vous me parler de la genèse de l'Emploi Store ? Comment est-il né ? Qui en a eu l'idée ? Combien de temps entre l'idée et la mise en production de la plateforme ?

Objectif : Comprendre le contexte de la création de l'Emploi Store. Tenter d'identifier si la création de cette plateforme est une volonté propre à Pôle Emploi ou si elle s'inscrit dans un cadre plus large tel qu'une vision politique d'un État plateforme.

- Pôle Emploi est cité dans plusieurs ouvrages pour les start-ups d'état. Pouvez-vous m'expliquer comment elles fonctionnent et leur éventuel rôle dans le projet Emploi Store ? Pensez-vous que ce mode de fonctionnement ait été indispensable ? En quoi ?

Objectif : Comprendre si ce mode de fonctionnement a eu un impact particulier sur le développement du projet. Le cas échéant, tenter d'estimer s'il y a un risque pour le Forem de ne pas appliquer ce modèle pour son propre projet.

- Pouvez-vous me parler d'Emploi Store Idées et Emploi Store Développeurs ? Qui sont les développeurs ? Pensez-vous qu'ils contribuent à la création d'une offre de service pour des besoins qui ne seraient pas satisfaits par ailleurs ? Avez-vous déjà des retours d'expérience ? Avez-vous pu objectiver l'apport de ces nouveaux services sur le marché de l'emploi ?

Objectif : Comprendre finement les objectifs de ces deux sous-sites et confirmer ou non notre intuition qu'il s'agit de co-crédation d'une offre de service par les utilisateurs. Identifier en quoi ces services créés par les utilisateurs pourraient aider le marché de l'emploi.

- Pourriez-vous m'expliquer quelles sont les contraintes politiques en France pour un SPE et plus particulièrement dans le cadre de l'Emploi Store ? Quel est le poids de la vision politique d'un président, d'un gouvernement, d'un ministre de tutelle sur des projets innovants tels qu'Emploi Store ? Comment a-t-il été reçu ?

Objectif : Identifier les facteurs politiques pour notre analyse Pestel.

- Quelles sont les influences économiques sur le projet ?

Objectif : Identifier les facteurs économiques pour notre analyse Pestel.

- En quoi la société actuelle influencerait-elle un projet tel que l'Emploi Store ? Quels seraient les influences positives ? Négatives ?

Objectif : Identifier les facteurs sociétaux pour notre analyse Pestel.

- Est-ce que l'environnement (dans le sens écologie) a eu un impact sur vos travaux, vos réflexions, vos choix technologiques ou autres ?

Objectif : Identifier les facteurs environnementaux pour notre analyse Pestel.

- Avez-vous eu des contraintes ou des opportunités liées à l'existence ou la modification d'une ou plusieurs réglementations particulières européennes ou nationales ?

Objectif : Identifier les facteurs légaux pour notre analyse Pestel.

- Selon vous, Emploi Store a-t-il concouru à renforcer la position de « régisseur », de référent sur le marché de l'emploi et de la formation ? Si oui, quels ont été les éléments déterminants ? Pourquoi ?

Objectif : Identifier l'impact éventuel de l'Emploi Store sur le positionnement stratégique et le cas échéant, les causes de celui-ci.

- L'Emploi Store a-t-il selon vous des concurrents ou des substituts ? Si oui, quelle est la position de Pôle Emploi ?

Objectif : Les concurrents et/ou substituts à la plateforme.

Annexe n°12. - Entretien avec M. Florian Truffier – Chargé de projet chez Pôle Emploi

Organisation : Pôle Emploi

Lieu : Interview à distance via Skype

Date : 7/05/2018

Durée : 1h

Les intervenants sont notés « E » pour l'étudiante et « T » pour M. Truffier.

Avant l'enregistrement : Demande de consentement pour enregistrer la conversation et présentation du contexte du mémoire.

E : Eh bien voilà. Je vous contactais pour en connaître un peu plus sur l'Emploi Store et plus particulièrement sur la genèse de l'Emploi Store. Comment il est né ? Qui a eu l'idée ?

T : Oui. Tout à fait. Alors, L'Emploi Store est né... Enfin, l'idée de l'Emploi Store est née en 2014... Et ça a été propulsé par le Ministre de l'Économie de l'époque. À savoir, Michel Sapin qui avait proposé de référencer... De créer une plateforme autour de l'emploi, de l'orientation et la formation. Plateforme qui agrégerait des services qui sont actuellement développés sur le web mais qui sont éparpillés un peu partout. Donc, son idée était de créer une interface unique pour permettre de référencer le meilleur des services web et mobiles autour de l'emploi, de l'orientation et de la formation. Cette idée a été donnée à Pôle Emploi pour la raison que nous avons commencé à digitaliser... Nous avons commencé à développer des services numériques. Le premier était un dispositif d'agrégation d'offres d'emploi de partenaires. Donc, on avait déjà de l'expérience pour pouvoir référencer, pouvoir agréger des services de partenaires... Et puis, cela est rentré également dans le cadre d'un dispositif que nous expérimentions à l'époque. Qui s'appelait un dispositif de 100% web », à savoir le suivi des demandeurs d'emploi à distance en utilisant un modèle tel que le Skype, par exemple. Quand on avait envisagé de développer des services, ... un suivi des demandeurs d'emploi à distance... Nous avons également réfléchi sur la possibilité de leur mettre à disposition des services à distance qu'ils puissent mobiliser sans avoir à venir comme c'était le cas avant, en agence pour pouvoir développer de la compétence ou trouver de l'information, sur l'orientation et la formation... Là, en offrant une offre plus large et plus digitale. Donc, nous avons commencé à développer des services dans le cadre de ce suivi en modalité *visio* 100% web.

E : OK. Une autre question... J'ai vu que Pôle Emploi et sa plateforme justement, étaient cités dans plusieurs ouvrages qui parlent des *start-ups* d'état ou bien des livres comme « *Ubérisons l'État avant que d'autres ne le fassent* » ... Est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu comment fonctionnent ces *start-ups* d'état et si selon vous elles ont eu un impact sur la réussite de l'Emploi Store ?

T : Hum... En fait, il y avait... Donc, lorsque nous avons sorti l'Emploi Store... Donc là, je vous ai dit que la genèse était en 2014. Et donc, l'Emploi Store est sorti le 2 juillet 2015. À savoir que l'Emploi Store était la vitrine de services développés soit par Pôle Emploi d'un côté, soit par des partenaires de l'autre. Et quels constats avons-nous faits ? C'est qu'au travers de ce portail Emploi Store, ... Les services que nous, nous avons développés pour enrichir le service répondaient en partie aux besoins de nos utilisateurs mais pas totalement. À savoir que même s'ils avaient été développés en partenariat avec des collaborateurs de Pôle Emploi, la démarche que nous avions n'était pas suffisamment une démarche centrée utilisateurs et nous étions dans les balbutiements de développement de services digitaux. Donc nous avons plutôt digitalisé de l'information sous format de *serious game*, *e-learning*, etc. Ce sont des formats assez longs et peu... Des *serious games* qui pouvaient durer 45 minutes... Beaucoup trop longs... et qui voulaient se substituer un peu à une démarche du conseiller. Or, l'expérience faisant et avec le SGMAP¹²¹, donc, une structure qui avait été mise en place par le gouvernement, nous avons décidé de nous associer avec cette structure pour pouvoir donner la main au développement des services digitaux à des conseillers ou à des personnes de Pôle Emploi au plus proche des utilisateurs. Je prends un exemple, il est évident qu'aujourd'hui, un conseiller est plus à même de savoir ce qu'un demandeur d'emploi a besoin comme services par le contact quotidien ou mensuel qu'il peut avoir avec lui. Or, quand on est nous, une Direction générale, etc. Même si on essaie qu'il n'y ait pas de gap entre la représentation qu'ont du monde des demandeurs d'emploi et la réalité de ceux-ci, on se rend compte qu'il y avait quand même une petite différence. Donc, le fait d'engager des conseillers, au travers de « challenges », donc, en fait, ils postaient une idée de services qu'ils souhaitaient développer, accompagnés bien sûr de la structure d'état le SGMAP, avec des développeurs, etc. Eh bien, ... de pouvoir leur donner la possibilité d'être accompagnés et de développer le service. Le premier service qui a été développé en ce sens, c'est « La Bonne Boîte¹²² » qui est un service qui permet, non plus de

¹²¹Le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

¹²² <https://labonneboite.pole-emploi.fr/>

postuler à partir d'une offre d'emploi mais de pouvoir identifier les entreprises avec un fort potentiel de recrutement.

E : Hum ! Hum !

T : Au regard de données que nous avons... Et encore, une fois, tout ça c'est un cercle vertueux. Ça nous a nous amené à nous poser des questions sur la connaissance que nous avons de nos utilisateurs et des demandeurs d'emploi. Aussi, cette première marche franchie, d'intégrer de l'intrapreneuriat au sein du développement de services au sein de Pôle Emploi, ça nous a permis aussi de réfléchir à l'« *APIsation* » de données que nous avons à disposition et que nous n'utilisions pas jusqu'alors.

E : Hum ! Hum !

T : Donc, on s'est engagé après, à « *APIser* » un certain nombre de données que nous avons ; Et ça a été la deuxième marche pour quand on a eu quelques API... J'entends par exemple, l'API qui concerne... l'API info-travail, qui concerne l'agrégation des offres d'emploi. Quand on a eu une API offre d'emploi, ... Quand on a eu l'API relative à « la Bonne Boîte » le service qui avait été développé en *intrapreneuriat*, on s'est dit que l'objectif c'était encore une fois, d'ouvrir notre écosystème et de mettre à disposition nos API au profit d'autres développeurs qui ne soient pas forcément internes à Pôle Emploi. Et c'est pourquoi nous avons créé une plateforme, qui s'appelle Emploi Store Développeurs qui allait héberger l'ensemble des API que nous allions mettre à disposition afin que des développeurs puissent s'en emparer et développer d'autres services.

E : J'ai vu qu'il y avait Emploi Store Idées aussi... ?

T : Alors, l'Emploi Store Idées a été concomitante à ces réflexions puisque l'Emploi Store Idées avait vocation à ... En fait, nous avons une plateforme identique mais en interne qui s'appelle une plateforme « Innov'Action ». Où chacun des salariés de Pôle Emploi avait la possibilité de poster des idées de services, de choses qui pourraient être utiles dans le cadre de leur fonction. C'était un capteur en temps réel des besoins des conseillers de Pôle Emploi. Donc, on s'est dit que si on souhaitait avoir un capteur en temps réel des besoins de nos utilisateurs, et bien, il était important de leur mettre à disposition une plateforme Emploi Store Idées où ils pourraient eux-mêmes... Chaque utilisateur pourrait poster une idée d'un service à développer. Service à

développer soit par Pôle Emploi, soit que l'on pourrait trouver sur le web et demain le référencer sur l'Emploi Store.

E : Et quels sont les premiers retours de cet Emploi Store Idées et de cet Emploi Store Développeurs ? Est-ce que ça répond à vos attentes ?

T : Alors, ... L'Emploi Store Développeur répond excessivement à nos attentes puisque je pense que les développeurs et les *start-ups* notamment, ce qu'elles cherchent, c'est aussi de la donnée... Et de la donnée fiable ! Juste, je prends un exemple... Par exemple, je suis une start-up et je développe un service de *matching* entre de l'offre et de la demande. Je vais proposer à des candidats, gratuitement, de se créer un compte sur mon site ou sur mon application mobile. Par contre, je vais avoir des difficultés, parce que je n'ai pas de notoriété, à capter des entreprises. D'accord ?

E : Hum. Hum.

T : Ou des offres d'emploi... Eh bien, pour répondre à cette difficulté, en mettant à disposition des API Offres d'emploi, ça leur permet d'enrichir leur offre de services en matière d'offres d'emploi sans qu'ils aient à démarcher et bénéficier ainsi de notre notoriété. Vous voyez ce que je veux dire ?

E : Oui. Oui. Bien sûr.

T : Concernant, l'Emploi Store Idées, il est beaucoup plus difficile pour des utilisateurs lambdas d'émettre des idées de services digitaux. En fait, on se rend compte de quoi ? On se rend compte que sur l'Emploi Store Idées, certaines idées proposées n'étaient pas transférables à de la digitalisation.

E : Hum. Hum.

T : Mais répondait plus à un besoin que l'utilisateur avait en tant que demandeur d'emploi. Or, nous, notre objectif d'Emploi Store, c'était de ne pas s'adresser qu'aux demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi. D'accord ?

E : Oui.

T : Donc, il était important d'élargir le champ des utilisateurs de l'Emploi Store. Mais on sait bien aujourd'hui que l'Emploi Store est majoritairement utilisé par des demandeurs d'emploi,

de par les *pop-ups* que nous faisons sur le site pole-emploi.fr. Pour faire la différence, pole-emploi.fr est un site informationnel et est un site captif puisque tout demandeur d'emploi inscrit est obligé, pour s'actualiser de passer par le site pole-emploi.fr. Alors que le site Emploi Store n'est pas un site captif puisque c'est une *market place* qui référence des services web et mobiles autour de l'emploi et de l'orientation, développés soit par Pôle Emploi, soit par des partenaires. Donc, on a profité et on a souhaité bénéficier de l'audience du public captif de pole-emploi.fr. Ce qui a généré un trafic de demandeurs d'emploi beaucoup plus important que d'actifs en poste.

E : Donc, si j'ai bien compris : Votre cible est beaucoup plus large que les demandeurs d'emploi mais mécaniquement, vous avez eu du mal à toucher d'autres publics que les demandeurs d'emploi.

T : Oui, absolument.

E : OK.

T : Absolument. Parce qu'une *market place*, comme ça... On a un sujet, hein ! On est un service public. L'Europe dit que l'Emploi fait partie du service public. Même si sa structure elle-même n'est pas une structure d'état. Puisqu'à Pôle Emploi, nous ne sommes pas fonctionnaires mais nous sommes le service public de l'emploi français. Mais à ce titre-là, il est difficile pour nous d'engager des actions de communication télévisuelle, média ou presse. Puisque ce qui pourrait nous être reproché, c'est que la communication que l'on fait c'est autant d'argent qu'on ne met pas dans le suivi des demandeurs d'emploi. Donc c'est une situation qui est un peu schizophrène. On a besoin de se faire connaître mais en dépensant le moins possible, voire pas.

E : Ok. Est-ce que vous pouvez m'expliquer un petit peu plus la structure politique. Donc, vous avez dit : vous êtes un service public mais vous n'êtes pas fonctionnaires. Vous pouvez m'expliquer un peu comment ça marche ? Parce qu'en tant que belge, c'est pas forcément clair...

T : Alors, en fait, l'Europe dit que la structure de l'Emploi fait partie du Service public de l'Emploi. Après, existent, comme la SNCF, par exemple... C'est une structure d'état, d'accord ? L'état est majoritaire... Ce qui était plus le cas avant la fusion entre l'ANPE et l'ASSEDIC. En fait, Pôle Emploi est né de la fusion entre deux structures. Une structure qui s'appelait l'ANPE, l'Agence Nationale Pour l'Emploi dont l'objectif et dont l'objet était de

suivre les demandeurs d'emploi. Donc, en fait pour intégrer l'ANPE, c'était sur concours et nous étions contractuels de l'état. Donc, on n'était pas fonctionnaires mais on n'était sous contrat avec l'état. En revanche, l'ASSEDIC était une structure privée dont l'objet était l'indemnisation des demandeurs d'emploi et était rattaché à la maison mère qui était l'UNEDIC.

E : Ok.

T : En 2009, il y a eu la fusion entre l'ASSEDIC et l'ANPE et il n'y a plus eu d'embauche en contrat contractuel de l'état mais on est devenu privé. Aujourd'hui, on est une structure complètement privée. Donc on n'est pas du tout rattaché à l'état. Mais les orientations stratégiques autour de l'emploi sont étatiques. Donc stratégiquement, les orientations que nous prenons sont des déclinaisons de directives européennes. Est-ce que c'est plus clair ?

E : Oui. Oui. Merci beaucoup. Si je résume bien, vous êtes une entreprise privée dont les orientations stratégiques sont définies par les politiques... par l'état...

T : De Bruxelles ou de France...

E : Et voilà....

T : Vous savez que tous les pays de l'union européenne... ? L'Union Européenne donne des orientations stratégiques, l'insertion des jeunes, l'emploi des seniors, du potentiel numérique des publics éloignés de l'emploi... ; et ensuite les pays de l'Union Européenne déclinent suivant euh...

E : La marge de manœuvre qui est laissée dans la directive ?

T : Voilà !

E : Est-ce que vous avez eu des influences économiques sur le projet ? Est-ce que le fait que marché de l'emploi se porte d'une manière ou d'une autre a eu un impact ou ... ?

T : La genèse de l'Emploi Store, vous voulez dire ?

E : Oui ; Je suis toujours sur l'Emploi Store...

T : Bien évidemment, oui. Bien sûr. Le contexte économique a été important. Le contexte économique et social... les chiffres du chômage... on était en pleine crise en 2014/2015... Le

chômage augmentait. Et il était important...Et là, c'est encore stratégique... L'orientation stratégique de Pôle Emploi, c'était en 2014, « Faire plus, pour ceux qui en ont le plus besoin ». C'est-à-dire que les conseillers en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi avaient pour objectif de centrer leur activité sur les personnes les plus éloignées de l'emploi. Sous-entendu, les plus autonomes... (blanc)

E : Se prennent en charge eux-mêmes ?

T : Se prennent en charge eux-mêmes.

E : Avec des services dématérialisés ?

T : Mais justement, s'ils se prenaient en charge eux-mêmes... Afin de ne pas rien leur proposer, il était important de leur proposer des services qui soient à la hauteur de leurs besoins. Donc, des services dématérialisés, des services à distance, ou encore des MOOC, des *Serious games*, et autres simulateurs d'entretien...

E : Et pour ces demandeurs d'emploi les plus autonomes, vous disiez qu'il leur fallait une offre qui leur permette de se prendre en charge seuls. Est-ce que vous aviez déjà des choses un peu plic-ploc et vous avez employé Emploi Store pour les rassembler ? Ou bien alors, vous avez tout mené de front, créer les services et la plateforme en même temps ?

T : Alors, nous avons, dans le cadre de la « modalité de suivi 100% web », donc suivi des demandeurs d'emploi en *visio*, à distance... Nous avons développé une offre de services de petits *e-learning* pour apprendre à faire un cv, faire une lettre de motivation, réussir un entretien, utiliser les réseaux sociaux ... Donc, des thématiques comme ça qui pouvaient être jouées, comme ça, à distance. On avait un service qui s'appelait « l'information sur le marché du travail ». Qui était un service qui permettait d'avoir, en fonction de sa situation, d'avoir une vision du marché du travail local, régional, territorial... Mais c'était hébergé sur *pole-emploi.fr*. Nous avons également... Nous commençons également le développement d'applications mobiles...

E : Hum. Hum...

T : Donc, on ne part pas de rien. Mais on en avait peu. Aussi, quand il s'est agi de créer la plateforme Emploi Store. Un, nous avons fait le benchmark des services digitaux que nous avions, nous entre nous. Nous avons travaillé avec des sessions « *Lab* » au sein du *Lab*

que nous avons créé. Nous avons interviewé des demandeurs d'emploi, des conseillers pour savoir de quels services ils pourraient avoir besoin.

E : Excusez-moi ! Pour être sûre de bien comprendre : les labs, c'est les structures intrapreneurs ? Ou c'est encore autre chose ?

T : Les *labs*, ce sont des espaces d'itération, où autour de thématiques, nous convoquons des personnes autour de la thématique qui vont itérer selon le besoin. Et en fait, c'est un espace de brainstorming mais disruptif dans le sens où il n'y a plus conseillers ni responsables... Tout le monde est à égalité, peut donner son avis, etc.

E : Et la convocation, elle a la même valeur qu'une convocation par un conseiller ou bien alors... ?

T : Non. C'est juste une proposition. C'est juste une proposition. Donc, nous avons invité des *startups*, des gens qui faisaient déjà des services digitaux. Nous avons invité des demandeurs d'emploi. Nous avons convoqué des conseillers, des responsables à divers niveaux. Et tout ça s'est rencontré pour créer des services dont ils pourraient avoir besoin dans le cadre de cet Emploi Store. D'accord ?

E : Ok.

T : Ensuite, concernant la réalisation de la plateforme Emploi Store. Nous avons utilisé une méthode qui était un peu révolutionnaire pour nous même si c'est une méthode qui est très utilisée dans tout ce qui est sites marchands. C'est la technique des personas, une technique marketing. A savoir, essayer de définir les utilisateurs possibles de l'Emploi Store pour pouvoir lui donner sa forme actuelle. Donc, des centres d'intérêts, etc. Choisir un métier, préparer sa candidature, se former, trouver un emploi... Donc, en fait, une fois que ces travaux ont été faits, la technique des personas pour donner la forme de la plateforme et ensuite trouver du contenu à cette plateforme... Nous avons fait développer la plateforme par notre DSI qui a eu en charge le développement de l'interface Emploi Store. Et du côté métier et du côté développement de services, nous nous sommes basés sur une petite équipe qui s'est mis en place pour développer prioritairement des services, des MOOC, des serious games, ... qui avaient été identifiés en session lab. Ensuite, on s'était bien rendus compte que ce ne serait pas suffisant. Une marketplace qui n'hébergerait que 10 produits, ce serait un petit peu light ! Donc l'enjeu, ça a été également, ... Et c'était aussi la vision édictée par Michel Sapin, notre Ministre de

l'Economie de l'époque. De faire un benchmark de tout ce qui était gratuit, utile et de qualité, développé par des partenaires. Donc, ouvrir notre écosystème à l'externe en leur proposant d'être référencés. Donc, nous avons démarché des institutionnels, l'Association de Formation Professionnelle Adulte, qui est un organisme qui crée de la formation, avec laquelle Pôle Emploi avait des liens particuliers parce que très mobilisée dans le cadre de formation des demandeurs d'emploi. Nous avons aussi travaillé avec l'*Onisep*¹²³, qui faisait beaucoup de vidéos sur des métiers à découvrir... Et donc, nous leur avons proposé d'être référencés sur l'Emploi Store.

E : OK. Merci. Tout à l'heure, vous m'aviez expliqué qu'il y avait eu des influences économiques sur le projet avec la crise, etc. Vous avez rapidement parlé d'influences sociales mais vous n'aviez pas approfondi. Qu'est-ce que vous entendiez par « influences sociales » ?

T : Alors... J'essaie de me refaire l'histoire...

E : Vous m'aviez parlé d'influences économiques et sociales. Qu'elles sont les influences sociales ? Est-ce qu'il y en a eu ? En positif ? En négatif ?

T : Oui. Alors, les éléments sociaux ou sociétaux... Il y avait un déploiement de sites web, de marketplaces, ... Avec Amazon, etc. Il commençait à y avoir des enquêtes qui montraient que les utilisateurs perdaient l'usage des services web sur pc et qu'ils privilégiaient une dimension sur mobile. D'accord ?

E : Ok. Oui.

T : On a tout de suite pris l'option d'enrichir notre offre d'applications pour mobiles et smartphones. C'est-à-dire les premiers services dont je vous avais parlé pour 100% web...

E : Oui ?

T : Pour faire un cv, une lettre de motivation et utiliser les réseaux sociaux... C'est un format web exclusivement. Nous l'avons tout de suite redéveloppé sous format appli, appli mobile...

E : Appli mobile ou *responsive* ?

¹²³ <http://www.onisep.fr/>

T : Alors, appli mobile puisqu'il était *responsive design* mais que sur un smartphone ce n'était quand même pas évident. Et ensuite, tous les services que nous avons développés étaient à minima *responsive design*.

E : Et comment vous choisissez l'un ou l'autre ?

T : C'est en fonction de l'utilisabilité. Il faut savoir qu'une application mobile est normalement destinée à être utilisée plusieurs fois. Cdiscount, Amazon, Waze, c'est quelque chose sur lequel on va régulièrement. Et donc, ça vaut la peine qu'on le développe en format app. Par contre, les choses à usage unique ou très aléatoires, on va les développer en format *responsive design*.

E : Ok.

T : En fait, l'utilisation régulière va nous faire pencher pour l'app.

E : Ok. Est-ce que l'environnement dans le sens écologie a eu un impact sur vos réflexions, vos choix technologiques, ... ou pas ?

T : Qu'est-ce que vous entendez par écologiques ? Le moins de papier possible ?

E : Peut-être... ou choisir un type d'hébergement plutôt qu'un autre ou choisir, je ne sais pas moi, un data center qui n'utiliserait que de l'énergie verte ou que sais-je ? Ou alors vous n'avez pas du tout intégré cette dimension dans vos...

T : Alors, la dimension écologique que nous avons tout de suite intégrée, c'est le sans papier. Avec ... d'augmenter notre offre de services dématérialisés en termes d'*upload*, d'attestations employeurs, de tout un tas de docs utiles au suivi des demandeurs d'emploi et utiles au demandeur d'emploi lui-même et qui pourraient être utiles pour identifier les droits auxquels il pourrait prétendre en termes de ... de l'assurance chômage. Ça c'est la première chose. Ensuite, le fait d'utiliser... alors c'est pas écologique... Mais on a souhaité pour ce qu'on a développé nous, ce soit hébergé en France ou en Union Européenne. Ça c'était la CNIL qui nous l'a imposé. La CNIL c'est le Comité National Informatique et Liberté qui régit la protection des données en France. Mais qui est équivalent à... Qui existe au niveau de l'Union Européenne.

E : Je vois bien. Et si j'ai bien compris, c'est pas lié spécifiquement à Emploi Store mais c'est plus général à Pôle Emploi puisque vous parliez de documents de suivi de dossier, etc. ?

T : Tout à fait ! C'était une démarche RSE, sur lequel Pôle Emploi s'était investi. Donc c'était pareil pour les services qui ont été développés sur Emploi Store qui permettaient qu'une attestation de suivi de cours, qui ... un bilan, etc. devait être en format dématérialisé et pouvait être transféré, échangé avec un conseiller mais en format web et qui ne nécessite pas forcément d'impression.

E : Est-ce que selon vous, Emploi Store a des concurrents ou des substituts et si oui, la position de Pôle Emploi là-dessus ?

T : Alors, en France, il y a depuis la sortie de l'Emploi Store, notamment la CCI, la Chambre du Commerce et de l'Industrie a souhaité créer une plateforme qui agrège des services autour de la création d'entreprise dont le design ressemble assez à Emploi Store et dont les finalités est aussi de référencer mieux des services que eux développent. Mais néanmoins ça reste du référencement de services que la CCI, eux développent en elle-même dans un premier temps. Et ensuite, ça agrège maintenant des services développés par des tiers mais autour de la création d'entreprise. Donc autour d'un tout petit champ. Ensuite de part, ... Pôle Emploi est présent au travers de sa Direction des affaires et des relations internationales et par le dispositif EURES qui est le dispositif d'agrégation des offres d'emploi de l'Union Européenne, a présenté le portail Emploi Store à l'Europe, à l'Union Européenne. Et donc, a souhaité propager cette façon de voir les choses et que les autres Services public de l'emploi européens puissent, si ça les intéresse développer ce type de portail et d'entrer dans la même démarche. Donc on l'a présenté à la Suède, on l'a présenté à la Norvège, ... On l'a présenté au Forem, je pense. (rire). L'objectif étant d'être transparents sur ce que nous faisons, en tout cas avec les services publics de l'emploi européens... Ce que nous faisons, l'entrepreneuriat, etc., à la mise à disposition de données, qui auparavant étaient très secrètes... Et aujourd'hui, elles sont ouvertes. Même si elles sont protégées, hein ! On ne met pas à disposition les données des demandeurs d'emploi comme ça ! Tout est fait avec le juridique, évidemment. On souhaitait vraiment que ça puisse être viral et que chacun puisse prendre la mesure de notre retour d'expérience et puisse bénéficier de ce que nous avons fait.

E : Ok. Merci.

T : Et c'est d'ailleurs pourquoi nous nous sommes engagés sur le dernier espace que nous avons créé : International.

E : Oui. J'ai vu par rapport au site initial, il y a deux boxes supplémentaires...

T : Voilà ! La création d'entreprise, qui a été lancée préalablement à celui de la CCI. Et un espace international qui a été lancé sous l'impulsion de la Direction des affaires et des relations internationales, en disant : Si demain, d'autres pays veulent développer leur plateforme équivalente à Emploi Store, ce puisse être référencé.

E : Et que pensez-vous de la possibilité de partager des services avec des pays frontaliers ? Que des services de l'Emploi Store se trouvent sur la plateforme du Forem ou que des services de l'Emploi Box soient référencés sur Emploi Store ? Ou sur une plateforme néerlandaise, ou... ?

T : On y est très favorable. Après, il ne faut pas se voiler la face... Chaque pays a des contraintes juridiques.

E : Hum. Hum.

T : Je vais prendre un exemple concret : un conseiller Pôle Emploi ne peut pas mobiliser dans le cadre d'un atelier qui est organisé par une agence Pôle Emploi, un service d'un partenaire de l'Emploi Store. Je ne peux pas faire autour de « faire un CV avec ... », avec une application développée par un partenaire. Je n'ai pas le droit de le faire. Parce que juridiquement, je suis bloqué. Ça veut dire que le service du partenaire répond à un besoin de Pôle Emploi puisqu'il est mobilisé dans le cadre d'un atelier organisé par Pôle Emploi. Or si le service répond à un besoin de Pôle Emploi, alors Pôle Emploi doit passer un marché public.

E : Donc, il n'y a pas...

T : Il n'y a pas d'atelier sur un service d'un partenaire référencé sur l'Emploi Store. Il peut y avoir un atelier qui présente un bouquet de services développés par des partenaires mais pas qu'un seul. Ainsi, il n'y a pas de concurrence déloyale. D'accord ? Et il peut y avoir un atelier qui est fait sur un service qui est développé par Pôle Emploi ou par un intrapreneur de Pôle Emploi. Parce que là, ça appartient à Pôle Emploi.

E : Ou dans le cadre d'un partenariat qui aurait fait l'objet d'un marché public ?

T : Dans le cadre d'un partenariat qui aurait fait l'objet d'un marché public. Donc, ça c'est la première chose. Pour que des services soient partagés, il faudrait s'assurer que, si ce n'est pas un service développé par Pôle Emploi, que l'éditeur du service référencé, le partenaire accepte d'être mis en visibilité sur Emploi Box ou la plateforme néerlandaise... Pour ça, il faudrait le proposer sur le contrat de référencement. Première chose. Ensuite, nous avons une deuxième

contrainte, c'est que nous, nous ne pouvons référencer que des services en langue française. Je n'ai pas le droit de proposer des services en langue étrangère qui ne soient pas compris de tous. Donc ça, ce sont deux contraintes mais qui sont structurantes. Ensuite, les *jobboards*, par exemple... Un jobboard qui serait référencé sur Emploi Box, ... Chaque fois qu'on référence un partenaire, on doit créer un contrat de référencement qui est une façon de nous lier contractuellement avec le partenaire qui est référencé. On édicte les différents types de services que l'on va référencer, ce que nous ne référençons pas, etc. Et quelques règles. En termes, de jobboard, le seul jobboard européen que nous référençons, c'est EURES. Voilà, nous ne pouvons pas, juridiquement parlant, nous ne pouvons pas ouvrir aux jobboards des autres pays. Pourquoi ? parce que les offres d'emploi ne seraient pas forcément en français. D'accord ? Donc, il faut à chaque fois trouver la bonne possibilité.

E : Ok. Je vois qu'il est 33. Vous avez encore le temps pour une petite question ?

T : Bien sûr !

E : Merci. Ma dernière question c'est : est-ce que vous pensez que l'Emploi Store a concouru à renforcer la position de... chez nous on appelle ça régisseur.... De.... De référent sur le marché de l'emploi ? Et si oui, quels ont été les éléments déterminants ?

T : Oui. Ça a permis déjà de changer l'image de Pôle Emploi vis-à-vis de start-up, vis-à-vis de structures qui n'avaient pas forcément l'habitude de travailler avec Pôle Emploi et qui pensaient que Pôle Emploi voulait une hégémonie sur tout ce qu'il mettait en place. Or, ça leur a montré que, un, Pôle Emploi avait conscience de ne pas tout savoir même sur un sujet aussi central que l'emploi. Donc, ça a ouvert et ça a changé, un peu, le spectre. Ensuite, ça leur a permis aussi de comprendre que nous pouvions, et ça c'est surtout grâce aux API... Que nous ne souhaitions pas mettre à disposition que mettre que leurs services sur Emploi Store et de ne les faire bénéficier que d'une notoriété de trafic. Aujourd'hui, on a un million de visiteurs/mois. Mais surtout de partager des API. Et ça, on est le premier Services public véritablement... en France, hein ! ... à avoir, très tôt, ouvert nos données à l'extérieur.

E : Est-ce que vous avez un feedback de la création de valeur qui a pu être généré par l'ouverture de vos données ?

T : Mais oui ! De part, parce que dans le cadre du contrat de référencement, par exemple, les *jobboards* français qui souhaitent être référencés, souvent, ils cherchent à bénéficier de la

notoriété de l'Emploi Store pour se créer un vivier de candidats mais laissent très souvent de côté la partie « offres de d'emploi ». En se disant, je vais le faire de mon côté. Or, une start-up est une petite structure, certes en devenir mais une petite structure. Et notre rôle, c'est de dire : Attention, si je vous référence en l'état, bien sûr vous allez créer... vous allez avoir sur votre site des profils mais ça risque d'être déceptif puisque les utilisateurs vont créer leur profil mais en face, il n'y aura rien... Il n'y aura pas d'offres. Donc, si vous voulez que je puisse vous référencer sur l'Emploi Store. Alors, il faut utiliser notre API « offre d'emploi ». Et une autre valeur que l'on voit, c'est cette volonté aujourd'hui, d'avoir une démarche citoyenne autour de l'emploi, de l'orientation et de la formation. En ce sens, où l'Emploi Store au moment de son lancement, ne mettait à disposition que des API développées par Pôle Emploi au service de ses partenaires. Et qu'aujourd'hui des développeurs ou des start-up partagent eux-mêmes une ou deux API gratuitement auprès d'autres développeurs sur la plateforme Emploi Store développeurs.

E : Oui. J'ai vu qu'il n'y avait pas que des API Emploi Store...

T : Oui, et c'est là qu'on se rend compte de la plus-value. C'est qu'aujourd'hui on se rend compte de la démarche citoyenne de l'ouverture des données, n'est pas que de Pôle Emploi vers l'extérieur mais également de partenaires qui acceptent de partager une, deux API de leurs propres services pour qu'elles soient réutilisées à des fins de « tous mobilisés pour l'emploi », hein ? Pour que d'autres *start-ups* s'en emparent et enrichissent eux-mêmes. Donc, ça c'est une vraie plus-value. Et là, on voit, je ne sais plus combien il y a d'API sur l'Emploi Store dev mais on se rend compte qu'il y a des API d'éditeurs tiers.

E : Et bien merci beaucoup. Pour ma part, je pense avoir fait le tour de mes questions. Est-ce que vous pensez qu'il y a quelque-chose que je devrais savoir et que je n'ai pas pensé à vous demander ?

T : Je dirais que sur la démarche d'intrapreneuriat que nous avons mis en place, on s'est rendu compte qu'il fallait créer un espace... Il y a deux choses que je souhaiterais dire... On s'est rendu compte que pour le système d'intrapreneuriat, c'est-à-dire de conseillers qui ont la possibilité de poster une idée de service et d'être challengé et en fonction... Pour pouvoir le développer, il ne suffit pas de mettre des équipes en place pour pouvoir développer le service... Il ne s'agit pas uniquement de mettre en place de la donnée pour pouvoir développer le service auquel ils avaient pensé. Mais il faut aussi leur donner un espace dans lequel tous les

intrapreneurs peuvent se rencontrer, se challenger et que chacun fasse bénéficier l'autre de son expérience...

E : Une espèce de coworking ?

T : Oui. Et c'est pourquoi nous avons mis en place un espace d'incubation qui s'appelle « La fabrique ». Qui est un espace où des *start-ups* qui ne disposent pas de lieu et des intrapreneurs peuvent venir travailler.

E : Quand vous dites des *start-ups*, vous parlez bien d'entreprises privées qui n'ont rien avoir avec...

T : Tout à fait ! Donc, en fait, il y a eu cette démarche là et c'est très important. Il ne faut pas oublier que la réussite de l'Emploi Store ou de l'Emploi Store dev nécessite de notre part, et ça au niveau de la Direction générale, d'acculturer les conseillers, des directeurs d'agences, des directeurs territoriaux, des directeurs régionaux sur le numérique. Parce que le numérique change la façon de travailler. Avec notre directrice générale adjointe, Misoo Yoon, en charge des services et des relations extérieures, a l'habitude de dire : Avec le digital on va plus vite ; Avec le conseiller, on va plus loin. » Donc, c'est vraiment ce subtil mélange que le digital n'a pas vertu à remplacer le conseiller mais a vertu de pouvoir apporter une réponse au DE là où le conseiller n'a pas de plus-value. Donc, en fait, il faut acculturer nos équipes, notre réseau au numérique, à l'usage du numérique, amener des façons de manager autrement. On ne manage pas forcément avec les mêmes indicateurs qu'on avait l'habitude de piloter...

E : Quelle genre de différence ?

T : On a nommé des ambassadeurs du numérique dans chaque agence, dont le rôle est de déployer les nouveaux services auprès du collectif de l'agence dans laquelle est l'ambassadeur. Et il va montrer la plus-value, il va tester le service, etc. Et ça, si vous voulez, on aurait pu mesurer l'impact de l'Emploi Store au travers d'un code. On n'a pas souhaité le faire. On a souhaité le faire par des réunions, par de l'informationnel...

E : Donc, c'est mesurer par du qualitatif et pas du quantitatif ?

T : Oui. Voilà. C'étaient les deux éléments que je pensais qu'il fallait ajouter.

E : Et bien, un tout grand merci. C'est gentil.

T : J'espère que j'ai répondu à votre besoin ?

E : Mais oui ! En tout cas, j'ai des réponses à toutes mes questions et même plus. Encore merci !

Annexe n°13. - Données régionales Eurostat¹²⁴

Gross domestic product (GDP) at current market prices by NUTS 2 regions [nama_10r_2gdpl]

Last update
09.04.18
Extracted on
17.05.18
Source of data
Eurostat
UNIT
Million euro

GEO/TIME	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
European Union (current composition)	12 997 544	13 071 822	12 315 809	12 827 960	13 200 971	13 463 405	13 577 271	14 044 690	14 797 444	14 907 852
Belgium	344 713	354 066	348 781	365 101	379 106	387 500	392 340	400 288	410 435	423 048
Région wallonne	80 959	84 657	82 502	87 161	89 599	90 700	91 542	93 380	95 062	98 220
France	1 945 670	1 995 850	1 939 017	1 998 481	2 059 284	2 086 929	2 115 256	2 147 609	2 194 243	2 228 857

¹²⁴ Extraites le 17/05/2018 à l'adresse : http://ec.europa.eu/eurostat/web/regions/data/database?p_p_id=NavTree-portletprod_WAR_NavTreeportletprod_INSTANCE_BQqmHeCfV1BE&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1

Unemployment rates by sex, age and NUTS 2 regions (%) [lfst_r_lfu3rt]

Last update 26.04.18
 Extracted on 17.05.18
 Source of data Eurostat
 AGE From 15 to 74 years
 SEX Total
 UNIT Percentage

GEO/TIME	2013	2014	2015	2016	2017
European Union (current composition)	10,9	10,2	9,4	8,6	7,6
Belgium	8,4	8,5	8,5	7,8	7,1
Région wallonne	11,3	11,9	11,9	10,5	9,7
France	10,4	10,3	10,4	10,1	9,4

Unemployment by sex, age and NUTS 2 regions (1 000) [lfst_r_lfu3pers]

Last update 26.04.18
 Extracted on 17.05.18
 Source of data Eurostat
 AGE From 15 to 74 years
 SEX Total
 UNIT Thousand

GEO/TIME	2013	2014	2015	2016	2017
European Union (current composition)	26 347,7	24 849,7	22 916,9	20 957,6	18 796,4
Belgium	416,8	423,3	421,8	389,6	353,7
Région wallonne	171,6	178,8	178,7	158,0	145,6
France	3 041,1	3 043,1	3 067,6	2 989,5	2 805,3

Particuliers n'ayant jamais utilisé un ordinateur [isoc_r_cux_i]

Dernière mise à jour 15.03.18
 Date d'extraction 19.06.18
 Source des données Eurostat

UNIT Pourcentage des particuliers

GEO/TIME	2012	2013	2014	2015	2017
Belgique	13	12	10	11	10
Région wallonne	16	14	13	12	:
France	13	12	11	10	10

Caractères spécial : non disponible

Population on 1 January by age, sex and NUTS 2 region [demo_r_d2jan]

Last update 28.02.18
 Extracted on 17.05.18
 Source of data Eurostat
 SEX Total
 AGE Total
 UNIT Number

GEO/TIME	2013	2014	2015	2016	2017
European Union (current composition)	505 161 863	507 011 330	508 540 103	510 277 177	511 522 671
Belgium	11 161 642	11 180 840	11 237 274	11 311 117	11 351 727
Région wallonne	3 582 292	3 586 142	3 600 164	3 617 833	3 626 571
France	65 600 350	65 942 267	66 456 279	66 730 453	66 989 083

Individuals who used the internet for interaction with public authorities [isoc_r_gov_i]

Last update 15.03.18
 Extracted on 17.05.18
 Source of data Eurostat
 INDIC_IS Internet use: interaction with public authorities (last 12 months)
 UNIT Percentage of individuals

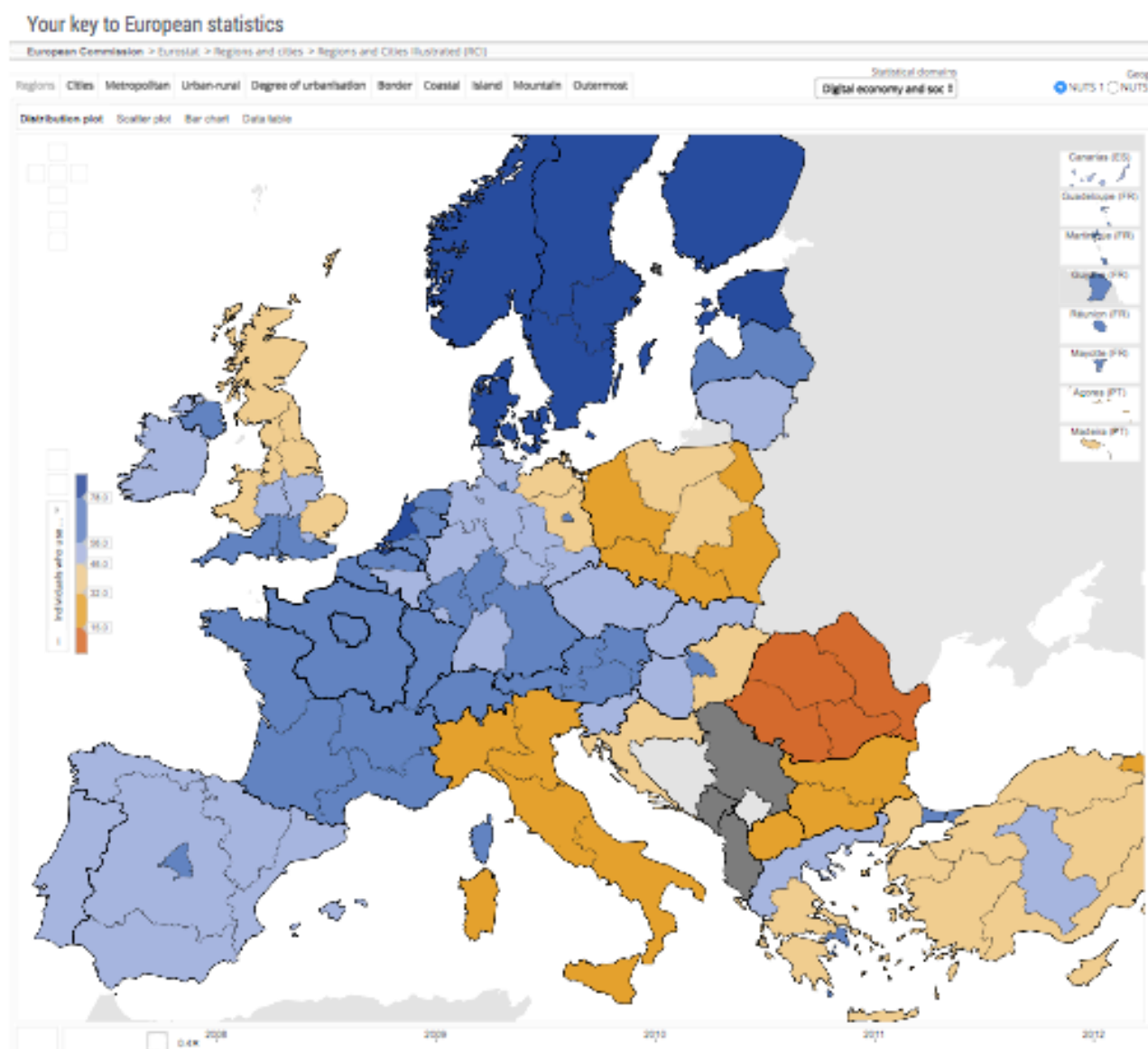
GEO/TIME	2008	2009	2010	2008	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Belgium	26	41	45	47	50	50	55	52	55	55
Région wallonne	:	:	:	42	45	46	51	48	52	49
France	48	47	57	57	61	60	64	63	66	68

Individuals who used the internet, frequency of use and activities [isoc_r_iuse_i]

Last update 15.03.18
 Extracted on 17.05.18
 Source of data Eurostat
 INDIC_IS Frequency of internet access: once a week (including every day)
 UNIT Percentage of individuals

GEO/TIME	2013	2014	2015	2016	2017
Belgium	80	83	83	84	86
Région wallonne	76	78	81	80	82
France	78	80	81	82	83

Annexe n°14. - Pourcentage d'individus ayant eu des interactions digitales avec les autorités publiques dans les 12 derniers mois (2017) – nuts1



Annexe n°15. - Le Business Model Canevas – Modèles adaptés pour les services publics

Nous avons choisi le Business Model Canevas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010) pour l'analyse interne de l'Emploi Box. Ce modèle nous semblait particulièrement intéressant pour l'étude d'un projet mais peu adapté à un service public. Cependant, nous avons trouvé deux transpositions du BMC pour les services publics.

1. Le modèle de Brightlemon

Le premier, « *A Business Planning tool for Government Digital Services* »¹²⁵ de Brightlemon (Tong, 2015) a été publié en novembre 2015 sur le blog de la société Brightlemon par son fondateur. Cette dernière, créée en 2003, est spécialisée en services digitaux pour le secteur public et les ONG mais travaillent également pour quelques clients privés.

BETTER ENGAGEMENT, BETTER INFORMATION, MORE INNOVATION.				
key partners	key activities	value proposition	user relationships	user segments
Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which key resources are we acquiring from partners? Which key activities do partners perform?	What key activities do our value propositions require? Our distribution channels? User relationships? Service KPIs?	What value do we deliver to the user? Which of our user's problems are solving? What bundles of services are we offering to each user segment? Which user needs are we satisfying?	What type of relationship does each of our user segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our service model? How costly are they?	Who do we create value for? Who are our most important users? What are our user's needs?
	key resources		channels	
	What key resources do our value propositions require? Our distribution Channels? User relationships? Service KPIs?		Through which channels do our user segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our channels integrated? Which work best? Which are most cost-efficient? How are we integrating them with user routines?	
cost structure		service KPIs		
What are the most important costs inherent in our service model? Which key resources are most expensive? Which key activities are most expensive?		The four key Digital by Default Standard KPIs are: 1. Cost per transaction, 2. User satisfaction, 3. Completion rate, 4. Digital take-up.		

This work is licensed under the Creative Commons Attributions-Share Alike 3.0 Unported License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>). Based on the Business Model Canvas designed by Business Model Foundry AG / Strategyzer. v0.1, Adapted for Government Service Delivery by Leon Tong, BrightLemon Ltd (<http://www.brightlemon.com>).

Government Service Model Canevas – Source : Brightlemon

¹²⁵ Tong, L. (2015, novembre 10). « *A Business Planning tool for Government Digital Services* | *BrightLemon* ». Consulté 30 novembre 2017, à l'adresse <http://brightlemon.com/blogs/one-page-business-plan-for-government-digital-services>

Leur version a été spécifiquement adaptée pour les services digitaux ainsi qu'aux recommandations et standards de la stratégie digitale des services publics britanniques¹²⁶.

Elle apporte une seule modification notable au modèle de base : les sources de revenus sont transformées en « *KPIs du service*¹²⁷ ». En effet, pour un service public, il n'est pas ou peu pertinent d'étudier les sources de revenus¹²⁸. D'autre part, leur modèle étant *designé* pour des services numériques, l'étude des *KPIs* semble particulièrement adéquate.

Pour Leon Tong et selon les recommandations du *Government Service Design Manual*, les quatre indicateurs clés de performance pour un service public digital sont :

- les « *Cost per transaction* - coûts par transaction »
- la « *User satisfaction* - satisfaction utilisateur »
- le « *Completion rate* - taux de complétion »
- le « *Digital take-up* - taux de conversion numérique¹²⁹ »

Ils proposent également de mesurer les « *number of downloads* – nombre de téléchargements », « *transaction's drop off rate* – le taux d'abandon de transaction » et les « *payment succes rate* – le taux de succès de paiement ».

2. Le modèle américain de Steve Blank

« *The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations*¹³⁰ » (Blank, 2016) a été créé à l'occasion de la préparation du cours « *Hacking for Defense* » à Stanford. Steve Blank, un ancien entrepreneur, professeur, consultant et auteur

¹²⁶ Government Service Design Manual : <https://www.gov.uk/service-manual>
Digital by Default Service Standards : <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>
Government Digital Service Design Principles : <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>

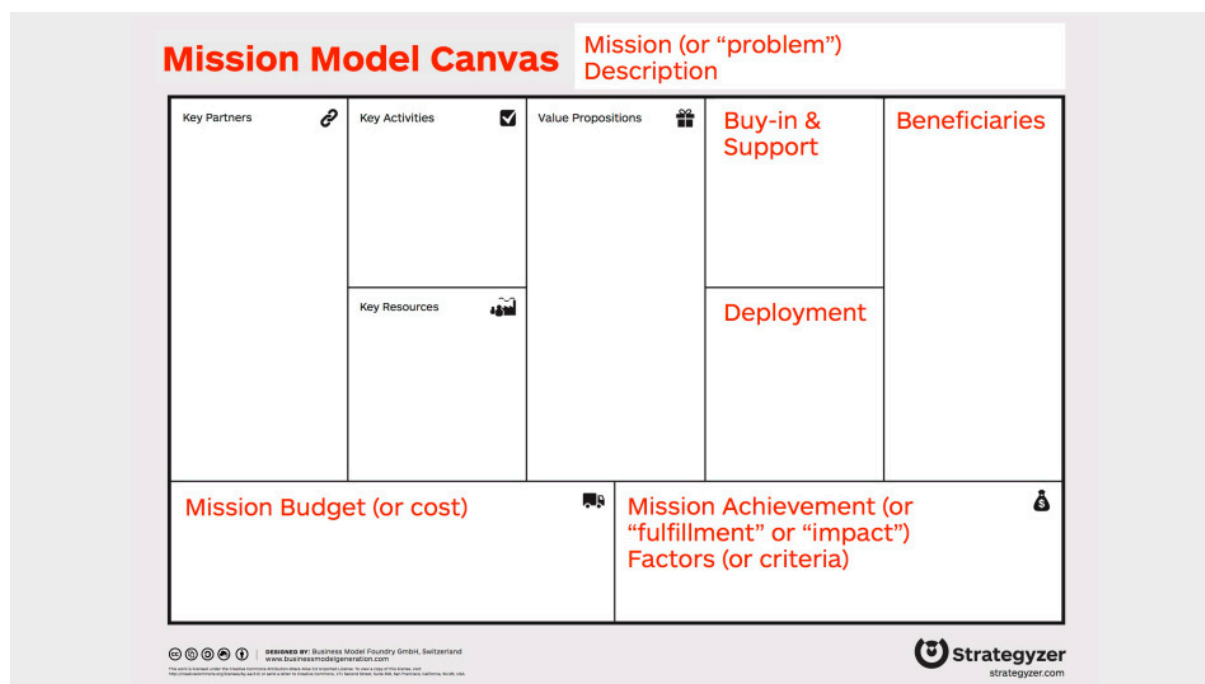
¹²⁷ Toutes les traductions du modèle sont des traductions de l'étudiante

¹²⁸ S'il existe, cependant, des services publics qui génèrent des revenus, ce ne sera pas le cas dans l'objet de cette étude.

¹²⁹ Traduction de l'étudiante sur base de la définition trouvée sur le site gov.uk : « Digital take-up is the percentage of people using government services online in relation to other channels, for example paper or telephone. » Performance analysis community. (2016, mai 23). « Measuring digital take-up - Service Manual - GOV.UK. » Consulté 13 avril 2018, à l'adresse <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-digital-take-up>

¹³⁰ Blank, S. (2016, février 23 –mise à jour le 6 décembre 2017). « *The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations* ». Consulté 18 mars 2018, à l'adresse https://www.huffingtonpost.com/steve-blank/the-mission-model-canvas_b_9298440.html

a travaillé avec l'un des auteurs du Business Model Canvas, Alexander Osterwalder, afin de modifier ce dernier et le publier sur le blog de l'auteur sur huffingtonpost.com. Leur objectif était d'aboutir à une version en adéquation avec les organisations dont le but est de remplir une mission et pas forcément de faire de l'argent. Ce modèle, contrairement au précédent, n'est pas spécifique aux projets digitaux.



Mission Model Canevas – Source : Steve blank sur huffingtonpost.com

Le premier bloc modifié est celui des « sources de revenus », qui n'a pas de sens pour des organisations sans but lucratif (y compris administrations), en « **Mission Achievement Factors – Critères de réalisation de la Mission**¹³¹ ». Dans cette section, ils proposent de noter les critères de mesure de la valeur créée pour l'ensemble des bénéficiaires (contrairement à la proposition de valeur, qui elle, s'attache à la valeur créée à chaque utilisateur en particulier).

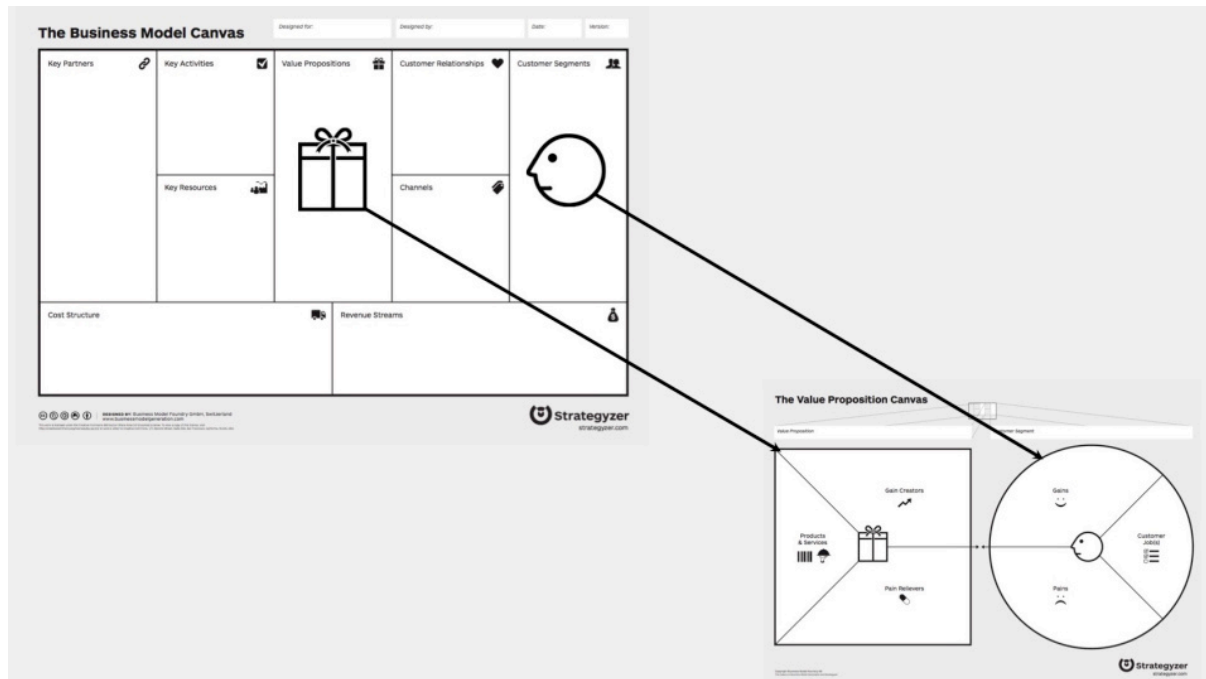
Le second bloc modifié est celui des « *segments de clientèle* » renommé « **Beneficiaries – bénéficiaires** ». Selon Blank, dans ce type d'organisation et plus particulièrement à la défense¹³², les segments de clientèles sont plus nombreux, présents aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme, et présents tout au long de la chaîne de la valeur. Il nomme cet ensemble complexe de clients/utilisateurs « *bénéficiaires* ». Il insiste sur l'importance

¹³¹ Toutes les traduction du modèle sont des traductions de l'étudiante

¹³² Institution pour laquelle il a développé le modèle.

d'identifier chaque segment et de leur offrir à chacun une proposition de valeur adaptée. C'est pourquoi, il propose d'utiliser « *La méthode Value Proposition Design : Comment créer les produits et les services que veulent vos clients*¹³³ » (Osterwalder et al., 2015).

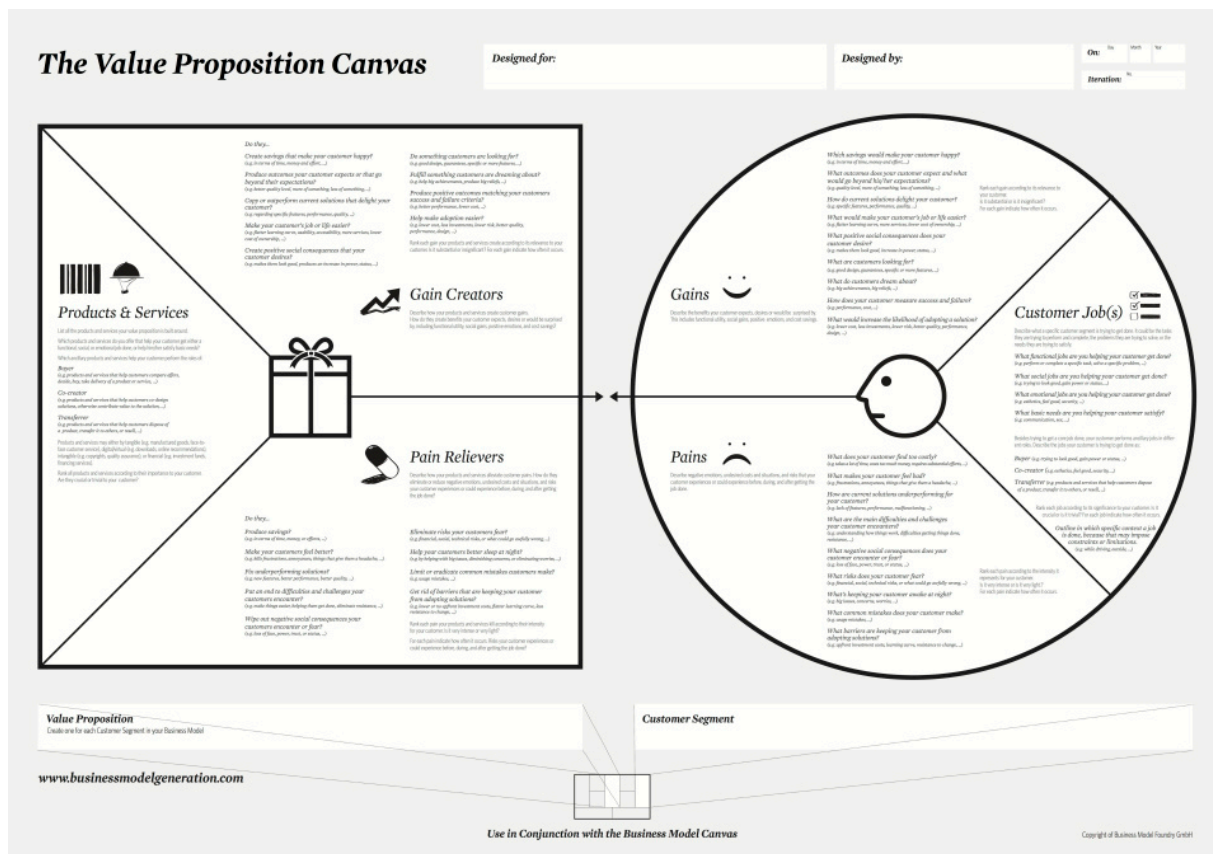
Avec ce modèle complétant le BMC, les auteurs proposent une méthode qui offre la proposition de valeur la plus en adéquation les aspirations, problèmes et « bénéfices¹³⁴ » des segments de clientèle visés.



Mission Model Canevas & The Value Proposition Canvas – Source : Strategyzer

¹³³ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). « *La méthode Value Proposition Design : Comment créer les produits et les services que veulent vos clients* ». Montreuil: PEARSON EDUCATION.

¹³⁴ Traduction d'Emily Borgeaud – éd. Pearson.



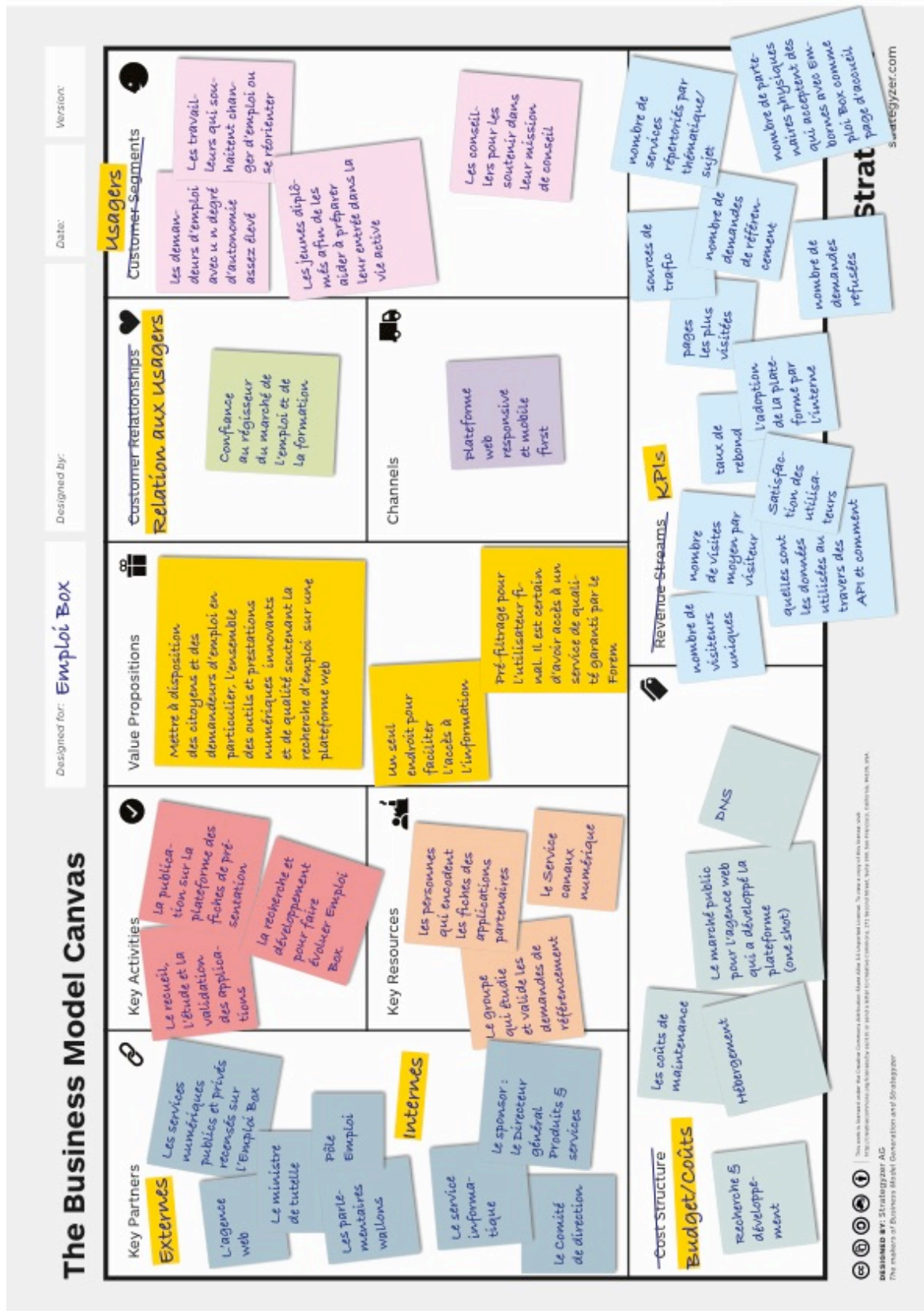
The Value Proposition Canvas – Source : Strategyzer

Le « *Mission Model Canvas* » adapte également le bloc « *canaux de distribution* » en « **Deployment – Déploiement** ». Ici, l’auteur propose, non pas d’identifier les canaux de distribution idéaux pour les produits/services mais de penser en efficacité de déploiement.

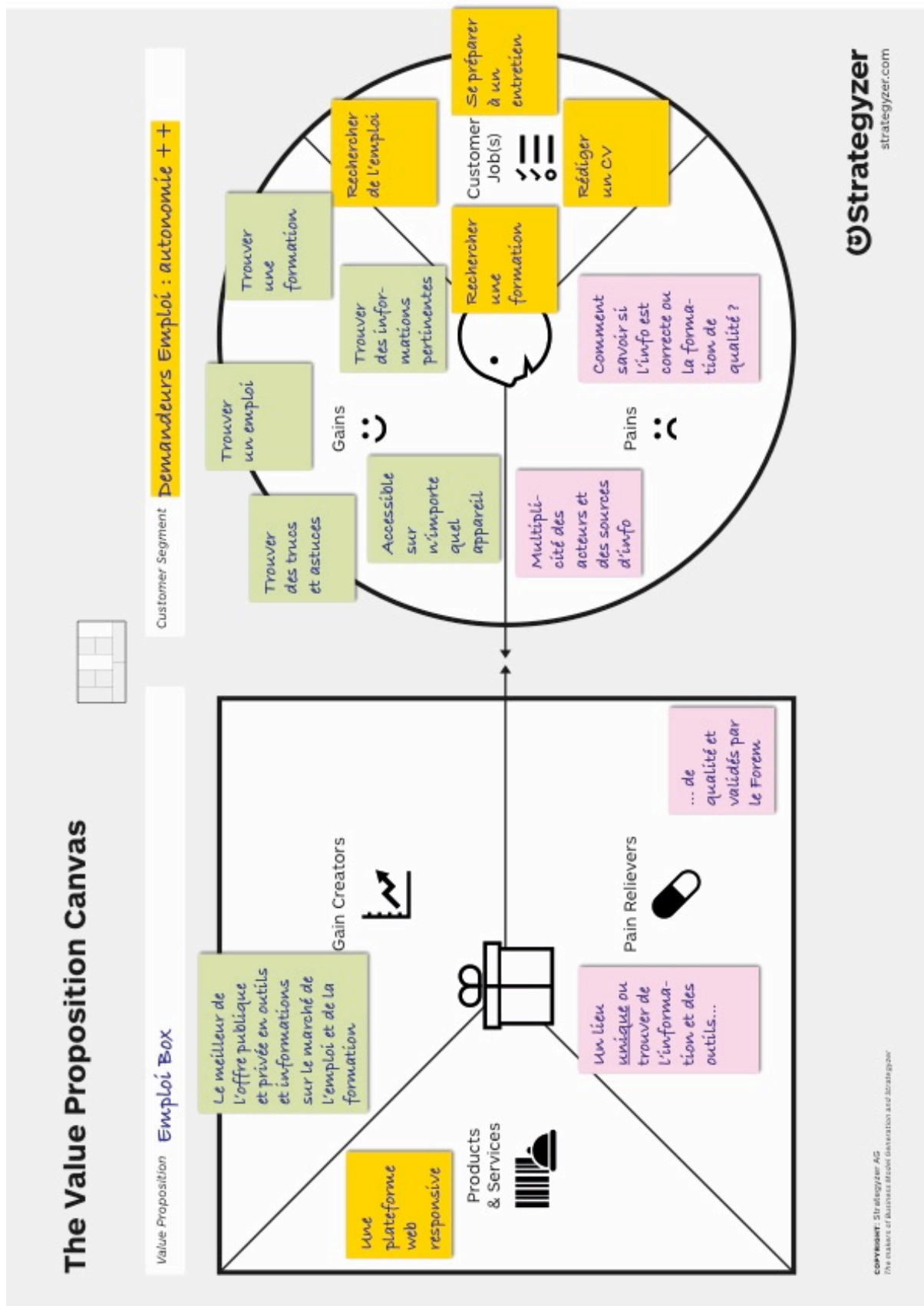
Le modèle transforme également « *les relations clients* » en « **Buy-In/Support – Sponsors** ». L’objectif, ici, est de déterminer comment obtenir l’adhésion des différents segments de clientèle dans la séquence adéquate (des petits groupes critiques au début du projet jusqu’aux utilisateurs finaux).

Enfin, la « *structure des coûts* » est remplacée par « **Mission Cost/Budget – Budget/Cost de la mission** ». Cet élément n’est pas détaillé par l’auteur. Nous partirons donc, du principe que l’usage de cette case est identique au BMC original.

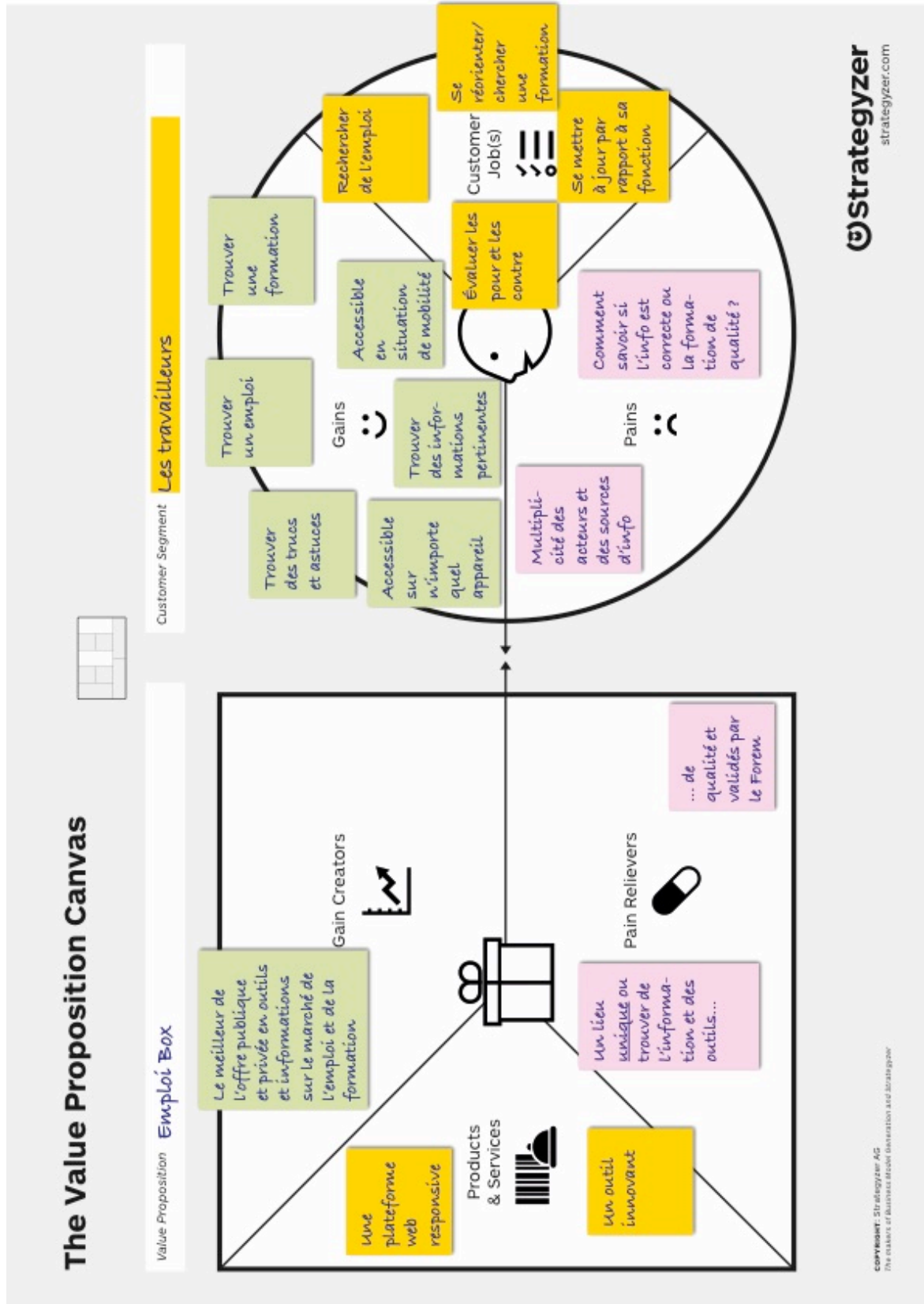
Annexe n°16. - Proposition de Business Model Canevas appliqué à l'Emploi Box du Forem



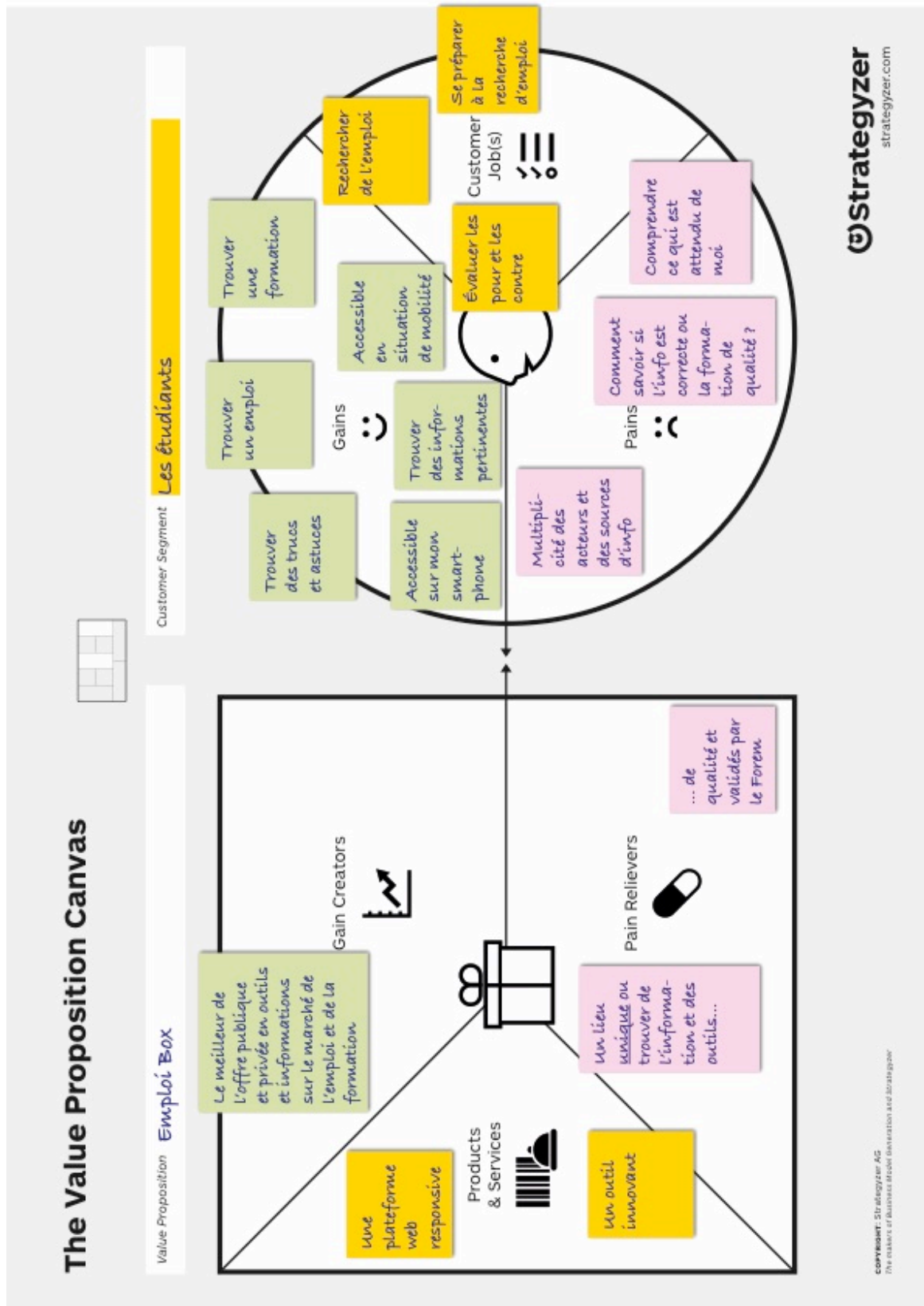
Annexe n°17. - Value Proposition Design pour les demandeurs d'emploi avec une grande autonomie



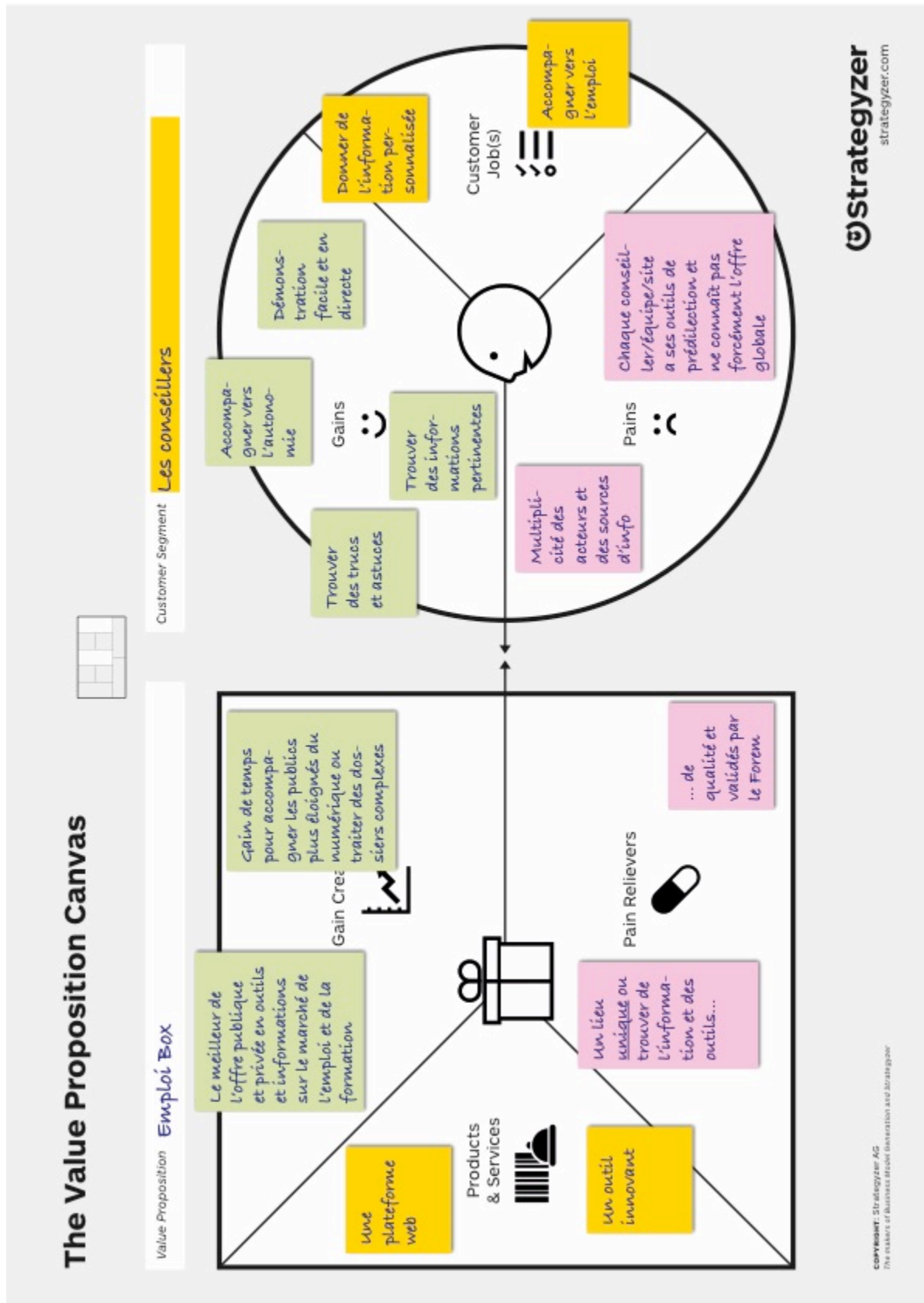
Annexe n°18. - Value Proposition Design pour les travailleurs souhaitant se reconverter ou changer d'emploi



Annexe n°19. - Value Proposition Design pour les étudiants en vue de se préparer à leur prochaine entrée sur le marché du travail



Annexe n°20. - Value Proposition Design pour les conseillers



Annexe n°21. - Tableaux issus de « La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique » de l'IWEPS¹³⁵ (Albessart et al., 2017)

Tableau 3. (p.27) - Répartition des entreprises du secteur du numérique et de l'ensemble de la Belgique selon la région du siège social, situation de 2014

	Secteur du numérique		Ensemble des entreprises		Poids du secteur du numérique	Indice de spécialisation
	Effectifs	% du Royaume	Effectifs	% du Royaume	% de l'ensemble de l'économie de l'unité géographique de référence	
Flandre	23.526	59,1	797.902	56,9	2,9	1,04
Wallonie	9.903	24,9	398.657	28,4	2,5	0,87
Bruxelles	6.386	16,0	205.401	14,7	3,1	1,09
Royaume	39.815	100	1.401.960	100	2,8	1,0

Source : B-Information – Calculs : IWEPS

Tableau 5. (p.30) - Répartition des entreprises du secteur du numérique selon la classe d'âge et la région de localisation du siège social, situation de 2014

	Flandre		Wallonie		Bruxelles		Total Belgique		Poids des régions selon la classe d'âge dans le total du secteur (%)		
	Unités	%	Unités	%	Unités	%	Unités	%	Flandre	Wallonie	Bruxelles
plus de 25 ans	941	4,0	420	4,2	361	5,7	1.722	4,3	54,6	24,4	21,0
de 21 à 25 ans	932	4,0	463	4,7	270	4,2	1.665	4,2	56,0	27,8	16,2
de 10 à 20 ans	5.969	25,4	2.514	25,4	1.595	25,0	10.078	25,3	59,2	24,9	15,8
de 5 à 10 ans	5.871	25,0	2.408	24,3	1.496	23,4	9.775	24,6	60,1	24,6	15,3
5 ans	1.642	7,0	690	7,0	446	7,0	2.778	7,0	59,1	24,8	16,1
4 ans	1.470	6,3	623	6,3	354	5,5	2.447	6,2	60,1	25,5	14,5
3 ans	1.588	6,8	946	9,6	483	7,6	3.017	7,6	52,6	31,4	16,0
2 ans	1.765	7,5	619	6,3	515	8,1	2.899	7,3	60,9	21,4	17,8
1 an	2.186	9,3	737	7,4	588	9,2	3.511	8,8	62,3	21,0	16,7
Moins d'un an	890	3,8	257	2,6	225	3,5	1.372	3,5	64,9	18,7	16,4
Non disponible	272	1,2	226	2,3	53	0,8	551	1,4	49,4	41,0	9,6
Total	23.526	100	9.903	100,0	6.386	100	39.815	100	59,1	24,9	16,0

Source : B-Information – calculs IWEPS

Tableau 8. Répartition des employeurs du secteur du numérique selon leur classe de taille et la région, situation de 2014

	Flandre		Wallonie		Bruxelles		Total	
	Unités	%	Unités	%	Unités	%	Unités	%
Moins de 5 travailleurs	1.918	59,1	593	64,7	468	57,7	2.979	59,9
De 5 à 9 travailleurs	544	16,8	131	14,3	122	15,0	797	16,0
De 10 à 19 travailleurs	351	10,8	85	9,3	93	11,5	529	10,6
De 20 à 49 travailleurs	266	8,2	70	7,6	68	8,4	404	8,1
De 50 à 99 travailleurs	88	2,7	26	2,8	23	2,8	137	2,8
De 100 à 199 travailleurs	44	1,4	6	0,7	16	2,0	66	1,3
De 200 à 499 travailleurs	21	0,6	4	0,4	15	1,8	40	0,8
De 500 à 999 travailleurs	9	0,3	2	0,2	2	0,2	13	0,3
1.000 travailleurs et plus	4	0,1	0	0,0	4	0,5	8	0,2
	3.245		917		811		4.973	

Source : Répertoire des employeurs ONSS – calculs IWEPS

¹³⁵ Albessart, C., Calay, V., Guyot, J. L., Marfouk, A., & Verschuere, F. (2017, mars). La digitalisation de l'économie wallonne : une lecture prospective et stratégique. Consulté 18 février 2018, à l'adresse <https://www.iweps.be/publication/digitalisation-de-leconomie-wallonne-lecture-prospective-strategique/>

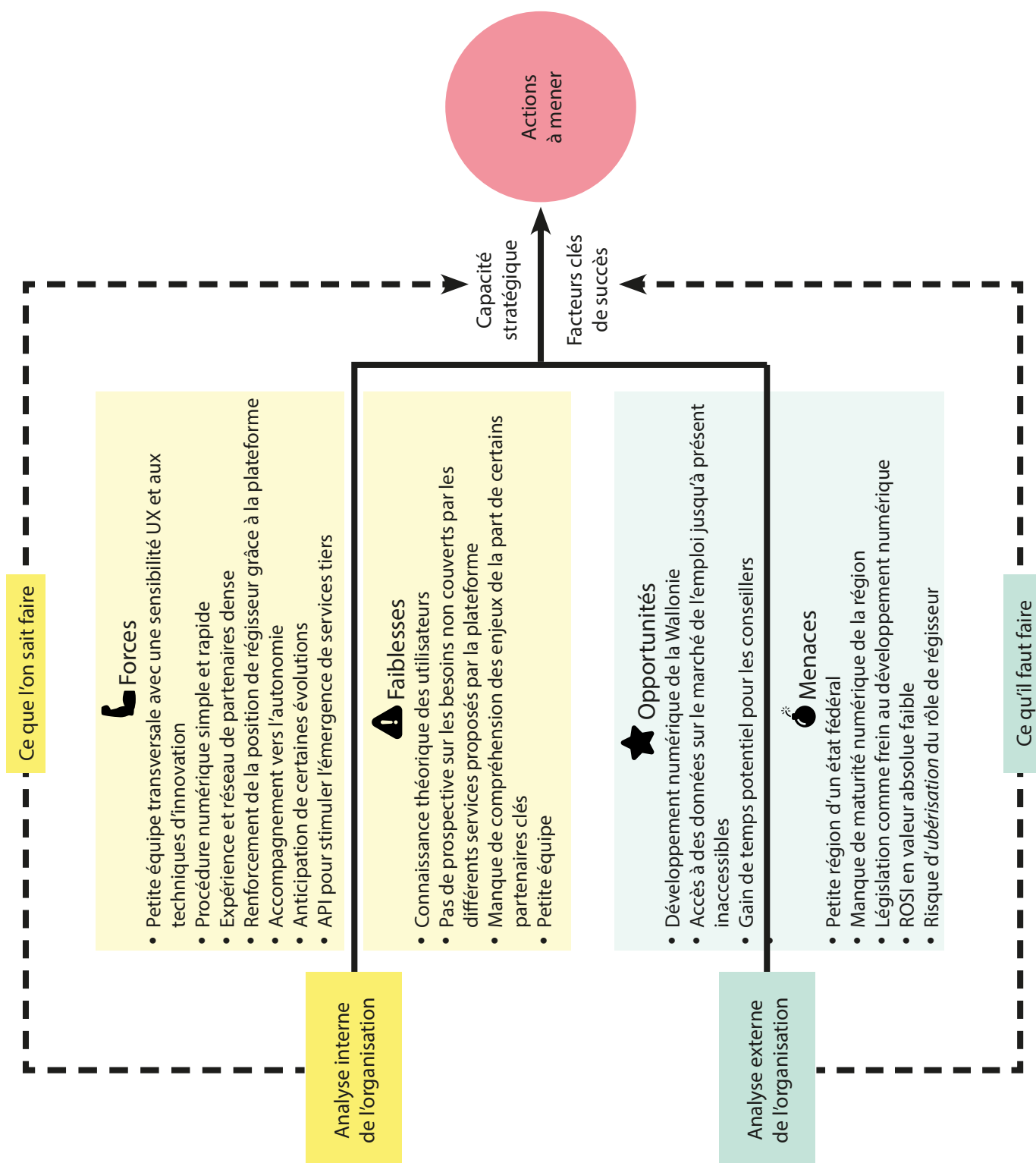
Annexe n°22. - Tableau récapitulatif de l'analyse comparée PESTEL

Récapitulatif analyse comparée PESTEL des macroenvironnements pour l'Emploi Box et Emploi Store

	Politique	Économique	Sociologique
France	- État unitaire bien que décentralisé : compétences des politiques de l'emploi au niveau national. - Vision du gouvernement globale et moyens importants mis en œuvre pour poser les bases d'un État plateforme	2.805.300 chômeurs BIT = un taux de 9,4% - Chaque euro investit par Pôle Emploi touchera un nombre de demandeurs d'emploi 20X plus nombreux qu'en Wallonie	68% des français déclarent avoir eu au moins une interaction avec le gouvernement au travers d'internet dans les 12 derniers mois en 2017 - Fracture numérique cependant présente avec 39% des citoyens qui se déclarent inquiets si l'e-administration était généralisée
Wallonie	- Entité fédérée disposant des compétences de l'emploi. - Souhait de digitaliser la Wallonie sans une vision particulière d'un État plateforme	145.600 chômeurs BIT = un taux de 9,7% - Chaque euro investit par le Forem touchera 20X moins de demandeurs d'emploi qu'en France	- Seuls 49% des wallons disent avoir utilisé internet pour une interaction avec une autorité publique. De plus, rien ne permet de déterminer si cette interaction concerne une administration régionale ou non 18% des wallons n'utilisent pas internet
	Technologique	Écologique	Légal
France	- Marque (à l'initiative du gouvernement) collective forte - Écosystème structuré et dynamique - Partenariats de startups et de grands groupes et <i>success stories</i> - Levées de fonds plus que doublée en 4 ans - Rayonnement international - Dispositifs pour attirer les talents internationaux et structurer un réseau d'investisseurs et d'entrepreneurs français à l'étranger - Menace « d'ubérisation » des services publics	Les impacts écologiques des nouvelles technologies sont multiples, directs, indirects et systémiques mais rien ne semble indiquer à court terme un souhait de modifier le développement de la digitalisation de la production ou de la distribution des services publics ou de réglementer de manière générale les impacts environnementaux des TICs	- Classée 4^e par <i>Global Open Data</i> avec un taux d'ouverture des données publiques de 70% - Mise en place de dispositifs favorisant l'innovation au sein des services publics : <i>intrapreneurs</i>, Startups d'État, appels à projet débouchant sur des CDD pour des entrepreneurs - Workflows d'échanges de données entre structures publiques non-optimaux - Une fois la phase de prototype passée, difficulté de convertir les projets des startups d'état en projets « long terme » qui fonctionnent de manière optimale.
Wallonie	Difficulté de recrutement de profils très spécifiques en Wallonie et à l'étranger par		Mission décréteale différente de la France avec un rôle d'opérateur sur le marché de la Formation professionnelle qui

	manque d'attrait pour la région par ceux-ci • Mais qualité des profils disponibles • Manque d'investisseurs privés et frilosité des banques • Structures d'accompagnement manquant de connaissances du secteur numérique et dont les portefeuilles sont trop importants • La région n'est pas encore reconnue comme « Région numérique » et pas encore de <i>success stories</i> pour stimuler la dynamique • Nombreuses opportunités dans le secteur numérique wallon • Coût de la vie abordable • Organisation et soutien de <i>Hackathons</i> pour faire émerger des solutions innovantes		place le Forem dans une position schizophrénique de régisseur et d'opérateur qui peut mener à des tensions avec ses partenaires de la formation • Belgique classée 22^e (à égalité avec le Chili) par <i>Global Open Data</i> avec un taux d'ouverture de 52%. Cependant aucune donnée pour la Wallonie • Existence d'un décret <i>Open Data</i> mais contenant des zones d'ombres + évocation de la possibilité de récupérer des données pertinentes sur le marché de l'emploi en échange de données de qualité garantie au travers de conventions avec des partenaires privés. • Les modes de fonctionnement actuels rendent difficile le recrutement de profils rares et hyperspécialisés. • La forme actuelle des marchés publics ne facilite pas l'émergence de solutions innovantes dans le secteur privé
--	---	--	---

Annexe n°23. - Analyse SWOT appliqué à l'Emploi Box



Annexe n°24. - Matrice TOWS et options stratégiques

Matrice TOWS et options stratégiques

		Facteurs internes	
		 Forces (S)	 Faiblesses (W)
Facteurs externes	 Opportunités (O)	Utiliser les forces pour saisir les opportunités • Des <i>APIs</i> pour favoriser le développement de services tiers • Utiliser la plateforme pour nouer des partenariats et récupérer de l'information sur les marchés de l'emploi et de la formation • Développer son agilité	Minimiser les faiblesses pour saisir les opportunités • Intégrer les utilisateurs dans le processus de développement pour mieux s'y adapter et identifier les besoins • Favoriser le développement d'une offre variée pour multiplier les démarches effectuées en autonomie
	 Menaces (T)	Utiliser les forces pour éviter les menaces • Être agile pour adapter le projet aux contextes	Minimiser les faiblesses pour éviter les menaces • Participer au développement numérique de ses parties prenantes