

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (2017)  
**Heft:** 2167

**Artikel:** De la cyberadministration à l'État 4.0 : quand l'État se fait "smart", les contacts se virtualisent et les agents publics changent de travail, voire de statut  
**Autor:** Jaggi, Yvette  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1014317>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# De la cyberadministration à l'Etat 4.0

Quand l'Etat se fait «smart», les contacts se virtualisent et les agents publics changent de travail, voire de statut

Yvette Jaggi - 31 mai 2017 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/31589>

A l'ère du tout numérique, l'industrie accède au stade de l'usine 4.0. Après les trois étapes de la machine à vapeur, de la division du travail et de la production de masse, puis de l'automatisation et de l'informatisation généralisées, voici donc la fabrique augmentée qui combine différentes technologies: analyse de données en temps réel, simulation numérique, impression 3D, drones, etc. En bref, l'usine connectée, flexible et, pour tout dire, intelligente, *smart* en américain.

Cette nouvelle élégance, mélange d'astuce et d'habileté, se présente désormais partout comme une indispensable évidence. Le *smartphone* a conquis l'univers et remodelé la vie en société en moins de dix ans, les smart cities disposent désormais de leur réseau mondial, la mobilité se fait de plus en plus intelligente. Et voici qu'arrive, tout naturellement, le *smart state*, dit e-government en anglais fédéral.

## Le *smart state* plus ou moins avancé

Cette nouvelle forme d'Etat se distingue par une capacité d'adaptation et une agilité contrastant avec la bureaucratie traditionnelle, instaurant des relations plus

simples et directes - mais virtuelles - avec les habitants, les usagers, les contribuables, les citoyens et autres chers administrés. Moins de guichets et de paperasse, davantage d'opérations en ligne et de communications interactives. La gouvernance ne peut manquer d'évoluer sous l'effet de tant d'immédiateté, dans le temps comme dans l'espace.

En sa double qualité de cité hyperconnectée et de micro-Etat, la ville de Singapour passe pour l'une des collectivités les plus avancées en matière d'intelligence 4.0. Mais sa singularité la situe en quelque sorte hors classement. Un tel *ranking*, s'il existait, placerait à coup sûr l'Estonie dans le peloton de tête. Ce pays, où naquit Skype en 2003, a pris et su conserver une bonne mesure d'avance en matière d'informatique et de numérisation sécurisée. Il en fait même un argument de promotion administrative (déclaration fiscale en cinq minutes), économique (création d'entreprise en 18 minutes) et touristique et se positionne comme un «e-government sans papier» particulièrement efficace. L'Estonie collectionne même les amateurs de résidence numérique acquise en un temps record.

A leur rythme, les pays industrialisés se dotent

d'institutions et de méthodes adaptées à l'imminente transition numérique. Dans la France de mai 2015, sous l'impulsion d'Emmanuel Macron, alors ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, un projet lancé moins de deux ans plus tôt prend forme sous le nom d'«industrie du futur», doté de près de cinq milliards d'euros en termes d'avantages fiscaux et de prêts à la modernisation de l'outil de production.

## La cyberadministration versions suisses

Les premiers efforts d'allègements des méthodes de contact de l'Etat grâce à la numérisation remontent à une quinzaine d'années. En mars 2005, le professeur Kuno Schedler constate que, mis à part le cas de Winterthur, les collectivités peinent à développer le «*gouvernement électronique*». La faute au manque d'harmonisation des procédures aux différents niveaux de la Confédération, des cantons et des communes.

Les choses ont passablement évolué depuis lors; le même professeur, devenu dans l'intervalle l'un des responsables du Smart Government Lab de l'Université de Saint-Gall, parle avec confiance des

développements de «[l'administration du futur](#)», aussi nécessaires qu'inéluctables.

Et de donner les composantes de ce régime: traitement simple, direct et personnalisé de chacun des administrés dûment portraitisés dans le *big data*; réalisation d'études de comportement à partir de ces mêmes données, permettant de prévoir l'effet de mesures politiques envisagées au lieu de se contenter des évaluations *a posteriori* couramment pratiquées; automatisation de procédures itératives (fixation de dates et conditions par exemple), de campagnes de mesures, de procédures de surveillance.

Ses protagonistes le savent bien: l'instauration de l'Etat 4.0 fait craindre l'effet Léviathan et ressurgir la contre-utopie orwellienne de 1984. D'où la nécessité de renforcer la protection des personnes sur lesquelles des données sont collectées et le plus souvent combinées, ce qui les rend à tout coup sensibles. Leur exploitation à des fins commerciales reste la plus courante, ressentie comme désagréable par nombre de consommateurs, mais de loin pas la plus intrusive et dangereuse pour la personnalité.

Pour l'heure, la [cyberadministration suisse](#) fait son chemin. L'organisme chargé de la développer en est à son deuxième [plan stratégique](#) établi pour les années 2017 à 2019 et doté

d'un budget de 20,5 millions de francs pour la coordination de diverses prestations, vote électronique compris – mission difficile en pays fédéraliste. La stratégie définie en commun engage les partenaires obligés: la Confédération, la Conférence des gouvernements cantonaux, l'Union des villes suisses et l'Association des communes suisses. Une très consistante [newsletter](#) évidemment électronique, dont 42 livraisons ont paru depuis 2009, renseigne désormais six fois par an sur les progrès de la cyberadministration dans notre pays.

### Questions d'effectifs

La cyberadministration simplifie et automatise toutes sortes de documents, procédures et contacts. Dernier exemple en date: l'allègement administratif pour les [marchés publics](#), qui simplifiera le travail des autorités adjudicatrices comme des soumissionnaires. Cette évolution ne va pas sans influer sur la structure du personnel des collectivités. Les guichets se ferment, les programmes informatiques se complexifient, les prestations et services offerts aux interlocuteurs de l'Etat se font de plus en plus facilement accessibles et simples à comprendre. Les appareils et objets connectés assurent la liaison, dans un langage visuel et selon un processus logique désormais familiers aux utilisateurs.

Sans établir expressément le lien avec les progrès de la cyberadministration, les élus

libéraux-radicaux aux Chambres fédérales reprennent l'antienne des effectifs trop nombreux, produisant une véritable «*diarrhée normative*» particulièrement douloureuse pour les petites et moyennes entreprises dont les patrons ne parviennent pas même à lire tous les textes législatifs et réglementaires que leur destinent les parlementaires et les administrations.

Leur initiative populaire «[Stop à la bureaucratie](#)» ayant échoué en 2012, les PLR, emmenés par la présidente Petra Gössi, viennent d'imposer au Conseil national, contre l'avis du Conseil fédéral, un [postulat](#) datant de 2015, formulant une double requête. Il demande d'étudier, d'une part, un système de frein à l'engagement de personnel analogue au frein à l'endettement et, d'autre part, l'opportunité de mettre en place une majorité qualifiée pour les deux mécanismes de freinage. Au [vote](#), le 4 mai, le postulat a recueilli 106 voix données en bloc par les députés PLR, UDC et PDB contre 83 opposants, siégeant dans les rangs du PS, des Verts, du PDC ainsi que des Verts libéraux.

Personne ne semble avoir remarqué la feinte que permet notamment la cyberadministration en marche. Ainsi, l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (Ofit), contraint d'alléger ses effectifs, les a réduits de 57 personnes employées à plein temps (EPT). Sauf que «*la plupart des*

*[suppressions de poste](#) (32 EPT) seront réalisées par une externalisation ciblée des prestations. Le but étant que les collaborateurs concernés puissent être engagés par l'adjudicataire de l'appel d'offres organisé par l'OFIT conformément aux règles de l'OMC.» Une mise au concours pour le moins biaisée par cet*

agenda mal caché.

On sait qu'il n'est pas plus facile de régler les problèmes d'effectifs que de débureaucratiser la simplification du droit ([DP 2142](#)). Certes, en règle générale, la cyberadministration change la

nature du travail à faire et donc celle des [qualifications requises](#) pour l'accomplir. Mais elle ne diminue pas forcément le nombre de personnes occupées, surtout si la collectivité qui les emploie modifie leur statut, par exemple d'employé-fonctionnaire à salarié de prestataire externe.

## La crise se résorbe

Démentant les craintes de dirigeants d'entreprises et de syndicalistes, l'économie ne se sort pas si mal de la hausse du franc

Jean-Pierre Ghelfi - 01 juin 2017 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/31597>

La [reprise](#) de la conjoncture économique permet de dresser un bilan intermédiaire de la crise qui a touché notre pays, et plus généralement l'ensemble des économies occidentales, au cours des (presque) dix dernières années.

Premier constat: les dégâts ont finalement été limités. Certes, le ralentissement fut général. Les taux de croissance se sont établis durant plusieurs années entre rien et pas grand-chose de sorte que le chômage a augmenté et que la rentabilité de nombreuses entreprises a souffert. Il est toutefois assez difficile d'opérer une nette distinction entre ce qui dépend de la crise proprement dite et ce qui résulte de la transformation des marchés sous l'effet des changements technologiques et de la concurrence.

Il est évidemment plus confortable pour un dirigeant d'entreprise d'imputer à des facteurs extérieurs les difficultés qu'il a rencontrées (par exemple les modifications des parités monétaires) que d'admettre que ses concurrents ont mieux réussi que lui à s'adapter à l'évolution des produits et/ou à celle des marchés.

### Griefs injustifiés

Deuxième constat: si durant plusieurs années on a montré du doigt la hausse excessive du franc pour expliquer le ralentissement des affaires, ces récriminations sont devenues discrètes depuis quelques mois déjà. Il n'y a là rien de surprenant. La hausse des prix a été inexistante. Notre pays connaît une situation tout à fait inhabituelle depuis plusieurs

années. L'[indice des prix à la consommation](#), sur la base 100 à fin 2010, se situe aujourd'hui à 98,1: la tendance haussière constante des dernières décennies a viré à la baisse. La monnaie qui, sous l'effet de l'inflation, perdait de la valeur, en a de fait gagné!

Cette évolution, couplée à la hausse du franc sur la même période aboutit au fait que la revalorisation réelle du franc (soit la hausse nominale de la monnaie corrigée du recul de l'indice des prix à la consommation) durant les six dernières années n'a été que de 6%, soit 1% en moyenne annuelle. Pas de quoi justifier les griefs réitérés des milieux économiques.

Troisième constat: en fin de compte, la politique suivie par la Banque nationale suisse (BNS) aura été judicieuse. La