

Ethique numérique : quels choix pour une action dans la confiance ?



Le do tank qui place
l'éthique numérique
au cœur de l'action

l'exploratoire
sopra  steria
next



Contexte



Irriguant profondément notre quotidien, remodelant les interactions politiques, sociales et économiques, **la transformation digitale constitue une opportunité déterminante** pour les entreprises, les organisations publiques et les citoyens, en même temps qu'un **légitime sujet de préoccupations et d'interrogations**. De moins en moins terre de pionniers, ce domaine n'en demeure pas moins quelque peu *Far west*. Par conséquent, **de fortes attentes existent pour conduire une transformation digitale positive**, en réalisant pleinement toutes ses opportunités, en réduisant les incertitudes ainsi qu'en limitant les risques et dysfonctionnements ; **une transformation digitale par et dans la confiance**.

En particulier, dans un contexte de crise, le sujet s'impose comme l'un des éléments fondamentaux de la **résilience** des entreprises dans la mesure où il accélère l'action et promeut l'agilité. Car la résilience ne se résume pas à la diminution des vulnérabilités : elle implique nécessairement un socle de valeurs pour conduire le changement, une capacité à réinterroger les certitudes pour s'adapter.

Appréhender la variété des effets de la transformation digitale

Pour les entreprises, en particulier, les effets de la transformation digitale concernent tout à la fois **les stratégies déployées, les valeurs qu'elles portent, la promesse faite aux clients et aux collaborateurs, les modes d'organisation et de fonctionnement, la démarche de responsabilité sociale et environnementale, la capacité de résilience**.

En effet, le rythme élevé de cette transformation digitale des entreprises et des organisations humaines se réalise parfois **sans que les conséquences générées ne soient appréhendées ou interrogées**. Si bien que certaines d'entre elles peuvent s'avérer **ambivalentes**, voire **néfastes**, ou **bien perçues** comme telles :

- La crise sanitaire l'a illustré avec les possibilités offertes par le numérique pour aider au déconfinement qui suscitaient de légitimes exigences de respect des libertés fondamentales.
- De même, la diffusion des technologies digitales diminue les distances physiques ou brise l'isolement (voire le confinement) en même temps qu'elle a accru ce qu'il est coutume d'appeler la fracture numérique, écartant de ce fait des pans entiers de la population.
- Dans le même ordre d'idées, l'automatisation des tâches produit des gains économiques, mais également des modifications très concrètes sur la nature, les modalités et le nombre des emplois.
- Ou encore, bien que d'apparence dématérialisée, la transformation digitale suppose des matières premières, des moyens de transmission et de stockage qui emportent des conséquences environnementales.

Un dépassement technologique qui suppose des choix

Dans ce contexte, alors que la volonté humaine se heurtait précédemment à une impasse technologique, l'heure approche où cette limite se dissipera et où l'horizon des possibles sera presque infini. Dans cette perspective, **un nouveau rapport à la technologie apparaît** : l'individu ne se situe plus derrière la technologie - alors assimilable à un outil -, mais de plus en plus **face à elle**. La numérisation des interactions et des services, l'automatisation des tâches conduisent notamment les entreprises à repenser la relation instrumentale qui nous unit à la technologie.

Mais cette évolution n'est pas subie, **les entreprises et les citoyens en sont les acteurs, voire les concepteurs ou les promoteurs** : nous opérons - consciemment ou inconsciemment - une série de **choix** qui structurent le monde dans lequel nous vivons, notamment le monde numérique. Or, la **neutralité des technologies est une chimère**. Si elles répondent à des règles et spécifications - souvent lacunaires -, elles procèdent surtout de choix (de conception ou d'utilisation).



L'éthique numérique comme réponse à un cadre de décision incertain

Or ces choix doivent souvent s'opérer sans encadrement normatif (lois, règlements, normes, spécifications), car celui-ci peine à s'adapter à l'évolution des techniques, faute d'en avoir pensé le principe. Et, dans **le vide des règles** (fortuit, subi ou naturel, conjoncturel ou pérenne), le questionnement éthique doit nous aider dans l'action pour agir dans ce monde numérique en constante expansion, pour maintenir la confiance.

L'éthique du numérique englobe par conséquent l'ensemble **des principes et valeurs qui s'appliquent à la conception, la réalisation, la commercialisation, la promotion, l'exploitation et la prise en compte ainsi que la gestion de l'ensemble des effets induits par les technologies numériques et de leurs éléments constitutifs ou nécessaires à leur fonctionnement. Sont notamment visés les impacts sociaux et environnementaux, la protection des données personnelles et du libre arbitre des individus, le principe de non-discrimination.**

Ni béquille, ni étape supplémentaire, elle s'impose comme **un moyen de l'action, comme un ciment de la confiance**. Elle ne répond donc pas toujours à un contexte d'adversité, de difficulté mais s'inscrit aussi dans la quotidienneté. Loin d'être abstraite, théorique ou réservée aux experts, elle est au contraire pleinement ancrée dans le réel.

Pareil questionnement peut se nourrir de **valeurs et de principes**, d'une **culture d'entreprise** ; il peut répondre à un cadre fixé par anticipation, à une déontologie établie ; il peut aussi requérir **l'esprit critique**, la réflexion, la mise à distance afin de prendre une décision, de poser une action. Cette réflexion pourra alors être de portée universelle ou relative, soumise à un contexte (culturel, national, temporel, etc.), elle n'en aidera pas moins à déterminer la conduite à tenir.

Un sujet qui concerne l'entière transformation digitale

Trop souvent, l'éthique du numérique est **réduite aux questions d'intelligence artificielle** ou, plus généralement, d'automatisation. Ce lien s'opère au regard de l'acuité des sujets posés dans le vide des règles, en raison de leur caractère paroxystique. Mais c'est précisément parce qu'ils sont paroxystiques que ces sujets soulignent plus encore la nécessaire **réflexion éthique sur les technologies numériques dans leur ensemble, quelles que soient leurs modalités, fonctionnalités ou finalités**. C'est en définitive le choix naturalisé, banalisé, quotidien, qui contient le plus de problématiques éthiques. Qu'il s'agisse par exemple de la nature ou du fonctionnement des interfaces homme/machine, des conséquences sociales induites par une numérisation des conditions de travail, de l'impact environnemental de solutions de stockage de données ou des modes de conception d'un dispositif, etc., l'éthique du numérique doit se déployer dans l'ensemble de l'écosystème. **Aujourd'hui cantonné à l'aristocratie des problématiques numériques, le questionnement éthique doit se démocratiser.**

Une responsabilité exacerbée des métiers du conseil

Dans cette configuration, toutes **les entreprises ont un rôle à jouer**, d'initiative ou d'accompagnement, de prescription ou de conformité. Mais la responsabilité sociale de certains acteurs s'avère déterminante. Les acteurs du conseil, en particulier, ont un rôle crucial à jouer :

- Parce que nous intervenons auprès des acteurs économiques et publics pour les aider à **formuler leurs besoins et à exprimer leurs choix**, nous devons intégrer la dimension de l'éthique numérique à ces moments cruciaux.
- Parce que nous exerçons notre **devoir de conseil** dans une parfaite indépendance intellectuelle, nous devons proposer à nos clients ce que nous estimons être les meilleurs choix et ceux qui sont les plus adaptés à eux.
- Parce que nous sommes au plus près des concepteurs des technologies numériques, nous devons **questionner leurs choix**, les usages prévus, l'impact de ceux-ci. Et parce que nous intervenons à tous les stades du cycle de vie d'une technologie numérique et que la transformation digitale est un **processus dynamique ininterrompu**, nous devons réinterroger sans cesse les choix initiaux pour nous assurer de leur pertinence.

De fait, les acteurs du conseil jouent le rôle à la fois de révélateur et de tiers de confiance :

- **Révélateur** car notre action de proximité bénéficie de l'extériorité du regard, de l'indépendance inhérente à notre action, et permet ainsi de signaler le rôle du socle de valeurs de l'entreprise, son alignement avec les actions conduites ou, au contraire, l'écart introduit. Le devoir de conseil peut aller jusqu'à un devoir d'alerte qui permet au client d'être en pleine possession des informations nécessaires à sa prise de décision, sans capacité de dédouanement par ignorance.
- **Tiers de confiance** dans la mesure où il existe un naturel et irrémédiable **fossé entre les concepteurs de technologies et leurs utilisateurs** qui justifie, plus que jamais, l'existence d'un tiers de confiance pour orienter les choix, les décisions et les utilisations en fonction de valeurs et de principes communément admis ou promus par ces acteurs.

La présente contribution ébauche des moyens de réponse aux exigences en matière d'éthique du numérique qui pèsent sur les métiers du conseil en qualité de tiers de confiance. Elle vise à proposer aux acteurs en charge de la transformation digitale de leur organisation des repères les plus concrets possible. Elle vise également à mieux les accompagner dans une mission qui présente un impact sur toutes les dimensions de l'entreprise et sur sa responsabilité économique, sociale, environnementale et humaine ; une mission qui transforme aussi en profondeur la conception de l'action publique.

Participer à la définition et à la mise en œuvre, dès aujourd'hui, de réponses aux préoccupations en matière d'éthique du numérique n'est pas une option, c'est à nos yeux un impératif. Il s'agit, non pas d'une contrainte de plus, mais d'une opportunité de faire de la **transformation digitale non seulement un facteur d'efficacité et de compétitivité, un ciment de la confiance, un élément de la résilience, mais également un bienfait pour tous dans l'objectif de placer le digital au service de l'humain.**

Ces propositions s'accompagnent de principes d'action, véritables outils de la prise de décision, règles de calcul pour des équations souvent à plusieurs inconnues. Car, chez Sopra Steria Next, nous pensons qu'une vision stratégique ne vaut que si elle est actionnable.





Axes et principes
à l'œuvre pour
l'éthique du
numérique

Les axes fondamentaux auxquels contribue Sopra Steria Next

1 | Respect de la vie privée

Le respect de la vie privée constitue une valeur fondamentale tant pour nos systèmes politiques que pour le monde économique. Sur elle, se construit la confiance. A cet égard, les usagers y sont toujours plus attachés et n'hésitent plus à se détourner de services ne la respectant pas, quitte à perdre en qualité de prestation. En outre, dans un contexte d'infobésité, la juste mesure dans la collecte de données incarne le gage d'outils adéquats, et in fine plus efficaces. Or, par son fonctionnement ou son objectif, le digital peut contribuer à amoindrir ce principe. Nous souhaitons entraver cette dérive potentielle :

- Si par essence, le digital requiert des données, notamment personnelles, pour développer le maximum de ses potentialités, nous souhaitons en premier lieu **minimiser l'emploi de ces données** afin d'utiliser uniquement celles qui sont essentielles à l'objectif poursuivi.
- De même, si la technologie porte atteinte à la vie privée (dans son fonctionnement ou son objectif), celle-ci doit être **légitime** (et par conséquent non-malfaisante), **proportionnée** à l'objectif poursuivi et **connue** par celui ou celle qui en est l'objet.
- Enfin, la technologie facilite le continuum entre vie professionnelle et vie privée, ce qui se révèle précieux par exemple en situation de télétravail, ou de production collaborative. Néanmoins, il paraît nécessaire de mettre en œuvre un droit effectif à la déconnexion.

Respect de la vie privée et utilisation des données : l'exemple d'Angerona, une solution de pseudonymisation et d'anonymisation

La loi prévoit que les données personnelles doivent être anonymisées, ce qui suppose que les données ne puissent plus être « repersonnalisées », soit en annulant l'anonymisation, soit par inférence ou recoupement. A l'inverse, la pseudonymisation se caractérise par la réversibilité du traitement appliqué aux données. Afin de répondre à cette nécessité légale, aux besoins des clients et des projets, la division Conseil de la BU Défense et Sécurité a entrepris de créer la solution Angerona (du nom d'une déesse romaine de l'oubli). Cette solution repose sur l'entraînement d'un réseau de neurones afin qu'il reconnaisse la structure syntaxique de la langue française et qu'il distingue les éléments constitutifs de données personnelles (nom, prénom, adresse, groupe sanguin...).



2 | Préservation du libre arbitre

Les technologies numériques peuvent contribuer, volontairement ou non, à façonner le raisonnement et les actes d'un individu (achat, opinion, tâches accomplies, etc.). Ce faisant, le risque réside dans la diminution de la capacité de libre arbitre, ce qui érode durablement la nécessaire confiance qui doit s'installer. A l'inverse, les professionnels du digital prennent soin de refuser l'utilisation de boîtes noires technologiques qui ne comportent aucun principe d'explicabilité. Sur cette base, il convient de prendre des mesures adéquates.

- Il convient dès lors de veiller à **minorer les biais cognitifs** et leur exploitation. Il faut donc prendre en considération à la fois les effets indirects générés par des actions (perturbation cognitive, conditionnement, etc.) mais également rejeter celles qui exploitent sciemment ces effets indirects.
- Il faut par ailleurs assurer une **transparence et une loyauté de l'information** ainsi que des processus mis en œuvre au profit d'un consentement et d'un usage éclairés. Cela suppose de ne pas se contenter de remplir les obligations légales, mais de concevoir une action ou un dispositif autour de ces deux notions.
- Cela suppose enfin de prendre en considération les **caractéristiques de l'utilisateur final** (accès au numérique, qualité des outils à disposition, aisance d'emploi, précarité, vulnérabilité, etc.).
- Mais aussi de ménager un **droit à la rétractation**, véritable droit à l'erreur numérique qui ne se résume pas à une option de sortie, mais suppose une annulation des actions commises.

Préservation du libre arbitre : l'exemple des *serious games*

D'ordinaire utilisés pour accompagner un changement, alléger un effort de formation, les *serious games* peuvent emporter des conséquences néfastes qu'il convient d'anticiper. Ainsi, un *serious game* permettant à des conseillers bancaires d'accompagner leurs clients dans l'achat de produit boursiers a-t-il développé chez eux une accoutumance aux jeux d'argent qui aurait pu être anticipée ou enrayée. Ainsi, également, des *serious games* déployés dans le cadre d'automatisation des tâches, non en complément, mais pour pallier l'absence de dispositifs d'accompagnement, participent-ils d'une transformation vouée à l'échec. Il y a donc une éthique de l'usage des *serious game*, et de la ludification en général, à déployer.

3 | Impact social positif, accessibilité, égalité et diversité

Les technologies du numérique, du fait des transformations qu'elles génèrent, des gains de temps et financiers, de la maximisation des possibles, induisent des conséquences économiques et sociales considérables. En effet, alors que la révolution industrielle avait consacré la standardisation, la révolution numérique offre la possibilité d'offrir à nouveau des services modulables et personnalisés et, par la même, de reconquérir certains pans de la population et de valoriser l'expérience client. De fait, les conséquences induites s'avèrent majoritairement positives, mais il existe également des **externalités négatives qu'il convient d'évaluer, de minimiser, voire de contrebalancer** sous peine d'invalider le caractère vertueux précédemment évoqué, d'éroder la nécessaire confiance.

Dans le domaine social notamment, il importe de **réduire la fracture numérique**, d'assurer l'accessibilité du numérique à tous les publics et d'agir en faveur de la plus grande inclusion possible (outils informatiques, qualité de la connexion ou anticipation du caractère dégradé, maîtrise des gestes de base, adaptation aux différents publics).

En outre, il convient de placer le numérique en capacité d'**optimiser les conditions de travail** et leur perception, de maintenir le niveau d'emploi, d'améliorer la formation, de participer à l'effort de **réduction des inégalités**.

Mais encadrer les conséquences d'une technologie peut s'avérer vain si les conditions de son élaboration ne sont pas elles aussi maîtrisées. Pour ce faire, il paraît essentiel d'**assurer la diversité des concepteurs et acteurs du numérique** (genre, âge, formation, etc.).

Impact social positif : l'exemple de l'information du public

Tous les organismes en lien avec le public ont déployé de grands efforts en matière d'information.

Dans une perspective d'inclusion numérique, il pourrait être envisagé de proposer cette information en FALC (facile à lire et à comprendre) afin de permettre à certains publics d'agir de manière indépendante et, ainsi, participer pleinement à la qualité de leur insertion sociale.



4 | Impact environnemental positif

Les technologies numériques, du fait des transformations qu'elles génèrent, des gains de temps et financiers, de la maximisation des possibles, entraînent également des conséquences économiques et sociales considérables. De fait, les externalités négatives en matière d'impact environnemental doivent être **évaluées, minimisées, voire contrebalancées**. Par exemple, bien que d'apparence dématérialisée, la transformation numérique requiert pour son déploiement et son fonctionnement des matériaux, de l'espace et de l'énergie. L'ensemble de son cycle de vie présente donc des conséquences environnementales.

Par ailleurs, alors que nous expérimentons la raréfaction des ressources, et leur renchérissement dans un contexte de concurrence exacerbée, **penser la sobriété numérique, voire l'innovation frugale**, permet de redimensionner les solutions technologiques à leur juste mesure.

En effet, l'une des perspectives pourrait résider dans la **frugalité numérique** qui suppose d'éviter tous les éléments superflus ou peu utilisés.

Impact environnemental positif : restreindre l'offre technologique

Lorsqu'un service numérique n'est utilisé qu'à 20% de ses potentialités comme c'est le cas de nombreuses solutions de bureautique, la question se pose de savoir si les 80 % restants devaient nécessairement être déployés.

5 | Responsabilité et réactivité

Dans la mesure où toute transformation digitale suppose des choix, il importe que le ou les auteurs de ces choix puissent en **assumer la responsabilité pour agir positivement en cas de difficulté**. Ce principe implique notamment de pouvoir imputer les actions à leur auteur et, par conséquent, de prévoir une lisibilité de ces actions et de leur historique. Il implique enfin que des mécanismes d'alerte (notamment pour favoriser une reprise du contrôle humain) soient intégrés dès la conception des outils numériques. Alors que le développement informatique a embrassé la méthode agile, ces mécanismes permettent de nourrir et renforcer la logique de l'amélioration continue.

Agir positivement nécessite de pouvoir prendre en charge un dysfonctionnement soit en **revenant à la situation antérieure (réversibilité)**, soit en **minimisant ou en compensant les effets négatifs constatés (remédiation)**. Il faut donc agir pour ne pas rendre inéluctable ce qui ne doit pas l'être.

Enfin, un souci à tous les cycles de la transformation digitale doit être apporté à la **sécurité** pour prémunir les utilisateurs d'utilisation malveillante, de détournement, d'atteintes à leurs droits et libertés, mais également du risque d'enfermement numérique.



Des outils au service d'une démarche éthique

Afin de servir les axes qui précèdent, il importe de pouvoir recourir à des outils méthodologiques, à des principes directeurs qui guident la réflexion et l'action et qui structurent le propos qui précède. Toutes les actions préconisées dans le propos ci-avant répondent à l'un des principes suivants :

PRINCIPE DE NON MALFAISANCE

Le moyen mis en place ne doit pas contribuer à faire subir un dommage à un individu, à dégrader sa situation.

PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ ET DE PROPORTIONNALITÉ

Le moyen employé doit être nécessaire pour accomplir la finalité recherchée, il doit également être adaptée à celle-ci.

PRINCIPES DE LOYAUTÉ, DE TRANSPARENCE ET D'EXPLICABILITÉ

L'information communiquée doit être conforme à l'état du savoir et ne pas présenter d'éléments sous-jacents destinés à influencer de manière consciente ou inconsciente les usagers en fonction de motivations liées à un individu ou un groupe d'individus afin de servir leurs intérêts ou causes ; les choix doivent être documentés et intelligibles. L'ensemble de ces éléments doit être rendu public.

PRINCIPE DE PRÉVISIBILITÉ

Les effets à venir d'un acte ou d'un choix doivent être connus, documentés ou envisagés.

PRINCIPE DE PROTECTION

Les choix et actes opérés doivent tenir compte d'un impératif de sécurité mais également de protection de tous les types de publics.

PRINCIPE D'ACCESSIBILITÉ

La technologie proposée doit pouvoir s'adapter aux besoins et spécificités de tous les types de publics (caractéristique générale de la technologie ou options activables).

PRINCIPE DE NEUTRALITÉ TECHNOLOGIQUE

La technologie et les choix de conception ne doivent pas présenter d'effets performatifs ou créer un élément de dépendance conditionnant l'utilisation du dispositif.

PRINCIPE D'ÉVALUATION

Toute démarche accomplie doit faire l'objet d'une évaluation rigoureuse réalisée grâce à la mise en œuvre d'une méthodologie et à l'établissement d'indicateurs. En particulier, l'on peut recourir à l'évaluation contrefactuelle.

PRINCIPE DE RESPONSABILITÉ

L'acteur doit assumer la responsabilité de ses choix et réalisations.



Concrètement,
dans notre
quotidien



Ces valeurs et ces principes forment un cadre d'action et de réflexion sur les sujets d'éthique numérique. Mais une application littérale s'avère impossible en raison de la **relativité des orientations proposées**, d'un potentiel heurt avec celles de nos clients, **d'arbitrages** opérés par eux (notamment financiers), mais aussi d'une **impossibilité de faire** (limites techniques, questionnement sans réponse) ou d'une **impossibilité de prévoir** dès l'origine la richesse des cas d'application dans la mesure où tous les usages et toutes les technologies du numériques sont concernés.

Par conséquent, l'éthique numérique suppose en premier lieu d'exercer son **esprit critique**, d'interroger systématiquement les voies et moyens employés, y compris ceux qui n'apparaissent pas problématiques de prime abord, ceux dont l'usage paraît naturel, voire universel. Précisément, **aucun choix ne doit être naturel** a priori car les conséquences ne sont pas neutres. Ainsi, un consultant doit-il **s'interroger et interroger** les préconisations qu'il va être amené à réaliser. Il ne s'agit pas de s'enfermer dans un doute absolu, mais au contraire d'accomplir une levée de doute.

Cet esprit critique implique naturellement une réflexion personnelle. Cependant, il ne s'épanouit pleinement que dans la **collégialité**, dans la confrontation des idées, des expériences, des propositions. C'est pourquoi, chez Sopra Steria Next, nous veillons à créer des contextes de réflexion propices à l'innovation éthique, à rythmer le dialogue interne afin qu'il puisse être vecteur d'une liberté de parole et de réflexion créatrice de valeur et à constituer des équipes projet pluridisciplinaires et diverses.

Ces considérations posées, il convient d'admettre qu'une réalisation n'est jamais optimale du fait des facteurs précités. **L'obligation de résultat importe moins que l'obligation de moyens et le devoir de conseil**. Un principe de réalité s'impose à nous même s'il ne s'avère pas incompatible avec la réalisation de nos ambitions, même progressive ; il suppose néanmoins de mettre en place des évaluations récurrentes des choix retenus et des actions conduites. L'obligation de moyens et le devoir de conseil ne savent s'appliquer efficacement sans le principe d'évaluation car ce regard porté sur son action constitue l'un des fondements de l'esprit critique précité.

Enfin, la période de crise (sanitaire puis économique et sociale) que nous traversons conduit certains à reporter/repousser des engagements, à prioriser les combats. Ils invoquent alors le principe de résilience à l'appui de cette démarche, lequel est alors proche du principe darwinien de lutte pour la vie (la survie, en l'espèce). Pourtant, **la résilience correspond à une éthique de l'action stratégique**. Elle peut être définie comme la faculté d'une organisation à absorber le changement ou l'aléa tout en préservant ses fonctions essentielles, de parvenir à s'auto-organiser, à s'adapter et à apprendre ; elle est une **aptitude à l'agilité par gros temps**, en définitive. Appliquée à la sphère économique¹, elle suppose donc une poursuite de l'activité, mais sans caractère immuable (sous peine d'être assimilable à la résistance), une réinvention, « une part d'oubli, qui permet la reconstruction, même à l'identique, et une part d'adaptation, qui impose un changement dans les structures mais surtout dans le fonctionnement »².

De fait, la résilience ne se décrète pas, elle **requiert un changement en profondeur** ; elle ne se résume pas à la diminution des vulnérabilités ; **elle implique nécessairement un socle de valeurs** et donc la préservation d'un capital de confiance. Elle est le préalable à une reconstruction qui se nourrit de valeurs préservées, de la confiance maintenue. Pour les acteurs économiques, **aucune résilience n'est durablement viable sans dimension éthique**.

D'ailleurs, les périodes et gestion de crise ont imposé la vérité crue sur les pratiques des entreprises. Celles qui formulaient leurs choix et orientations stratégiques guidées par des principes, par une éthique, se sont très clairement distinguées et ont notamment maintenu un haut niveau de confiance chez leurs collaborateurs, mais également chez leurs clients, élément fondamental de la résilience.

¹ Nous nous abstrayons donc des débats notionnels autour de la résilience appliquée à la sphère psychologique, sociale, environnementale ou urbaine.

² Samuel Rufa, « Critique de la résilience pure », 2011. hal-00693162, p. 16.

L'éthique du numérique confrontée aux faits

Les orientations qui figurent dans cette contribution, loin de répondre à une perspective purement philosophique, s'inscrivent dans une **quotidienneté de l'action**, et tout particulièrement pour les métiers du conseil en transformation digitale (même si elles sont transposables à d'autres situations). Nous avons donc souhaité fournir quelques exemples très concrets de ce qu'induisent les développements précédents : de l'organisation du travail aux objectifs poursuivis afin de représenter les exigences qui pèsent aux différentes étapes d'un projet et sont fonction de la nature de celui-ci.



Travailler différemment

Une démarche respectueuse d'une éthique suppose d'organiser le travail pour en accueillir toutes les conséquences et potentialités.

- **Organiser la collégialité** afin de confronter les méthodes et les points de vue.
- **Organiser la diversité des équipes** à tous points de vue (genre, ethnique, formation, compétences, etc.).
- **Exercer un esprit critique** sur toutes les propositions, n'en tenir aucune pour acquise.
- **Appliquer une méthodologie** dans son questionnement critique.
- **Proposer des choix** en mettant en avant leur efficacité et leur alignement avec des valeurs, la mission de l'entreprise, mais aussi la promesse client et collaborateur.

L'utilisateur avant tout

L'éthique matérialise la condition humaine en se souciant de l'autre. Or, dans le cadre de la transformation digitale, l'autre est un client mais aussi un utilisateur/usager. Les choix opérés doivent donc être abordés par la prise en considération de ce destinataire final.

- **Adapter les dispositifs** proposés ou créés **aux publics** principalement visés par ceux-ci.
- Améliorer de façon continue **la qualité et l'intelligibilité de l'information** offerte à l'utilisateur (éclairer les implications du consentement, expliciter les modalités et spécificités de fonctionnement, préciser les restrictions de service en cas de refus de collecte de données personnelles, détailler les risques de sécurité, etc.).
- **Assurer une utilisation minimale** par des personnes porteuses de handicap ou peu coutumières des usages du numérique.
- Assurer un service minimal en cas d'**inégalités technologiques** (connexion bas débit, hardware vieillissant, etc.).
- **Prendre en considération l'impact** de la transformation numérique sur le poste d'un individu, son périmètre ou sa viabilité, sur la qualité de vie au travail.
- Mettre en place **des dispositifs de formation et d'accompagnement** au changement. Les évaluer (retour utilisateurs, retour demandes d'évolution, entités spécialisées).
- **Eviter** de proposer des dispositifs concourant à un **enfermement numérique** (poste de travail isolé, diminution des interactions humaines, etc.).
- Ménager un **espace d'expression** (notation, commentaire, etc.) à la communauté d'utilisateurs.

Evaluer et anticiper les conséquences de choix

L'éthique se vit au présent par les choix qu'elle suppose mais elle doit également tenir compte du futur et des choix qu'elle nécessitera. Il faut, pour ce faire, **systematiser la capacité d'évaluation** en même temps que faire preuve de l'anticipation la plus grande.

- Recourir autant que possible à des expérimentations avant un déploiement.
- Systematiser les démarches d'évaluation (en interne ou en recourant à des entités spécialisées).
- Evaluer l'impact (social, environnemental, technique) d'une technologie sur l'ensemble de son cycle de vie.
- Recourir, autant qu'il est possible, à des instances extérieures de certification et labellisation.
- Appliquer un principe de proportionnalité aux pratiques digitales afin de limiter leur impact environnemental et de le restreindre aux fonctions essentielles.

Loyauté de l'information et des actions

Au-delà de l'organisation du travail, la loyauté des informations, dispositifs et actions mis en œuvre paraît indispensable et propice à l'établissement d'une confiance durable.

- S'assurer que **les éléments de proposition et de communication** (marketing, IHM, etc.) sont loyaux, complets et réalistes.
- Limiter le recours à la ludification ou à des éléments d'UX ou d'UI et de marketing lorsque ceux-ci sont destinés à **biaisier le jugement de l'utilisateur**.
- Ménager le consentement éclairé, le droit à la rétractation et la réversibilité des actions prises par le collaborateur, le client ou l'utilisateur.
- Recourir à la ludification dans un objectif pédagogique ou pour **réduire une pénibilité** (et non la dissimuler).
- Assurer la **lisibilité des actions conduites**, notamment sur la durée (historique, documentation des choix, etc.)
- Assurer l'explicabilité des orientations proposées (arbre de décision, arborescence, etc.)
- Réaliser **une étude d'impact des dispositifs** créés ou utilisés afin de détecter, de réduire, voire de neutraliser d'éventuels biais cognitifs, des effets d'amplification ou de reproduction.
- Assumer la responsabilité d'erreurs, de malfaçons ou de méconnaissance.
- Organiser et mettre en œuvre **des mécanismes de remédiation** (pour l'organisation : gestion en propre, recours à un prestataire, centralisation ou décentralisation, etc.).
- En cas d'utilisation de nouvelles technologies, pouvoir expliquer leurs principe et fonctionnement.
- **Expliciter les risques de sécurité** éventuels liés à l'utilisation d'un service.
- Modifier la promesse client en cas d'évolution du contexte ou de sa compréhension ; communiquer sur cette évolution en toute transparence.
- Ne pas recourir à des avis d'utilisateurs suscités ou falsifiés.

Respect des données personnelles : une éthique de l'action par-delà la loi

La transformation digitale utilise et valorise les données, notamment personnelles. Ce bien précieux requiert une attention toute particulière, au-delà des seules prescriptions légales.

- Prendre en considération, dans les préconisations réalisées ainsi que dans les dispositifs technologiques proposés, **la dimension de respect de la vie privée** clairement explicitée et actionnable par l'utilisateur.
- Prévoir **une capacité effective de droit à l'oubli** activée sur demande motivée et légitime de l'utilisateur.
- Assurer la publicité des principes de collecte, exploitation et partage des données.
- Appliquer une règle de subsidiarité et de proportionnalité dans la collecte, l'exploitation et le partage des données : s'assurer que **les données traitées sont essentielles à l'objectif poursuivi**.
- **Assurer l'accessibilité, la lisibilité et l'intelligibilité** des conditions générales de gestion et d'utilisation des données.
- **Ne pas conditionner le fonctionnement optimal** d'un dispositif à **une collecte massive et indifférenciée de données personnelles**.
- Lorsque cela n'est pas indispensable, ne pas prévoir une dégradation du service en cas de non consentement à la collecte de données personnelles.
- **En cas d'atteinte nécessaire à la vie privée**, restreindre celle-ci aux cas légitimes (prévus par la loi, le règlement ou le contrat, pour un motif d'intérêt général, etc.) et lui appliquer un principe de proportionnalité, voire de subsidiarité ; la rendre transparente pour l'utilisateur.



- Par -



Floran Vadillo
Directeur Conseil Ethique
et Souveraineté
Sopra Steria Next



l'exploratoire

sopra  steria
next

L'Exploratoire Sopra Steria Next est un do tank dédié aux questions d'éthique, de confiance et de responsabilité d'entreprise dans la transformation et les pratiques numériques des entreprises.

Sa vocation est de faire émerger, de partager et de diffuser les bonnes pratiques en mobilisant des écosystèmes d'acteurs : cercles professionnels, écoles, clients du groupe, institutions, fondations.

Il dessine avec eux des approches et des méthodes pour intégrer les questions éthiques au cœur de la décision et de l'action.

Les travaux de L'Exploratoire Sopra Steria Next se structurent autour de 5 axes : la confiance, l'éthique, la souveraineté, l'agilité et l'esprit « entreprise plateforme ».

www.soprasterianext.fr/lexploratoire

Sopra Steria Next est la marque de conseil en transformation digitale du Groupe Sopra Steria. Ses 3 400 consultants en Europe conçoivent des stratégies visionnaires, réellement actionnables et s'engagent sur des résultats tangibles pour les entreprises, leurs collaborateurs et leurs clients. Sopra Steria Next fait partie du Groupe Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels. Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative. Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif. Fort de 46 000 collaborateurs dans 25 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros en 2019.

* Le monde est tel que nous le façonnons

The world is how we shape it*

sopra  steria
next