Pas vu, pas fait : le travail invisible du SI public

Dans les arbitrages budgétaires du numérique public circule un axiome que personne n'écrit : ce qui n'a pas laissé de trace n'a pas eu lieu, et ce qui n'a pas eu lieu ne produit rien. Or le travail le plus critique des systèmes d'information, celui qui exploite, maintient et prévient, engendre précisément des absences : pannes évitées, incidents qui ne surviennent pas, continuités qui ne se remarquent que rompues. Cet article examine comment cet axiome convertit des réalisations bien réelles en « néant de coût », et ce que l'écologie du travail visible et invisible, formulée par Susan Leigh Star et Anselm Strauss, permet d'en comprendre.

Par Alexandre Berge · 18 août 2026 · 15 min de lecture · Analyse

Un axiome que personne n'écrit, que tout le monde applique

Le praticien reconnaît la scène. En conférence budgétaire, la direction des systèmes d'information est invitée à « valoriser » son activité. Les lignes de projet s'en tirent bien : elles ont des noms, des jalons, des mises en service, parfois un communiqué. Les lignes d'exploitation affrontent une question faussement naïve : qu'est-ce que cela produit ? La réponse honnête, à savoir la continuité du service, ressemble à un aveu. Un système qui fonctionne est un non-événement, et un non-événement ne se présente pas en comité.

Cette asymétrie n'est pas une impression de terrain. Le modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques du Cigref, méthode de référence déployée par une centaine de directions des systèmes d'information, distingue le *build* (la construction de nouveaux services) du *run* (l'exploitation courante) et relève que ce dernier, massivement composé de charges indirectes mutualisées, résiste à l'évaluation fine. La comptabilité de gestion reconnaît elle-même que la part la plus lourde de l'activité est aussi celle qu'elle peine à faire voir.

De cette difficulté technique, les organisations tirent souvent une règle de décision qui ne s'écrit nulle part : ce qui ne se documente pas ne se valorise pas, ce qui ne se valorise pas n'existe pas, et ce qui n'existe pas tout en coûtant peut être supprimé sans perte apparente. **L'axiome « pas vu, pas fait » inverse la charge de la preuve** : ce n'est plus à l'organisation de savoir ce que font ses équipes, c'est aux équipes de démontrer, pièces à l'appui, qu'elles font quelque chose. On appellera ici *travail invisible* le travail réellement effectué mais dépourvu d'indicateur institué qui le fasse exister aux yeux de l'organisation. Faute de cet indicateur, le travail devient un pur passif, un « néant de coût » disponible pour l'ajustement.

Ce mécanisme a une généalogie intellectuelle. Pierre-Yves Gomez a documenté, pour

l'entreprise financiarisée, la disparition du travail réel derrière les instruments de gestion censés le représenter (*Le travail invisible*, 2013). L'administration, qui a importé ces instruments, a importé la disparition avec eux. Reste à comprendre pourquoi certains travaux résistent si mal à l'épreuve de la visibilité. L'histoire récente en offre un laboratoire grandeur nature.

L'an 2000, laboratoire du succès invisible

À partir du milieu des années 1990, les organisations du monde entier ont engagé la plus vaste opération de maintenance préventive de l'histoire informatique : corriger, avant le passage à l'an 2000, les systèmes qui codaient les années sur deux chiffres. La facture mondiale se compte en centaines de milliards de dollars, avec des estimations qui divergent fortement selon les méthodes et qu'aucun audit rétrospectif n'a jamais départagées.

Le 1er janvier 2000, il ne s'est à peu près rien passé. Et c'est précisément là que l'axiome a joué à plein. Très vite, un récit rétrospectif s'est imposé : puisque la catastrophe n'a pas eu lieu, c'est qu'elle n'aurait pas eu lieu, et les sommes engagées deviennent le prix d'une panique entretenue par les prestataires. Les praticiens ont eu beau objecter que les secteurs les plus critiques (banque, aviation, énergie) étaient précisément ceux qui avaient reçu la remédiation la plus lourde, et que le contrefactuel ne peut pas se rejouer, l'argument porte peu. La réussite d'un travail préventif est, pour l'observateur extérieur, indiscernable de son inutilité.

La typologie que James Q. Wilson a construite pour les administrations américaines (*Bureaucracy*, 1989) donne un nom à cette configuration. Wilson classe les organisations selon que les activités de leurs agents (les *outputs*) et les résultats de ces activités (les *outcomes*) sont observables ou non. La remédiation de l'an 2000 relève du type « procédural » : on peut compter les lignes de code corrigées, on ne peut pas constater la catastrophe évitée. Quand les résultats sont inobservables, l'évaluation glisse d'abord vers les seules traces d'activité puis, la mémoire du risque s'effaçant, vers le soupçon de l'agitation inutile. Un mécanisme voisin a joué en 2025 dans la suppression de l'unité américaine 18F, liquidée au nom de la chasse au conseil « non essentiel » alors qu'elle constituait une infrastructure de compétence interne.

> **Ce que l'an 2000 a coûté, personne ne le sait exactement.**
>
> Le cabinet Gartner estimait dès 1995 la remédiation mondiale entre 300 et 600 milliards de dollars. Le cabinet IDC l'a chiffrée a posteriori à 297 milliards de dollars sur la période 1995-2001, soit environ 2,9 % des budgets informatiques mondiaux. La commission spéciale du Sénat américain consacrée au problème citait aussi l'estimation haute de Capers Jones, supérieure à 1 600 milliards. Un écart d'un facteur cinq, jamais résorbé : le plus grand chantier de maintenance de l'histoire n'a pas fait l'objet d'une évaluation consolidée de son propre coût.

Voir le travail est un choix, jamais un constat

En novembre 2025, la direction de l'évaluation du ministère de l'Éducation nationale (DEPP) a publié la mesure la plus fine disponible du temps de travail enseignant : 41,4 heures hebdomadaires en moyenne hors vacances scolaires, dont 53 % devant les élèves, 33 % en préparation et correction, et 15 % en autres activités. Près de la moitié du travail enseignant se déroule donc hors de toute scène publique. Le débat récurrent sur « les heures des profs » se règle pourtant, décennie après décennie, sur la seule heure visible, celle de la classe. Ce n'est pas que le reste n'existe pas. C'est qu'il n'a pas d'indicateur socialement institué.

C'est exactement ce que Susan Leigh Star et Anselm Strauss établissent dans un article de 1999 devenu un classique des études sur le travail. Personne, montrent-ils, ne voit jamais « le travail » en tant que tel : on voit des indicateurs choisis (l'effort physique, l'artefact fini, l'état des choses modifié), et le choix de ces indicateurs résulte d'une négociation située, variable selon les contextes. À mesure que les organisations s'industrialisent, les chaînes d'inférence entre l'activité et sa représentation s'allongent, jusqu'à devenir purement abstraites, des tableaux qui parlent de tableaux. **L'invisibilité n'est donc pas une propriété du travail, c'est un effet de la sélection des indicateurs.** Un travail devient invisible quand aucun indicateur institué ne le capture, quelle que soit sa valeur réelle.

> **Écologie du travail visible et invisible.**
>
> Susan Leigh Star et Anselm Strauss, « Layers of Silence, Arenas of Voice : The Ecology of Visible and Invisible Work », *Computer Supported Cooperative Work*, vol. 8, 1999, p. 9-30. Trois thèses structurent l'article. Aucun travail n'est visible ou invisible en soi, la visibilité résultant d'indicateurs sélectionnés et négociés. Rendre un travail visible produit simultanément de la reconnaissance et de la surveillance. Enfin, le coût de la mise en visibilité (le travail de documentation lui-même) se répartit inéquitablement et retombe le plus souvent sur ceux dont le travail était déjà le moins reconnu.

Le second apport de Star et Strauss est le plus dérangeant pour l'axiome. Rendre le travail visible n'est jamais gratuit ni univoque : la visibilité apporte de la reconnaissance et, dans le même mouvement, du contrôle. Et le travail de mise en visibilité (saisies, comptes rendus, indicateurs à alimenter) est lui-même du travail, rarement financé, jamais compté. L'axiome installe ainsi une taxe paradoxale : pour échapper au néant de coût, les équipes doivent produire une documentation dont le coût, invisible à son tour, s'ajoute à leur charge. Le baromètre du travail que la CFDT a fait réaliser par Vérian auprès de 1 000 agents des trois versants, présenté le 30 avril 2026, en donne une mesure indirecte : le « management par les chiffres » y est identifié comme un facteur majeur de perte de sens, et 53 % des agents déclarent ne pas se sentir reconnus dans leur travail. La machine à prouver ne produit pas mécaniquement de la reconnaissance. Elle peut produire l'inverse.

L'État échoue au test qu'il fait passer

L'ironie de la situation française est que l'institution qui exige la preuve ne se l'applique pas. Dans ses observations définitives du 10 juillet 2024 sur le pilotage de la transformation numérique de l'État, la Cour des comptes écrit qu'une véritable stratégie numérique « ne peut faire l'économie d'une consolidation, actuellement inexistante, des dépenses numériques de l'État et de leur projection ». Le constat n'est pas nouveau, la Cour le dressait déjà en 2017. Les dépenses restent éclatées entre programmes budgétaires, sans vue d'ensemble, et aucune ligne isolant l'exploitation et la maintenance n'apparaît à la consultation des documents budgétaires publics (constat de sondage précisé en note méthodologique). Le run de l'État, comptablement, n'existe pas.

La même Cour documente l'envers de cette invisibilité : une dette technique accumulée par sous-investissement, « susceptible à terme de mettre en risque » les capacités opérationnelles de l'État, avec les ministères sociaux et la Justice cités en exemples. Elle recommande à la DINUM d'élaborer une méthode d'évaluation de cette dette, ce qui revient à constater qu'aucune n'existe de façon systématique. Appliqué à l'État lui-même, l'axiome produirait un verdict absurde : faute de trace consolidée, l'essentiel de son activité numérique serait un néant. L'axiome ne s'applique pourtant que vers le bas, aux équipes et aux dispositifs, jamais vers le haut, à la consolidation d'ensemble.

Un cas de 2026 montre la règle en action. Le dispositif des conseillers numériques, qui revendique environ 4,5 millions d'accompagnements d'usagers éloignés du numérique depuis sa création, a vu la loi de finances pour 2026, promulguée le 19 février 2026, ramener son financement à 15,9 millions d'euros contre 40 millions en 2025. Les effectifs sont passés de 4 000 conseillers en 2024 à 2 800 en 2025, avec une projection d'environ 1 400 fin 2026 et l'instruction de ne pas renouveler les conventions, selon les questions parlementaires déposées au Sénat et à l'Assemblée nationale au printemps 2026. L'élément analytiquement remarquable est que les sorties du dispositif étaient comptées : les accompagnements s'additionnaient. Ce qui n'a jamais été instrumenté, c'est le résultat, l'autonomie gagnée, les ruptures de droits évitées, catégorie d'effets inobservables au sens de Wilson. Des traces d'activité sans mesure d'effet n'ont pas suffi à établir une valeur opposable à la contrainte budgétaire.

Le non-dit institutionnel mérite alors d'être formulé. L'absence d'instrumentation n'est pas seulement une lacune subie, c'est aussi un arrangement commode. Exiger la preuve dispense de financer les instruments de la preuve, et l'absence d'instruments laisse l'arbitrage budgétaire entièrement libre de ses conclusions. Ce que l'axiome présente comme une rigueur (ne payer que ce qui est démontré) fonctionne en pratique comme un pouvoir discrétionnaire (décider souverainement de ce qui compte comme démonstration).

L'IA, machine à fabriquer des traces

La séquence de l'été 2026 introduit une variable nouvelle. Le 16 juin, le plan « Notre IA » a annoncé la généralisation de « l'Assistant », l'agent conversationnel opéré par la DINUM avec Mistral AI, à plus d'un million d'agents de l'État, après une expérimentation auprès de 10 000 agents dont l'évaluation, conduite avec l'appui de la DITP, mesure jusqu'à 16 % de temps gagné sur la synthèse documentaire. Deux jours plus tard, le 18 juin 2026, la DGAFP a ouvert la négociation d'un accord-cadre sur l'intelligence artificielle dans la fonction publique avec les organisations syndicales et les employeurs des trois versants, autour de six thématiques dont la transparence et le dialogue social, pour une signature visée à l'automne 2026. L'enquête ministérielle publiée le 8 avril 2026 auprès d'environ 2 000 agents, chiffres produits par l'exécutif à l'appui de son plan, rappelait l'ampleur du fait accompli : 89 % des agents exposés à ces outils les utilisent déjà, et 55 % passent par des outils non validés par leur administration.

Or un assistant conversationnel est, accessoirement mais structurellement, une machine à journaliser. Chaque sollicitation laisse une trace horodatée, attribuable, agrégeable. Pour la première fois, une part croissante du travail intellectuel administratif produit spontanément la documentation que l'axiome exigeait à grand-peine. Le problème de la preuve pourrait s'en trouver retourné : hier, le travail peinait à produire des traces, demain, l'agent pourrait être produit par ses traces, résumé par ses journaux d'usage. La CNIL a déjà nommé cette ambivalence dans sa recommandation relative aux mesures de journalisation, qui présente la trace comme un instrument de sécurité tout en alertant sur la surveillance que de tels systèmes peuvent exercer sur les agents. C'est très exactement le cœur de l'analyse de Star et Strauss : toute mise en visibilité échange de la reconnaissance contre du contrôle, et le point d'équilibre est un objet de négociation, pas une donnée technique.

Au 1er août 2026, ni le cadre de négociation rendu public par la DGAFP ni la documentation officielle de l'Assistant n'abordent l'usage des journaux d'utilisation comme instrument de mesure de l'activité individuelle. La question qui organisera le régime de visibilité du travail administratif pour la décennie n'est pas tranchée. Elle n'est pas même posée publiquement.

Ce que l'automne 2026 permettra de vérifier

L'axiome « pas vu, pas fait » a prospéré dans un monde où la trace était rare et coûteuse : il pouvait y régner en inversant la charge de la preuve. L'arrivée d'outils qui tracent tout par construction ne le fait pas disparaître, elle en déplace le terrain. La question n'est plus de produire des traces mais de gouverner leur usage, c'est-à-dire de décider qui a le droit de lire quoi, pour conclure quoi, sur le travail de qui. Le travail invisible ne sera pas sauvé par la journalisation générale. Il peut y perdre sa dernière protection, celle que Star et Strauss identifiaient dans l'invisibilité même : l'abri du regard.

L'hypothèse vérifiable est la suivante. Si le régime de la trace comme preuve de travail

demeure l'angle mort décrit ici, le texte final de l'accord-cadre sur l'intelligence artificielle dans la fonction publique, dont la signature est visée à l'automne 2026, ne comportera aucune stipulation explicite encadrant ou proscrivant l'usage des journaux d'utilisation des assistants à des fins d'évaluation individuelle des agents. L'indicateur est observable par tout lecteur : la présence ou l'absence d'une telle clause dans le texte publié par la DGAFP, ou dans le relevé de conclusions en cas d'échec de la négociation, vérifiable au plus tard le 30 juin 2027. Si la clause apparaît, l'hypothèse tombe, et ce sera le signe qu'une administration aura, pour une fois, posé la question de la visibilité du travail avant d'en généraliser l'instrument.

Note méthodologique

Sources principales : observations définitives de la Cour des comptes du 10 juillet 2024, étude DEPP de novembre 2025, documents parlementaires relatifs à la loi de finances pour 2026, communications DGAFP et DINUM de juin 2026. Les estimations du coût mondial de l'an 2000 divergent d'un facteur supérieur à cinq (297 milliards de dollars pour IDC, plus de 1 600 pour Capers Jones) : l'article les présente en fourchette attribuée, aucun audit rétrospectif n'ayant tranché. Les constats d'absence (run non retracé dans les documents budgétaires, question des journaux absente du cadre public de négociation) reposent sur un sondage ciblé des sources publiques au 1er août 2026. Choix éditoriaux tranchés seuls : cadre central de Star et Strauss préféré à Wilson (mobilisé en appui) et à Gomez (mentionné en généalogie), cas des conseillers numériques, fil déjà traité par la newsletter, mobilisé en appui au titre de l'élément nouveau apporté par la loi de finances pour 2026.

Sources

Sources primaires institutionnelles

Cour des comptes, « Le pilotage de la transformation numérique de l'État par la direction interministérielle du numérique », observations définitives, 10 juillet 2024. https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-pilotage-de-la-transformation-numerique-de-letat-par-la-direction (version PDF : https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2024-07/20240710-S-2024-0754-Pilotage-transformation-numerique-Etat-par-direction-interministerielle-du-numerique.pdf)

Ministère de l'Éducation nationale, DEPP, « Le temps de travail des enseignants », document de travail n° 2025-E06 et note d'information n° 25-62, novembre 2025. https://www.education.gouv.fr/sites/default/files/document/le-temps-de-travail-des-enseignants-474745.pdf

Sénat, question écrite d'Éric Gold relative à l'avenir des conseillers numériques, Journal officiel du Sénat du 19 mars 2026, p. 1360. https://www.senat.fr/questions/base/2026/

qSEQ260308057.html

Assemblée nationale, question écrite n° 12858 relative aux conseillers numériques, dix-septième législature. https://questions.assemblee-nationale.fr/q17/17-12858QE.htm

Assemblée nationale, amendement n° II-CF2682 au projet de loi de finances pour 2026. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/amendements/1906C/CION_FIN/CF2682

DGAFP, « Déploiement et utilisation de l'intelligence artificielle dans la fonction publique : la négociation d'un accord-cadre ambitieux et responsable est lancée », 18 juin 2026. https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-actualites/deploiement-et-utilisation-de-lintelligence-artificielle-dans-la-fonction-publique-la-negociation-dun-accord-cadre-ambitieux-et-responsable-est-lancee

Ministère de l'Action et des Comptes publics, enquête sur les usages de l'intelligence artificielle auprès d'environ 2 000 agents de neuf administrations, résultats publiés le 8 avril 2026.

CNIL, « La CNIL publie une recommandation relative aux mesures de journalisation », page consultée le 1er août 2026. https://www.cnil.fr/fr/la-cnil-publie-une-recommandation-relative-aux-mesures-de-journalisation

DINUM, page officielle de « l'Assistant », IA dans l'État, consultée le 1er août 2026. https://ia.numerique.gouv.fr/outils-ia/assistant/

Cadres théoriques

Susan Leigh Star et Anselm Strauss, « Layers of Silence, Arenas of Voice : The Ecology of Visible and Invisible Work », Computer Supported Cooperative Work, vol. 8, 1999, p. 9-30. https://link.springer.com/article/10.1023/A:1008651105359

James Q. Wilson, Bureaucracy. What Government Agencies Do and Why They Do It, New York, Basic Books, 1989 (ouvrage imprimé).

Pierre-Yves Gomez, Le travail invisible. Enquête sur une disparition, Paris, François Bourin, 2013 (ouvrage imprimé).

Parallèle historique

Senate Special Committee on the Year 2000 Technology Problem, rapport au Sénat des États-Unis, Government Publishing Office, référence CPRT-106sprt10, 2000.

La Libre, « Le bug de l'an 2000 : des centaines de milliards de dollars dépensés pour éviter une catastrophe informatique », 31 décembre 2024. https://www.lalibre.be/economie/digital/2024/12/31/le-bug-de-lan-2000-des-centaines-de-milliards-de-dollars-depenses-pour-eviter-une-catastrophe-informatique-GDDZ4PZT2REB5FDVSG5WFOMF6E/

Autres sources et presse spécialisée

CFDT, « Baromètre du travail », volet fonction publique, enquête Vérian conduite du 2 au 12 janvier 2026 auprès de 1 000 agents des trois versants, présentée le 30 avril 2026. https://www.cfdt.fr/upload/media-library/2026/04/30/5a9043c6-5dbe-4d30-a77f-1ffa1d0bbfa5.pdf

Cigref, « Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques », version de juillet 2018.

L'Usine Digitale, « "L'IA dans l'État" : avec son assistant IA généralisé à plus d'un million d'agents, le gouvernement français veut reprendre la main sur ses usages », consulté le 1er août 2026. https://www.usine-digitale.fr/intelligence-artificielle/ia-generative/lia-dans-letat-avec-son-assistant-ia-generalise-a-plus-dun-million-dagents-le-gouvernement-francais-veut-reprendre-la-main-sur-ses-usages.FIUIMDJR3ZAKRATFSGH6LYPXXA.html