

Comment améliorer et accompagner la prise en main du numérique au sein des administrations ?

Atelier de la transformation RH régional – 1^{er} Juillet 2021
Fonds documentaire

Depuis la fin des années 1990, les **technologies numériques** transforment le **fonctionnement de l'administration et la relation à l'utilisateur**. Cette transformation numérique entraîne une **évolution des services publics** : parce qu'elle suppose un décloisonnement de l'administration et l'adoption d'un point de vue usager, l'administration électronique a ainsi été rapidement considérée comme un levier de la **réforme de l'administration**. Elle nécessite aussi une **transformation des outils** au sein des administrations : la mise à niveau numérique de l'Etat et des territoires font ainsi partie des priorités portées par le Gouvernement dans le cadre du plan de relance et vont bénéficier de financements dédiés. Par ailleurs, ces derniers mois, le **télétravail** a aussi connu une évolution sans précédent, dans un contexte de crise sanitaire. Toutes ces évolutions mobilisent à la fois les professionnels des ressources humaines, les managers et les agents pour **accompagner ces évolutions**, en **tirer le meilleur parti**, garantir **l'acquisition des compétences nécessaires** et permettre à tous de **s'acculturer au numérique**, en particulier dans un contexte de télétravail généralisé.

Ce fonds documentaire vise ainsi à apporter un éclairage sur les bonnes pratiques permettant d'encadrer, d'améliorer et d'accompagner la mise en place et le déploiement de nouveaux modes de travail liés au numérique par les managers et les agents. Il revient aussi sur les différentes ressources et outils produits par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, ou ses partenaires, sur le sujet.

En 2014, la France était désignée par l'Organisation des Nations Unies comme la nation la plus en pointe en Europe, et la quatrième dans le monde, pour **l'administration numérique**¹.

Depuis avril 2020, les administrations ont aussi connu une évolution sans précédent, avec un essor massif du télétravail.

Pour autant la gestion et l'utilisation, en interne au sein de l'administration, des outils numériques et des pratiques qui peuvent en découler sont variables selon les administrations.

D'une part, la **multiplication des outils numériques** génère des interrogations tant de la part des agents que des managers sur l'évolution des organisations du travail et des outils.

Pour exemple, une enquête menée par la plate-forme d'évaluation des compétences numériques PIX parue en 2021 révèle « qu'un quart des agents territoriaux sont toujours **“en grande difficulté”** avec le numérique et que les deux tiers d'entre eux n'ont pas le bagage suffisant pour exercer parfaitement leurs missions² ».

D'autre part, une étude menée par la Gazette des communes, montrait en 2019 que les agents publics semblaient pourtant avoir « **apprivoisé la transformation digitale** pour en faire un atout dans l'exercice de leurs missions ». 71 % des répondants précisaient d'ailleurs que le développement du numérique n'était « plutôt pas ou pas du tout une source d'inquiétude pour l'avenir de leur métier³ ». Des résultats en accord avec ceux issus du baromètre numérique de l'agent 2020 publié par la DINUM qui indiquait que deux tiers des agents (68%) estiment aujourd'hui que leur environnement de travail leur permet de travailler à distance (dont 26% qui estiment être équipés pour assurer un travail « complet » à distance⁴).

Face à ces écarts de perception, de sensibilisation et d'adoption des outils numériques, quel accompagnement proposer ? Comment parvenir à impliquer l'ensemble des agents dans cette transformation et en dégager de nouvelles opportunités ?

¹ « Le numérique : instrument de la transformation de l'État », *Gouvernement.fr*, 2021.

² MARZOLF E., « Un quart des agents territoriaux éprouverait des difficultés avec le numérique », *Acteurs Publics*, 2021.

³ Ginibrière G., « Les agents relativement sereins face au développement du numérique », *La Gazette des Communes*, 2019.

⁴ « Baromètre numérique de l'agent 2020 : des agents de plus en plus satisfaits de leur environnement de travail numérique », *numerique.gouv.fr*, 2021.

1. Le secteur public au cœur de la transformation numérique : nouveaux métiers et nouvelles formes d'organisation du travail

Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 a adapté le cadre légal d'exercice du télétravail dans les trois fonctions publiques et la magistrature. Il a introduit de **nouvelles modalités pour l'exercice du télétravail**, ainsi que de nouvelles dispositions relatives aux garanties apportées aux agents, au lieu d'exercice, et à la formalisation de l'autorisation de télétravail.

Alors que le télétravail restait jusqu'à récemment une pratique très minoritaire (moins de 5% des agents des administrations centrales de l'État l'expérimentaient régulièrement avant le confinement⁵), la crise sanitaire actuelle a engendré un **recours sans précédent au travail à distance**, et une réflexion sur **l'organisation et les modes de travail**, dans les trois fonctions publiques comme dans le secteur privé. Dans ce contexte, plus de 70% des agents de la fonction publique ont considéré, à l'issue du confinement de mars-avril dernier, cette pratique comme « plutôt enrichissante » selon une étude BVA⁶.

Pour autant, l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail) a également lancé une grande consultation entre le 8 Avril et le 10 mai 2020 auprès de 8 675 personnes, agents publics et salariés du privé, dont la moitié ne pratiquait pas le télétravail avant le confinement. Il est apparu qu'**un répondant sur trois** avait travaillé à distance dans un environnement de travail inadapté, avec parmi cette population, une majorité de salariés n'ayant jamais pratiqué le télétravail auparavant, mais aussi davantage d'agents de la fonction publique et de non-managers. En cause ? Des **équipements informatiques inadéquats**, des **accès à certains sites impossibles à distance** ou encore des **activités peu adaptées au télétravail**.

Néanmoins, beaucoup de ces agents indiquent tout de même avoir apprécié **l'adaptation rapide des collectifs de travail** et la **souplesse** nouvelle accordée par ce mode d'organisation ou encore avoir pu bénéficier d'une **confiance managériale accrue**. Les deux tiers des répondants interrogés dans le cadre du baromètre Wimi-Ipsos réalisé fin 2020 sur le travail à distance, tiraient d'ailleurs un bilan positif de cette expérience⁷.

Autant d'études qui expriment les **sentiments parfois ambivalents** des agents face à cette nouvelle forme d'organisation du travail que représente le travail à distance, et qui prouvent la nécessité d'accompagner agents et managers dans l'appropriation des **nouveaux codes et des nouveaux outils** numériques que cela implique au quotidien.

2. Former, accompagner le changement, respecter les équilibres de vie... Les défis posés par la numérisation des pratiques et le télétravail

Dans un premier temps, l'adoption de nouvelles pratiques et postures face au numérique passe, évidemment, par la formation. Des formations pour permettre à chacun de développer de **nouvelles compétences**, telles que la capacité à animer ses équipes à distance pour les managers, ou encore la capacité pour tous de se prémunir, par exemple, contre une « certaine fragmentation et un éparpillement que le numérique peut générer dans le travail⁸ ».

Des **formations techniques**, également, pour permettre à la fois aux managers et aux agents de s'approprier les nouveaux outils à utiliser et éviter toute « fracture numérique⁹ ».

En effet, et comme évoqué plus haut, l'attitude vis-à-vis des outils numériques peut grandement varier d'un agent à un autre. En cause : un **manque de formation** sur les nouveaux outils, des difficultés face à de nouvelles méthodes de travail, voire des **outils à disposition finalement peu adaptés aux besoins** et travaux à réaliser. Ce dernier point, particulièrement, peut engendrer des frustrations et des postures négatives.

Ainsi, selon un baromètre de la Gazette des communes, si 29 % des répondants constatent une simplification de leurs missions grâce à l'utilisation croissante des outils numériques, **40 % voient à l'inverse une complexification de leurs missions**. Surtout, l'étude démontre que « seulement 14 % des répondants constatent une baisse de leur charge de travail, quand 47 % soulignent une hausse de leur charge de travail ». Un effet contre-productif

⁵ LESAFFRE C., « Confinement : comment la fonction publique est passée en urgence au télétravail », *Europe1*, 2020.

⁶ ASALI S., « Fonction publique : comment le télétravail a-t-il été vécu pendant le confinement ? », *Capital*, 2020.

⁷ DE SAINTE CROIX Z., « Télétravail : les agents de la fonction publique sont séduits », *Le Figaro*, 2020.

⁸ BOBOC A., « Numérique et travail : quelles influences ? », *Sociologies pratiques*, 2017.

⁹ DE FREMINVILLE S., « Le numérique, un impératif pour absolument tous les agents », *La Gazette des Communes*, 2020.

justement lié au fait « qu'un quart des répondants déclarent utiliser au moins **sept plateformes** ou logiciels métiers¹⁰ ».

Pour éviter ces dérives, deux solutions : **favoriser le développement et la co-construction des outils** directement avec les équipes qui les utiliseront au quotidien, et surtout, encourager les « **évolutions incrémentales ou itératives**¹¹ ». Selon Marc-Éric Bobillier-Chaumon, chercheur en psychologie du travail, cet accompagnement au changement par « petites » étapes successives, permet en effet « aux utilisateurs de s'appuyer sur certaines expériences d'usage passées tout en développant de nouvelles pratiques et aptitudes avec le nouvel outil¹² ».

Il est également important de comprendre que, dans le cas du déploiement d'outils numériques qui impliqueraient de profondes ruptures d'usage et d'expériences chez les agents, il n'est alors plus seulement nécessaire de les former techniquement, mais il faut également les accompagner à « **explorer et apprendre une toute autre façon d'imaginer leur travail**, de l'organiser, de se coordonner et de collaborer¹³ ». Cela suppose donc de prendre le temps, collectivement, de trouver un sens et une utilité à ces nouveaux outils. C'est uniquement passée cette première étape qu'il convient de commencer à penser aux nouvelles pratiques qui pourront en découler.

Au delà de la prise en main des outils techniques, certains points d'attention sur leur utilisation et leur impact en matière d'équilibre de vie personnelle/vie professionnelle doivent également être pris au sérieux à la fois par les agents, et par leurs managers lorsque l'on évoque les nouveaux modes de travail à distance.

48 minutes, c'est par exemple la durée moyenne supplémentaire passée à travailler lorsque l'on est en télétravail par rapport à une journée passée au bureau. Ce chiffre, étayé par une étude réalisée conjointement par la Harvard Business School et la New York University auprès de plus de 3,1 millions d'employés à travers le monde, réfute à lui seul l'image d'oisiveté souvent attribuée aux télétravailleurs¹⁴.

Mais il reflète surtout les dérives dont peuvent être victimes ces agents travaillant depuis chez eux. Car s'ils passent moins de temps dans les transports pour se rendre au travail, ils doivent gérer des sollicitations accrues (**+5% de courriels internes reçus en moyenne et +12,9% de réunions virtuelles**¹⁵).

De même, selon une enquête réalisée par Deskeo auprès d'environ 3000 salariés durant le confinement, près de la moitié d'entre eux affirmaient **ne pas prendre de réelles pause déjeuner, ni de temps pour socialiser avec leurs collègues**¹⁶. Autant de moments de détente pourtant essentiels pour rythmer une journée de travail.

Le manque de distinction vie personnelle/vie professionnelle ainsi qu'une sur-utilisation des outils numériques peuvent alors conduire à une moindre concentration, une moindre efficacité et plus globalement avoir un impact néfaste sur le bien-être au travail des télétravailleurs.

3. Agents et managers : tous acteurs de ces évolutions et de l'adoption de ces nouvelles pratiques au quotidien

Si les managers sont fortement sollicités dans un contexte de travail à distance, le télétravail et plus globalement la numérisation des pratiques et des modes d'organisation, doit être l'affaire de tous.

Ainsi, l'ANACT identifie trois piliers pour y parvenir : **l'organisation, l'animation et l'apprentissage**¹⁷, sur lesquels chacun à son échelle (manager comme agent) peut travailler et avoir un impact.

- Concernant **l'organisation** des modes de travail ou des outils et équipements, cela passe par exemple par la mise en place de certains principes de management, mais aussi de règles de gestion du temps et des collectifs de travail. Pour cela, la DGAFP et la DITP recommandent aux managers et aux agents d'identifier ensemble les principaux processus de l'équipe qui doivent évoluer, aussi bien du fait de la

¹⁰ GINIBRIERE G., « Les agents relativement sereins face au développement du numérique », La Gazette des Communes, 2019.

¹¹ BOBOC A., « Numérique et travail : quelles influences ? », *Sociologies pratiques*, 2017.

¹² *Idem*

¹³ *Idem*

¹⁴ NARWAN, G., « Home workers put in an extra 49 minutes a day », *The Times*, 2020.

¹⁵ *Idem*

¹⁶ « En période de confinement, les salariés en télétravail travaillent plus longtemps », *L'Express*, 2020.

¹⁷ « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation », ANACT, 2020.

mise en place du travail à distance que du déploiement de nouveaux outils de travail¹⁸. Plus spécifiquement sur la question des outils, dans les guides « Télétravail & travail en présentiel » parus en 2020, il est ainsi conseillé aux managers d'identifier, grâce aux besoins remontés par les agents, les outils qui permettraient de faciliter les modes de travail mixtes en présentiel et à distance, tout cela sans les multiplier. Il est aussi recommandé d'instaurer un management par objectifs afin de permettre de développer l'autonomie de l'ensemble des membres de l'équipe (à condition que les agents jouent le jeu et rendent compte de leurs activités régulièrement).

- Sur la partie **animation**, il est important que chacun s'attache à maintenir des communications régulières (aussi bien de l'agent vers son manager – et vice-versa – que de l'agent vers ses collègues) et s'assure de partager et transmettre toute information clef pour le fonctionnement de l'équipe¹⁹. Tout cela aura pour but d'entretenir et de dynamiser le fonctionnement de l'équipe, aussi bien en présentiel qu'à distance, mais également d'encourager le partage et la diffusion de nouvelles pratiques, notamment numériques.
- Enfin, concernant la partie **apprentissage**, il est important de tirer les leçons, collectivement, au fil du temps et des expériences. Cela peut notamment passer par le partage de ses découvertes et bonnes pratiques, mais aussi par le suivi de formations spécifiques sur le sujet (grâce à des modules spécialisés sur le management à distance ou le télétravail).

Autre point à ne pas négliger selon Christine de Koninck, Manager RH au sein du Service Public Fédéral Stratégie et Appui du Royaume de Belgique²⁰ : la **sécurisation des données**. En effet, directement liée à la multiplication des outils numériques ainsi qu'au travail à distance, cette problématique est une priorité. Ainsi, vérifier sa connexion et en limiter les accès, protéger ses données ou encore redoubler de vigilance face aux tentatives d'hameçonnage²¹ sont des responsabilités qui incombent davantage aux agents qu'aux services informatiques dans un contexte de télétravail mais qui, de manière générale, doivent aussi devenir des réflexes au quotidien : à la maison comme au bureau. A l'heure où une part grandissante de collaborateurs travaille grâce à des outils informatiques, la sécurité doit devenir l'affaire de tous.

Pour connaître son **degré d'acculturation aux outils et nouvelles pratiques numériques**, il peut également être intéressant, avant toute chose, de commencer par évaluer ses connaissances. La DGAFP et la DITP recommandent notamment l'outil [Pix](#), qui est un service public en ligne permettant à chacun de tester ses compétences numériques et d'évaluer ses propres besoins en formation via un autodiagnostic²². Une bonne manière de commencer à engager chacun dans la transformation.

Conclusion

La **transformation numérique** engendre de nombreux défis pour les administrations publiques. Quand bien même les outils proposés permettent **d'effectuer certaines tâches plus rapidement, de faciliter le partage d'information, de favoriser de nouvelles collaborations ou encore de développer des organisations plus coopératives et transversales**, certains freins persistent²³.

L'irruption du télétravail dans la vie des agents et des managers de la fonction publique, alors que nombre d'entre eux ne maîtrisaient pas encore les outils numériques à leur disposition, a cependant permis de prouver la **flexibilité et la résilience des équipes**, ainsi que leur capacité à **adopter très rapidement de nouvelles pratiques**. Si tout ne s'est pas déroulé sans accroches, les enseignements tirés sont globalement positifs : ce nouveau mode d'organisation du travail ayant finalement répondu aux attentes d'une majorité de collaborateurs.

De quoi appuyer l'idée que la « transformation numérique n'est plus un défi à préparer, mais une réalité qui s'applique²⁴ ».

¹⁸ « Télétravail & travail en présentiel », *DGAFP et DITP*, 2020.

¹⁹ *Idem*

²⁰ Comment accompagner au mieux les managers et agents de la fonction publique dans le déploiement du télétravail – Livret de restitution », *DGAFP*, 2020.

²¹ « Salariés en télétravail : quelles sont les bonnes pratiques à suivre ? », *CNIL*, 2020.

²² « Télétravail & travail en présentiel », *DGAFP et DITP*, 2020.

²³ BENEDETTO-MEYER M., KLEIN N. « Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques », *Sociologies pratiques*, 2017.

²⁴ BIFFE Y., « La transformation numérique portée par les agents publics », *Cap'Com*, 2019.

Pour aller plus loin :

Les ressources de la fonction publique

- DGAFP - Vision RH Printemps 2020 : Travail et management à distance en situation exceptionnelle
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/SP/html>
- DGAFP - Vision RH Juin 2020 : Nouvelle organisation de travail
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/26/html>
- DGAFP - Politiques d'Emploi Public 2018 : Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Bilan du déploiement
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/bilan-teletravail.pdf
- DGAFP - Outils de la GRH 2016 : Télétravail : guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf
- DGAFP - Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, 2017
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf
- DGAFP, DITP – Guides du télétravail & travail en présentiel, 2020
https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/guide_teletravail_et_travail_en_presentiel.pdf
- Comment accompagner au mieux les managers et agents de la fonction publique dans le déploiement du télétravail (Atelier de la Transformation RH organisé le 19 novembre 2020) : livret de restitution et vidéos
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/formulaires/atelier-de-la-transformation-rh-19-novembre-2020-comment-accompagner-au-mieux-managers>
- Quelles bonnes pratiques mettre en place pour mieux accueillir, intégrer et accompagner les nouveaux arrivants au sein de la fonction publique ? (Atelier de la Transformation RH organisé le 25 janvier 2021) : livret de restitution et vidéos
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/quelles-bonnes-pratiques-mettre-place-pour-mieux-accueillir-integrer-et-accompagner-nouveaux-0>
- EUPAE, TUNED - Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et risques liés à la numérisation, 2019
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf
- DINUM - Baromètre numérique de l'agent 2020 : des agents de plus en plus satisfaits de leur environnement de travail numérique, 2020
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf

Autres ressources

- Sociologies Pratiques, 2017 - Numérique et travail : quelles influences ?
<https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1-page-3.htm>
- Sociologies pratiques, 2017 - Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques
<https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1-page-29.htm>
- La Gazette des Communes, 2020 - Le télétravail dans la fonction publique a enfin son décret
<https://www.lagazettedescommunes.com/677703/le-teletravail-dans-la-fonction-publique-a-enfin-son-decret/>
- La Gazette des Communes, 2020 - Le numérique, un impératif pour absolument tous les agents
<https://www.lagazettedescommunes.com/695109/le-numerique-un-imperatif-pour-absolument-tous-les-agents/>
- Informations administratives et juridiques - N° 5, 2020 : Télétravail dans la fonction publique
<https://www.vie-publique.fr/catalogue/274521-teletravail-dans-la-fonction-publique>
- Acteurs Publics, 2021 - Un quart des agents territoriaux éprouverait des difficultés avec le numérique
<https://www.acteurspublics.fr/articles/un-quart-des-agents-territoriaux-eprouverait-des-difficultes-avec-le-numerique>
- CNIL, 2020 : Salariés en télétravail : quelles sont les bonnes pratiques à suivre ?
<https://www.cnil.fr/fr/salaries-en-teletravail-queles-sont-les-bonnes-pratiques-suivre>
- Le Figaro, 2020 - Télétravail : les agents de la fonction publique sont séduits
<https://www.lefigaro.fr/social/teletravail-les-agents-de-la-fonction-publique-sont-seduits-20201214>
- Forbes, 2019 - Les Salariés Veulent Des Horaires De Travail Flexibles
<https://www.forbes.fr/management/les-salaries-veulent-des-horaires-de-travail-flexibles/>
- Capital, 2020 - Fonction publique : comment le télétravail a-t-il été vécu pendant le confinement ?
<https://www.capital.fr/votre-carriere/fonction-publique-comment-le-teletravail-a-t-il-ete-vecu-pendant-le-confinement-1373321#:~:text=Selon%20une%20enqu%C3%AAte%20r%C3%A9alis%C3%A9e%20par,exp%C3%A9rience%20enrichissante%20par%20les%20agents>
- The Times, 2020 - Home workers put in an extra 49 minutes a day
<https://www.thetimes.co.uk/edition/news/return-to-office-home-workers-put-in-an-extra-hour-6kfczm38m>
- L'Express, 2020 - En période de confinement, les salariés en télétravail travaillent plus longtemps
https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/en-periode-de-confinement-les-salaries-en-teletravail-travaillent-plus-longtemps_2121991.html
- Europe1, 2020 - Confinement : comment la fonction publique est passée en urgence au télétravail
<https://www.europe1.fr/economie/confinement-comment-la-fonction-publique-est-passee-en-urgence-au-teletravail-3959055>
- Les Numériques, 2020 : Télétravail : quelques bonnes pratiques de cybersécurité à la maison
<https://www.lesnumeriques.com/vie-du-net/teletravail-quelques-bonnes-pratiques-d-hygiene-numerique-a148957.html>
- Cap' Com, 2019 - La transformation numérique portée par les agents publics
<https://www.cap-com.org/actualite/C3%A9s/la-transformation-numerique-portee-par-les-agents-publics>