



Étude sur les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale - Volet 2

## Synthèse thématique

### Variable 6 : Les métiers, les organisations et les conditions d'exercice

Septembre 2020

## Partie 1 – Les impacts du numérique : emplois, métiers et compétences

### Principales sources bibliographiques utilisées

1. « Enquête exclusive : un niveau de compétences numériques encourageant chez les agents de l'État », Acteurs publics (18/12/2019).
2. *Automatisation, numérisation et emploi*, Tome 1 : Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi, Conseil d'Orientation de l'Emploi, 2016.
3. *Automatisation, numérisation et emploi*. Tome 2 : Les impacts sur les compétences, Conseil d'Orientation de l'Emploi, 2017.
4. DARES, Les métiers en 2022 : résultats et enseignements, Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, France Stratégie, 2015.
5. DESJONQUÈRES (A.), DE MARICOURT (A.), MICHEL (C.), « Data scientists, community managers... et informaticiens : quels sont les métiers du numérique », *Insee Références*, 2019.
6. Direction interministérielle de la fonction publique (DIFP) (2019), Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain, Etude prospective (juin 2019)
7. FLEURY (N.), « Vers des compétences adaptées aux besoins d'une économie digitalisée », *Centre Études et Prospective du Groupe Alpha* n° 29, juin, 2017.
8. GINIBRIÈRE (G.), « Les agents relativement sereins face au développement du numérique », *La Gazette des Communes* (14/01/2019).
9. GRAVEDA (M.), « Débats autour des effets du numérique sur l'emploi », *Lettre du CEP*, n° 25, 2017.
10. Inclusion numérique, la stratégie du CNFPT, 2019.
11. Intelligence artificielle et travail, France stratégie, 2018.
12. La transition numérique, de l'e-inclusion à la vie intelligente, CNFPT, 2019.
13. LE RU (N), « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce que l'on sait et ce que l'on ignore », *Note d'Analyse*, n° 49, France stratégie, 2016.
14. *Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique*, CNFPT, 2018.
15. MERCIER (M), SAVARY (S.-P), *Demain les robots : vers une transformation des emplois de service*, Rapport d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, n° 162, 2019.

16. MERCIER (M.), SAVARY (R.-P.) *Demain les robots : vers une transformation des emplois de service*, Rapport d'information sénatorial fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, n° 162, 2019.
17. NICOT (A.M.) « Le modèle économique des plateformes : économie collaborative ou réorganisation des chaînes de valeur », *La Revue des conditions de travail* n° 6, ANACT, 2017.
18. Schémas directeurs et politique numérique territoriale : évolution Métiers et Compétences, CNAM, 2017.
19. VILLANI (C.), *Donner un sens à l'intelligence artificielle*, 2018.
20. *Vision prospective partagée des emplois et des compétences : la filière numérique*, Cereq France Stratégie, 2017.

## LES TENDANCES D'EVOLUTION CONSTATEES

Lorsque l'on analyse les débats sur l'emploi et le numérique, deux visions s'opposent souvent. Les uns affichent leur optimisme devant des technologies porteuses d'innovations, favorisant la création de nouveaux métiers et/ou permettant d'en finir avec des tâches fastidieuses ou peu valorisantes. Les autres alertent sur la disparition de pans entiers d'activité ou sur l'apparition de nouvelles activités, bien souvent précaires, liées à l'essor des plateformes collaboratives.

Entre vision techno-sceptique et techno-optimiste, ce que révèle la diversité des résultats des études traitant de l'impact du numérique sont **les fortes incertitudes relatives aux conséquences des nouvelles technologies, notamment en termes de destruction/création d'emplois.**

L'exercice prospectif en la matière est effectivement extrêmement complexe car comme le note le **COE (2017)**, « on cherche à apprécier les effets futurs sur l'emploi d'avancées technologiques en cours et à venir, dont on ne peut savoir avec certitude quand elles vont effectivement arriver à maturité, ni la façon dont elles vont se diffuser et se combiner demain pour agir sur l'emploi. »

Des consensus semblent toutefois se faire jour. Consensus qui nous permettent d'identifier un certain nombre de **tendances lourdes. Celles-ci relèvent au final moins d'une hypothétique disparition massive d'emplois que d'une transformation des activités et des métiers qui, à son tour, induit celle des compétences attendues pour les réaliser.** Au-delà de la modification de la structure de l'emploi, les nouvelles technologies, en changeant en profondeur le contenu des tâches, ont ainsi des impacts majeurs en termes de compétences. La diffusion des nouvelles technologies et la transformation des métiers peuvent être analysées comme les résultantes de facteurs centrés à la fois sur l'individu mais également sur l'organisation du travail. Cette dernière fera l'objet d'un traitement spécifique dans une deuxième partie.

### DES TENDANCES LOURDES

- **Nouvelles technologies et emploi : entre menaces et opportunités**

Les premières études sur l'automatisation laissent à penser que de nombreux emplois pourraient disparaître du fait de la diffusion des nouvelles technologies. En **2013**, les chercheurs de **l'Université d'Oxford** C.B. Frey et M.A. Osborne<sup>1</sup> jettent un « pavé dans la mare » estimant que 47 % des emplois américains seraient susceptibles de disparaître à une échéance de 20 ans du fait de l'automatisation. Appliquant la même méthode pour la France, une étude du cabinet **Roland Berger de 2014**<sup>2</sup> estime que 42 % des métiers présentent une probabilité forte d'automatisation du fait de la numérisation de l'économie.

Les études plus récentes sont moins alarmistes (**France Stratégie 2016, COE 2017, OCDE 2019**). Elles reprochent notamment aux travaux de Frey et Osborne de ne pas prendre en compte l'hétérogénéité des tâches accomplies par les salariés, certaines étant en réalité peu automatisables. **Il s'avère que ce sont les « tâches » routinières et facilement robotisables qui sont les plus impactées et ce, quel que soit le métier ou la qualification.** L'OCDE estime ainsi à 9 % les emplois qui présentent un risque élevé d'automatisation (plus de 70 % des tâches) et à 25 % ceux considérablement modifiés par l'automatisation (plus de 50 % des tâches).

En outre, il s'avère que la substitution des machines à l'homme n'est pas non plus systématique. D'autres critères entrent en ligne de compte :

- les conditions sociales de la diffusion des innovations : les organisations et les processus ne se plient pas au potentiel de la technologie qui nécessite un temps d'appropriation non négligeable (cf. partie sur l'organisation du travail et les conditions d'exercice) ;
- l'acceptabilité sociale ;
- le processus de recomposition des métiers qui se réinventent sous l'effet de la technologie ;
- la rentabilité économique qui conditionne l'ampleur de l'automatisation.

**L'ensemble de ces constats disqualifie les discours sur la fin du travail.** Le spectre du chômage technologique de masse, consécutif au développement des technologies du numérique peut ainsi être écarté. D'autant que si les nouvelles technologies provoquent la disparition de certains emplois, elles peuvent en créer également, conformément au processus de « *destruction créatrice* » théorisé par J. Schumpeter.

À ce titre, nous pouvons mentionner la création d'emplois en lien direct avec les nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle, l'Internet mobile, l'analyse des données et le stockage d'information en ligne (cloud). On peut également citer les emplois qui se sont développés avec l'expansion des plateformes numériques qui mettent en relation clients et travailleurs indépendants (chauffeurs de VTC ou coursiers livreurs...). Emplois qui se caractérisent toutefois par de faibles rémunérations, des horaires atypiques et une protection sociale quasiment inexistante.

**Les analyses prospectives de création d'emplois varient du simple au double.** Comme le note le récent rapport d'information sénatorial sur les robots (2019), « *cette quantification est d'autant plus inaccessible que le temps de l'adoption de nouvelles technologies est lui aussi incertain* ». Et l'**OCDE (2019)** de préciser, qu'en la matière, « *il n'y a pas de phénomène automatique de vases communicants* ». Si les destructions sont immédiates, les créations sont progressives.

---

<sup>1</sup> Frey C. et Osborne M. (2013), « The future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ? », Working paper, Oxford Martin School, University of Oxford.

<sup>2</sup> Roland Berger (2014), *Les classes moyennes face à la transformation digitale*.

La diversité des résultats des études sur les impacts de la transition numérique rend ainsi difficile une quantification des éventuelles destructions/créations d'emplois. Comme le note le rapport **C. Villani (2018)** sur l'intelligence artificielle, « *les incertitudes sur les conséquences du développement combiné de l'IA, de l'automatisation et de la robotique sont très importantes, notamment concernant les emplois détruits et créés.* »

Les études s'interrogeant uniquement sur le potentiel de création ou de destruction d'emplois au prisme des nouvelles technologies échouent toutefois à mettre en lumière l'ensemble des transformations qui affectent les métiers. L'impact des nouvelles technologies doit donc également être pensé au prisme de leur appropriation et de leur usage.

➤ **Nouvelles technologies : l'ensemble des métiers est impacté**

Comme cela a été mentionné précédemment et comme l'a montré le **COE (2017)**, lorsqu'une technologie se substitue à une activité humaine, **elle se substitue à une ou plusieurs tâches et non à des métiers**. La transformation digitale ne concerne pas seulement les tâches manuelles répétitives mais également certaines tâches cognitives (du fait notamment des avancées dans le domaine de l'IA). Les applications concrètes des technologies impactent ainsi tous les secteurs de l'économie : de l'artisanat à l'industrie en passant par l'agriculture.

Depuis 2015, de nombreux travaux ont tenté d'apprécier l'impact de la transition numérique sur tel ou tel secteur professionnel. Ils révèlent que la technologie peut permettre la réalisation de tâches qui étaient auparavant impossibles à effectuer mais également, transformer une tâche ou une activité professionnelle (cas par exemple où la technologie se traduit par une assistance à la prise de décision). Comme le note **M.-E. Bobillier Chaumon (2017)**, **les différentes technologies exercent trois rôles fondamentaux dans l'activité professionnelle**. Elles peuvent être « **supplétives** », en soutien ; « **substitutives** » c'est-à-dire que les technologies remplacent certaines tâches ; « **palliatives** » auquel cas les technologies permettent de compenser un déficit ou une fragilité. Ainsi, les impacts de transformation numérique concernent potentiellement l'ensemble des métiers.

En outre, les études sectorielles présentent l'intérêt de ne pas se focaliser sur l'impact de l'introduction de telle ou telle technologie en termes de risque mais cherchent à appréhender, pour un secteur donné, les potentiels facteurs de transformation (ou leviers d'action) offerts par la transition numérique et les perspectives d'évolution. Elles mettent ainsi en exergue un futur souhaitable, une cible atteignable.

## Les études existantes sur les métiers de la fonction publique

Avant la publication de la **Direction interministérielle de la fonction publique (2018)** intitulée *Transformation numérique : dessinons les métiers de demain !* et comme le relève ses auteurs, « *étonnamment, à l'inverse du privé, aucune étude d'envergure n'a été menée sur les métiers du public, qui s'intéresserait à leurs spécificités et à la réinvention du service public qu'ils délivrent.* » Les rares analyses consacrées au sujet conservent effectivement un regard transversal. C'est par exemple le cas de l'étude menée par le cabinet Roland Berger, publiée en 2017<sup>3</sup>, qui s'est intéressée à la transformation digitale du secteur public en se focalisant sur la fonction publique d'État. C'est également le cas du volet 1 de l'étude réalisée par le service Prospective du CNFPT qui analyse, à travers une approche fonctionnelle, comment les nouvelles technologies ont impacté la fonction publique territoriale sur les dix dernières années<sup>4</sup>.

Y sont ainsi traités les effets sur les fonctions d'accueil, d'instruction et de gestion administrative, d'administration des données, d'encadrement, de communication... Comme le souligne l'étude prospective de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) de novembre 2018, « *une approche métier ouvre des voies plus directes de co-construction de la transformation, pour dessiner une vision susceptible d'embarquer les agents et de les rendre acteurs de la transformation (...) en un mot d'accompagner les transformations.* »

Cette étude, dont le périmètre a été restreint aux métiers des agents publics de la sphère publique et hospitalière, a analysé dans le détail cinq métiers (infirmier, enseignant, force de sécurité, métiers de l'accueil et de l'orientation et métiers administratifs). Il ressort que « *70 % des effectifs parmi les plus de 3,5 millions d'agents du périmètre de l'étude pourraient voir l'exercice de leur métier sensiblement, voire radicalement, transformé grâce au numérique.* »

Au regard d'un certain nombre de témoignages et d'entretiens réalisés lors de la phase préparatoire, nous pouvons faire état d'un certain nombre de tendances lourdes en matière de transformation des métiers de la fonction publique territoriale.

- Premier constat : les transformations n'impactent pas les métiers de la même façon selon leur lieu d'exercice (collectivité de grande ou petite taille) ou selon la manière dont les décideurs (élus ou DGS) s'emparent de la question du numérique.
- Second constat : quel que soit le lieu d'exercice, l'ensemble des métiers sont impactés. On peut ainsi citer pêle-mêle et de manière non exhaustive l'ensemble des métiers de l'informatique et des systèmes d'information, les métiers en lien avec le public (travailleur ou travailleuse sociale, chargé ou chargée d'accueil social), les métiers impactés par les procédures de dématérialisation des services, de gestion de la donnée (collecte et traitement), les métiers d'encadrement et de pilotage de l'activité, les métiers en lien avec la communication, les métiers des interventions techniques...

<sup>3</sup> Roland Berger (2017), *Transformation digitale dans le secteur public*

<sup>4</sup> Cf. sur ce point le volet 1 de l'étude CNFPT (2018), *Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale.*

➤ **Nouvelles technologies : l'apparition de nouveaux métiers**

Le numérique est aussi une source d'émergence de nouveaux métiers.

Le rapport du **COE (2017)** indique que sur les 149 nouveaux métiers intégrés depuis 2010 au sein de la nomenclature ROME utilisée par Pôle Emploi, 105, soit plus des deux tiers, appartiennent au domaine du numérique.

**Parmi ces nouveaux métiers, on peut citer :**

- dans l'exploitation de la data : data scientist, Chief Data Officer (manager de la stratégie digitale), data manager, délégué à la protection des données (DPO)...

L'accès aux données, associé au développement des outils digitaux, a effectivement profondément bouleversé le traitement de l'information. L'analyse de la data sous toutes ses formes (chiffres, images, sons, textes) permet de réinventer la gestion de la « relation client », d'améliorer l'offre de services, la proposition de services plus adaptés. Elle est aussi un moyen de mieux connaître son organisation et de l'améliorer ;

- dans le domaine de l'IoT (Internet of Things : Internet des objets) : project manager IoT, domoticien, télépilote de drones...

Le développement des objets connectés (dans les logements, dans la santé, dans les usines, dans les villes...) fait évoluer les besoins en compétences des organisations ;

- concernant les usages : creative technologist, UX designer, UI designer, ingénieur 3D, dessinateur 3D, technicien de maintenance...

Dans un contexte de grande diversité de choix, un consommateur tend à privilégier le produit ou service qui répond le mieux à ses besoins. D'où l'importance accordée aux usages finaux dans le processus de conception, ce qui induit de nouveaux métiers ;

- concernant la sécurité : dans un contexte où la donnée devient une ressource stratégique, les spécialistes de la cybersécurité aux compétences de plus en plus pointues vont être recherchés.

Ajoutons que des métiers qui n'existent pas encore vont faire leur apparition.

**Les collectivités territoriales sont également concernées par l'apparition de nouveaux métiers** comme le notait le volet 1 de l'étude. Parmi les métiers/fonctions les plus fréquemment rencontrés, cette étude mentionne :

- le directeur ou directrice de la donnée ;
- l'animateur ou animatrice de communautés.

Et de manière moins répandue :

- le directeur ou directrice de la stratégie numérique ;
- l'administrateur ou administratrice de bases de connaissances ;
- le ou la responsable de lieu numérique ou d'innovation ;
- l'administrateur ou administratrice du portail GRC ;
- le référent ou la référente outil ou processus.

Et comme l'indique le Conseil national du numérique, la dématérialisation des procédures administratives entraînant un risque d'exclusion de certains usagers nécessite la formation de médiatrices et médiateurs numériques.

➤ **La transition numérique : de nouveaux besoins de compétences**

Les transformations technologiques entraînent une accélération des besoins de compétences sur les emplois propres au secteur du numérique (programmation, développement d'applications, analyse de données, cybersécurité ou tout simplement d'usages...) mais pas uniquement.

Plusieurs travaux rendent compte d'une relative **complexification des métiers existants, en lien avec la diffusion des nouvelles technologies** qui nécessite un haut degré d'adaptation et d'anticipation. Il est souvent évoqué le fait que la prise en charge de certaines tâches par les machines laisserait plus d'initiatives aux salariés, ce qui sous-tend une élévation générale du niveau de qualification. **Le numérique nécessite des compétences plus élevées en matière d'innovation et de création.** Compétences plus élevées mais émergence également de nouvelles compétences.

Au-delà des compétences en lien direct avec l'utilisation des nouvelles technologies, celles-ci induisent également la **maîtrise de nouvelles compétences** en ce que ces nouvelles technologies transforment la manière d'exercer une activité. Les nouvelles technologies et leur appropriation nécessitent des compétences transversales d'ordre analytiques et relationnelles (**COE 2017, FAFIEC 2016**). En particulier pour les cadres, on assiste à une mobilisation généralisée de compétences transverses : gestion de projet, capacité à travailler en équipe, capacité à travailler en réseau, prise en compte des besoins des clients, de la stratégie d'entreprise, des enjeux commerciaux. Les différentes études de l'APEC montrent par ailleurs que les entreprises qui connaissent des difficultés de recrutement pointent régulièrement ces besoins en compétences transverses : des compétences de collaboration mais également des compétences du fait de nouvelles modalités d'apprentissage par une sélection et un traitement efficace de l'information disponible.

**DES SIGNAUX FAIBLES**

➤ **Vers une lente adaptation des compétences aux besoins**

Pour s'adapter et anticiper, les entreprises demandent de plus en plus de profils polyvalents et un niveau minimal de compétences digitales. Concernant le niveau global de compétences numériques, **une enquête de l'INSEE en 2019 révèle que 38 % des utilisateurs d'Internet ont des difficultés dans au moins une compétence numérique de base** (recherche d'information ; communication ; résolution de problèmes)<sup>5</sup>.

Afin de promouvoir et de favoriser l'apprentissage des compétences numériques, plusieurs initiatives ont été lancées au niveau européen : « Nouvel Agenda pour les compétences et les emplois numériques » ; « Partenariat pour les compétences et les emplois numériques » ; « Mise en place de cadres de référence développés par la Communauté européenne »...

---

<sup>5</sup> Cf. Synthèse thématique n° 5.

Parmi ces dernières, citons DigComp qui englobe 5 domaines de compétences (littératie de l'information et des données, communication et collaboration, création de contenu numérique, sécurité, résolution de problème). En France, ce référentiel est accessible via la plateforme d'État PIX<sup>6</sup>. Parmi les différentes initiatives existantes, citons également la mise en place de la Grande École du numérique en 2015<sup>7</sup>.

### **Focus sur les compétences numériques des agents de la FPT**

Selon une **enquête de La Gazette/Cegid** réalisée en septembre **2019** auprès de 489 répondants (130 élus, 359 agents de la FPT parmi lesquels 59 % de catégories A, 25 % de catégories B et 16 % de catégories C), 48 % disent se sentir très à l'aise avec les outils et services numériques (+7 points par rapport à 2018). On note des écarts selon les générations puisque 66 % des 18-34 ans disent être très à l'aise contre 28 % chez les baby-boomers.

#### **« 48 % disent se sentir très à l'aise avec les outils numériques. »**

La transformation numérique n'entraîne pas de forte inquiétude pour 71 % des agents. Dans le même temps, ils sont 65 % à estimer qu'il est trop tôt pour se prononcer sur les effets de la transformation numérique dans leur collectivité. Ce dernier chiffre laisse à penser qu'au-delà des outils, les agents perçoivent bien les problématiques des transformations numériques sur leurs organisations (rationalisation et modification des modalités du service rendu). Pour 47 % d'entre eux, le numérique se traduit par de nouvelles pratiques comme les projets transversaux ou le télétravail (51 % pour les catégories A et B ; 34 % pour les catégories C). Concernant ce dernier, 52 % des agents déclarent ne pas avoir l'autorisation de télétravailler.

28 % constatent que le numérique s'accompagne par une transformation des espaces de travail.

Si les missions sont jugées plus intéressantes (48 % pour les A ; 38 % pour les B), elles s'avèrent également plus complexes (27 % pour les B ; 36 % pour les C). La collaboration s'est accrue (44 % pour les A ; 21 % pour les B) mais la charge de travail s'en trouve également alourdie (49 % pour les B ; 39 % pour les C).

#### **« Pour 38 % des agents de catégorie C, les missions sont jugées plus complexes. »**

Devant les nouveaux usages et pratiques, les freins évoqués sont la difficulté à choisir des outils adaptés (45 % des agents) et le manque de formation (41 %).

Quant à l'impact sur la qualité du service public, il est jugé plutôt favorablement notamment en ce qui concerne la facilité d'accès à l'information (66 %), la réduction des coûts d'accès (61 %), l'amélioration de leur disponibilité (58 %), la réactivité des services (53 %) et la simplification des procédures (51 %).

Concernant les compétences numériques des agents, l'enquête réalisée **par PIX pour Acteurs publics et Syntec numérique (2019)** est également riche d'enseignements en ce qu'elle n'est pas un sondage d'opinion mais un véritable test en ligne. Il est à noter qu'à ce jour, seul le premier volet de cette étude qui concerne les agents de l'État est paru.

<sup>6</sup> <https://pix.fr/>

<sup>7</sup> CF. Synthèse thématique n° 9.

Ce test révèle que 75 % des répondants (80 % appartiennent à la catégorie A) ont une pratique autonome des compétences testées (recherche de fichiers, pratique des réseaux sociaux, sécurisation des identifiants et des données, ergonomie du poste de travail devant écran). Quelques éléments intéressants sont à relever :

- en matière de sécurité, les répondants parviennent en moyenne à identifier les actions courantes comportant des risques (comme télécharger une PJ dans un mail) mais dès qu'il s'agit de pratiques moins fréquentes (comme installer un logiciel de source douteuse), les agents calent ;
- concernant l'identité numérique, si les agents ont compris qu'elle se construisait au fil des activités menées en ligne, ils ne maîtrisent pas comment elles peuvent se manifester à travers des traces (adresse IP...) ;
- surprenant de la part des agents de l'État, ce test révèle que les répondants ne connaissent pas le principe d'identification via France Connect.

### ➤ **Des difficultés de recrutement**

Le numérique est l'un des secteurs qui recrutent le plus en France, à la fois pour les entreprises du secteur numérique proprement dites mais également pour toutes les organisations qui se digitalisent.

#### **Focus sur les métiers du numérique**

En **2019**, l'**INSEE** comptabilise 800 000 professionnels du numérique.

En 2017, la part du numérique dans l'emploi atteint 3 % au niveau national (5 % en IDF)<sup>8</sup>.

- 50 % ont moins de 38 ans.
- 77 % des professionnels occupant les métiers du numérique sont des hommes.
- 61 % sont des cadres.
- 40 % sont localisés en Île-de-France.

L'INSEE identifie plusieurs familles de métiers :

- Support informatique et des systèmes d'information (38 %).
- Programmation et développement informatique (14 %).
- Management et stratégie numérique (14 %).
- Communication numérique (13 %).
- Expertise et conseil numérique (9 %).
- Infrastructure réseaux télécommunications (9 %).
- Analyse de données (3 %).

Selon Pôle emploi, le top 3 des activités qui recrutent le plus en 2018 étaient :

---

<sup>8</sup> L'INSEE précise que « les emplois du numérique du secteur public peuvent être sous-évalués car le référentiel ne comprend pas certains grades de la fonction publique. » C'est ainsi que si l'on considère les emplois des cadres, les emplois du numérique seraient nettement moins souvent dans le secteur public : 6 % que dans le privé (21 %). Dans le cadre de cette étude, il semble intéressant de se doter d'une méthodologie pour mieux appréhender les métiers de la fonction territoriale impactés par le numérique.

- études et développement informatique ;
- maintenance informatique et bureautique ;
- relation commerciale.

Les embauches dans le secteur du numérique ont progressé de 12 % entre 2017 et 2019. C'est 2,4 fois plus que les autres secteurs. 88 310 projets de recrutement ont été identifiés cette même année. Le top 3 des métiers les plus recherchés sont : développeur ou développeuse web, développeur ou développeuse mobile, chef ou cheffe de projet digital.

Les entreprises sont toutefois confrontées à des difficultés de recrutement. 191 000 postes sont à pourvoir d'ici à 2022 (DARES, France Stratégie, 2015) dont 59 % jugés « difficiles » par les employeurs (cadres et ingénieurs). **Il existe une pénurie de travailleurs formés aux métiers du numérique** et qui irait en s'accroissant dans les prochaines années. Selon Syntec Numérique<sup>9</sup>, le vivier des candidats sur les métiers du numérique est à ce jour épuisé. 80 000 emplois sont vacants dans ce secteur confronté à un manque de candidats alors même que des formations initiales existent<sup>10</sup>. Ces dernières ne semblent toutefois pas assez attractives, notamment pour les femmes : ¼ seulement des emplois sont occupés par des femmes comme le précise le président de CINOV numérique<sup>11</sup>. La DGAFP et la DINSIC<sup>12</sup> ont identifié pas moins de 15 métiers en tension.

Selon **l'INSEE (2019), 4 emplois du numérique sur 10 sont franciliens**. Différents travaux montrent par ailleurs que les emplois du numérique sont bien souvent localisés dans les grandes métropoles. Cela pose la question de l'attractivité des collectivités en région pour recruter sur les métiers du numérique. S'ajoute la difficulté pour la fonction publique d'attirer des profils d'experts face au secteur privé plus à même de proposer des salaires plus élevés et des perspectives de carrière plus intéressantes. Selon **l'INSEE (2019)**, si l'on considère les emplois des cadres, les emplois du numérique sont nettement moins souvent présents dans le secteur public (6 %) que dans le privé (21 %). L'institut précise toutefois que « *les emplois du numérique du secteur public peuvent être sous-évalués car le référentiel ne comprend pas certains grades de la fonction publique.* »

**Pour les collectivités, réussir leur transition numérique suppose de pallier les problèmes de recrutement, de pyramide des âges et de fidélisation de leur personnel qu'ils soient titulaires ou contractuels.**

➤ **Une culture du numérique peu développée dans les collectivités territoriales**

La « culture numérique » est une expression qui fait référence aux changements culturels produits par les développements et la diffusion des technologies numériques. Elle recouvre l'ensemble des connaissances en lien aux enjeux organisationnels, économiques et sociétaux de la transition numérique.

Une étude menée par les auditeurs du **Cnam Innovation**, durant l'été 2017, auprès de Régions, Départements, Intercommunalités et Communes, montre que les collectivités se sont surtout massivement saisies de certains domaines à tendance opérationnelle, faciles

<sup>9</sup> Syndicat professionnel des entreprises de services du numérique (ESN), des éditeurs de logiciels et des sociétés de conseil en technologies.

<sup>10</sup> Entretien du 10 mars 2020 avec Neila HAMADACHE et Raphaëlle FRIJA de Syntec numérique.

<sup>11</sup> Entretien du 18 mars 2020, Alain Assouline, Président de CINIV Numérique.

<sup>12</sup> À laquelle a succédé la DINUM en octobre 2019.

à appréhender pour elles, comme le déploiement du Très Haut Débit ou la dématérialisation.

Au-delà de ces sujets, **le besoin de sensibilisation et de formation des élus comme des agents sont clairement exprimés par les répondants**. En conclusion de leur étude, les auditeurs du Certificat « Innovation Publique dans les Territoires, Politiques et Management » du CNAM<sup>13</sup> notent qu'il ressort des résultats de l'analyse et du regard croisé porté sur les politiques territoriales que « *les approches plus systémiques du numérique, intégrant les attentes et besoins des usagers, sont moins développées par les collectivités* », ajoutant que celles-ci se trouvent « *confrontées à une carence de compétences et de profils métiers spécialisés, à la problématique centrale du management et des approches transversales peu développées dans la conduite des projets.* »

Alors que le volet 1 de l'étude du CNFPT montrait que les métiers du numérique « n'étaient pas encore bien compris », **il semble que de plus en plus de collectivités commencent à s'emparer de ces sujets de manière plus globale et, pour ce faire, à se doter de compétences spécifiques en interne**. Existente ici ou là des directions du numérique, des chargées et chargés de projet numérique. On les trouve aujourd'hui sur les thématiques de la ville intelligente et l'optimisation des infrastructures urbaines ou de l'e-inclusion<sup>14</sup>. Selon Syntec numérique, 1/3 des grandes collectivités auraient ainsi renforcé leur modèle de gouvernance en désignant un responsable ou une équipe dédiée<sup>15</sup>. Certaines se dotent de spécialistes de l'« expérience utilisateur » tel que le département d'Ille-et-Vilaine qui a créé en avril 2019 un poste d'User Experience (UX) designer, pour transformer la relation numérique avec les usagers<sup>16</sup>. D'autres sujets sont aujourd'hui au centre des attentions tel que l'alignement du système d'information aux exigences et aux enjeux du numérique (adaptabilité, interopérabilité, ouverture, sécurité et protection des données, sécurité des accès aux données...) ou la nécessaire mutualisation des compétences au sein des EPCI, envisagée comme un levier important d'accélération des projets numériques pour les communes.

Il s'avère que les collectivités n'avancent pas toutes à la même vitesse ni avec la même intensité. Comme le note le Conseil national du numérique<sup>17</sup>, **l'absence de stratégie numérique dans les collectivités pourrait s'expliquer notamment par l'absence de ces thématiques – notamment les enjeux en capital humain – dans les parcours de formation initiale (ceux proposés par l'INET, entre autres)**.

La mise en place d'une stratégie numérique n'est plus seulement l'affaire des DSI mais dépend de l'implication des élus ou des DGS<sup>18</sup> ou, dans le meilleur des cas, d'une préoccupation partagée entre élu et direction générale, précise la FNCCR<sup>19</sup>. Par ailleurs, comme le note le premier volet de l'étude réalisée par le CNFPT, « *le positionnement d'une*

---

<sup>13</sup> <http://formation.cnam.fr/rechercher-par-discipline/certificat-de-specialisation-innovation-publique-dans-les-territoires-politiques-et-management-813158.kjsp>

<sup>14</sup> Cf. sur ce point, le volet 1 de l'étude CNFPT (2018), *Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*.

<sup>15</sup> <https://syntec-numerique.fr/smacs-chiffres-cles/analyse/accelerer-transition-vers-ville-numerique>

<sup>16</sup> <https://www.lagazettedescommunes.com/645209/l'experience-utilisateur-cest-sa-specialite/?abo=1>

<sup>17</sup> Entretien du 19 mars 2020 avec G. Babinet et C.-P. Astolfi du Conseil national du numérique.

<sup>18</sup> Cf. sur ce point, le volet 1 de l'étude CNFPT (2018), *Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale*.

<sup>19</sup> Entretien du 7 janvier 2020 avec J.-L. Salaberry de la FNCCR.

*direction du numérique ou d'un chef de projet auprès du directeur ou directrice général des services (DGS) évite un effet de silo par politique publique ou par direction (...) positionnement qui favorise la convergence d'identités professionnelles souvent diverses et peu habituées à communiquer ensemble. »*

Des différents entretiens que nous avons menés, il ressort que cette situation s'explique en partie par un défaut d'acculturation des décideurs (élus comme encadrants) au numérique, à un manque de compétences expertes en interne mais également à une trop faible diffusion de la culture du numérique au sein des organisations et pour une majorité d'agents.

Il apparaît que le niveau de maturité des organisations est fortement dépendant du niveau d'accompagnement des transformations.

## Partie 2 – Les impacts du numérique sur l'organisation du travail et les conditions d'exercice

### Principales sources bibliographiques utilisées

1. BOBOC (A.), « Numérique et travail : quelles influences », Sociologies pratiques n° 34, Presses de Sciences Po, 2017.
2. ANACT, « Mieux travailler à l'ère du numérique », *La Revue des conditions de travail* n° 6, 2017.
3. BOBILLIER CHAUMON (M.-E.), « Du rôle des TIC dans la transformation digitale de l'activité et de la santé au travail », *La Revue des conditions de travail* n° 6, ANACT, 2017.
4. PHAM NGOC(Q.A), « L'impact de l'utilisation des outils numériques sur la charge mentale des salariés », *La Revue des conditions de travail* n° 6, ANACT, 2017.
5. MAUROUX (A.), Quels liens entre les usages professionnels des outils numériques et les conditions de travail, DARES Analyses, 2018.
6. MANDINAUD (V.), « Transition numérique et conditions de travail : vers une modélisation réflexive du travail », *La Revue des conditions de travail* n° 6, ANACT.
7. METTLING (B.), Transformation numérique et vie au travail, Rapport au ministre du Travail, 2015.
8. DGAFP, Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique, 2018.

### LES TENDANCES D'EVOLUTION CONSTATEES

En préambule, il importe de souligner que les impacts du numérique sur les organisations du travail arrivent sur fond d'évolutions plus profondes déjà à l'œuvre depuis quelques années.

Parmi ces évolutions, on peut citer pêle-mêle la poussée continue de l'emploi tertiaire, la croissance des emplois de cadres, l'individualisation du travail (avec le développement des auto-entrepreneurs et les travailleurs indépendants), l'éclatement des collectifs de travail, l'intensification des rythmes, l'augmentation des cercles d'appartenance (via les réseaux sociaux et professionnels) ...

Si l'ensemble de ces évolutions n'est pas attribuable à l'introduction des nouvelles technologies, les transformations technologiques semblent les accélérer ou, tout du moins, les accompagner. Pour **A. Boboc (2017)**, « les impacts du numérique sont à lire comme un catalyseur et un amplificateur des mutations organisationnelles déjà largement engagées. »

Quoiqu'il en soit, le numérique bouleverse l'organisation traditionnelle du travail de multiples façons. Mais, comme le notent **O. Mériaux** et **T. Rousseau (ANACT, 2017)**, « le monde du travail constitue un milieu récepteur qui n'est pas qu'un simple réceptacle passif des évolutions en cours. Si la technique sert certaines fins, celles-ci se heurtent aux réalités matérielles et organisationnelles des entreprises, lesquelles viennent façonner le contenu et les formes d'appropriation des technologies. »

### DES TENDANCES LOURDES

➤ **Des méthodes de travail plus collaboratives**

Le recours aux nouvelles technologies se traduit bien souvent par des méthodes de travail plus collaboratives, plus participatives. Reposant sur la coordination des actions, la mutualisation des connaissances et des compétences, ces méthodes s'appuient effectivement largement sur l'utilisation des technologies d'information et de communication désignés comme « outils collaboratifs » (agenda et espaces partagés, visio et conférence audio, workflow<sup>20</sup>,...). Comme le note **M.-E. Bobillier Chaumon (2017)**, « *les technologies de collaboration ont l'ambition d'optimiser et de coordonner le travail en équipe virtuelle par le biais de différents dispositifs (...). Il s'agit par leur diffusion de faire passer l'organisation pyramidale traditionnelle, fondée sur la hiérarchisation des postes et la stricte définition des tâches, à une structure plus souple de type matriciel, privilégiant les relations transversales susceptibles de faire émerger du travail coopératif et en réseau entre les individus.* »

**Ces nouvelles méthodes de travail sont parfois à l'origine de nouvelles fonctions ou métiers** (ou de nouvelles appellations de métiers existants). On peut ainsi citer le métier de scrum master (de l'anglais scrum désignant la mêlée de rugby) qui gère le processus d'échange des informations. Il doit s'assurer à la fois de l'implication de chaque membre de l'équipe, mais également de l'auto-organisation de celle-ci.

➤ **Des organisations du travail plus poreuses**

Pour mieux capter et diffuser les innovations liées à l'utilisation des nouvelles technologies, **les organisations tendent à s'ouvrir de plus en plus sur l'extérieur** en confiant certaines de leurs activités à des prestataires extérieurs afin de bénéficier des dernières innovations.

**Cette plus grande ouverture sur l'extérieur procède également** d'une préoccupation plus récente qui est la plus grande attention portée aux attentes des utilisateurs ou des usagers. L'idée s'est imposée que l'expérience utilisateur (on parle actuellement de UX pour User eXperience) était seule juge de l'avenir d'un service. Le succès d'un service (ou produit) innovant lié aux nouvelles technologies dépend de ce que l'on nomme « l'expérience client ». Dans les organisations, cette conception centrée sur l'utilisateur correspond à la mise en œuvre de nouvelles démarches tel que le *design thinking* (ou conception créative) qui s'appuie en grande partie sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final.

Les espaces de travail évoluent en parallèle de l'organisation et des méthodes de travail. Les bureaux ouverts ou espaces partagés sont envisagés comme plus à même de favoriser l'échange et la coopération.

➤ **Une dissociation des temps et des lieux de travail**

---

<sup>20</sup> « Flux de travaux » qui décrit le circuit des traitements et des tâches à répartir entre différents acteurs d'un processus.

**Les nouvelles technologies favorisent le travail à distance comme le télétravail à domicile ou dans des tiers lieux.** S'il est question ici du travail à distance effectué pendant les horaires habituels de travail en se connectant au système informatique de l'employeur, il s'avère que les nouvelles technologies favorisent également le travail nomade ou mobile donc potentiellement en dehors des horaires de travail.

Dans les collectivités, la question relative au télétravail a été introduite dans la liste des indicateurs pour les bilans sociaux au 31/12/2015. En 2018, la DGCL a fait le bilan du recours au télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Elle note que, concernant le télétravail, très peu de collectivités ont répondu à la question relative au télétravail et qu'une estimation au niveau national ne s'avérait donc pas possible. Dans un contexte où les possibilités de recours au télétravail sont élargies (Art. 49 de la loi du 6 août 2019), le nombre de personnes concernées va, sans conteste, augmenter.

Ajoutons ici que compte tenu des contraintes qui pèsent sur les structures collectant et traitant des données personnelles, la généralisation du travail à distance aura un impact non négligeable sur les organisations. **Les questions de sécurité d'accès des systèmes et de circulation des données se poseront avec une acuité particulière.** À ce titre, il conviendra de s'interroger sur l'expérience du travail à distance réalisée pendant la période de confinement liée à la pandémie de COVID-19.

➤ **Une modification du rôle du manager ou manageresse et le déploiement du management à distance**

Si le management de projet encouragé par les outils du numérique n'est pas nouveau, se diffusent également des modes de management plus collaboratif. Le numérique favorise l'accès et l'instantanéité de la circulation de l'information. Dans ce contexte, le manager ou manageresse n'est plus uniquement celui qui détient l'information et qui la diffuse, il la hiérarchise et favorise les échanges. Le manager ou manageresse sert moins à relayer des informations montantes et descendantes qu'à soutenir les équipes lors des prises de décisions. Ceci tend à remettre en cause le modèle de hiérarchie verticale. **Le numérique, en favorisant le partage de l'information, aplatit les organisations de travail.**

La justesse de l'information ou les choix managériaux peuvent procéder du maniement d'outils d'aide à la décision ou à l'action qui se diffusent largement. Certaines technologies accompagnent ou prennent en charge le diagnostic ou la résolution de problèmes : cas des systèmes experts ou des systèmes informatiques d'aide à la décision (SIAD).

**Le management à distance lié au développement du télétravail**, implique également pour le manager ou manageresse de « résoudre l'injonction contradictoire entre autonomie et contrôle » (Mettling, 2015). Si le télétravail est source d'une plus grande autonomie, il comporte certains risques (isolement, perte du sentiment d'appartenance, délitement du collectif, connectivité permanente...) et peut constituer un défi pour le manager ou manageresse, confronté au passage d'une culture de contrôle de la présence à une culture du contrôle par les résultats. Le numérique invite à changer de posture pour aller vers des modes de management porteurs d'une conception plus axée sur la qualité, l'innovation et l'autonomie.

Les organisations du travail étant plus ouvertes, le manager ou manageresse doit interagir avec une plus grande multiplicité d'acteurs.

C'est également le manager ou manageresse qui doit piloter (en mode collaboratif) les projets de transformation et s'assurer de l'acceptabilité et de l'appropriation des nouveaux outils par ses collaborateurs. Comme le note **M. Benedetto-Meyer et A. Boboc (2017)**, cette « *posture d'accompagnateurs des managers devient essentielle dans cette appropriation. Mais cette posture suppose de nouvelles formes d'expertise, aussi bien relative aux métiers qu'au numérique.* »

Le manager ou manageresse doit, par ailleurs, gérer les écarts qui pourraient survenir entre agents technophiles et agents réfractaires au numérique et réguler ainsi tous les aspects liés aux conditions de travail induits par l'introduction de nouveaux outils. **Il a ainsi un rôle moteur et de régulateur dans l'accompagnement à la conduite du changement.**

#### **DES SIGNAUX FAIBLES**

##### ➤ **De plus en plus de discernement quant aux incidences des technologies dans l'activité professionnelle**

Selon une étude de la **DARES (2018)**, les avantages/bénéfices et les inconvénients liés à l'usage d'outils numériques sont liés au contexte et aux usages. « *Ils doivent s'interpréter en termes de corrélations entre modes d'usage de technologies et situations de travail voire à des effets de configurations de contextes et d'usages.* » Dans certaines configurations, les usages des technologies peuvent signifier plus d'autonomie au travail, un sentiment de satisfaction ou, *a contrario*, être synonymes de conditions de travail dégradées et facteurs de risques psychosociaux.

Ils peuvent être étroitement associés à une charge de travail et une charge mentale importantes, à des débordements du travail sur la sphère privée, mais également, et dans certains cas, contrebalancés par une plus grande autonomie et un sentiment de reconnaissance professionnelle.

Afin de saisir les incidences des technologies dans l'activité professionnelle, **M.E. Bobillier Chaumon (2017)** développe une **typologie des outils numériques en situation professionnelle**. Là encore, il apparaît que l'introduction des nouvelles technologies dans les organisations du travail peut présenter des avantages mais également des inconvénients. Il distingue ainsi 5 types :

- 1) *Les technologies de communication* (Internet, intranet, extranet) qui, si elles permettent un meilleur partage et circulation de l'information, engendrent une augmentation de la charge de travail et d'attention ;
- 2) *Les technologies de collaboration* (réseaux sociaux, visio/audio...) qui permettent le travail coopératif et en réseau mais tendent à prescrire la collaboration plus qu'à la soutenir ou à l'animer ;
- 3) *Les technologies de gestion* (progiciels, gestion électronique des documents...) qui, si elles permettent d'augmenter la performance organisationnelle « *provoquent*

aussi souvent un accroissement du sentiment de perte de contrôle et d'autonomie » ;

- 4) Les technologies d'aide à l'action (robots collaboratifs Internet des objets...) qui permettent de gagner en efficacité personnelle et en productivité mais tendent à limiter la créativité dans le travail.

De manière synthétique, les opportunités et risques les plus souvent cités sont les suivants :

Opportunités	Risques
<p>Baisse de la pénibilité au travail</p> <p>Autonomie accrue</p> <p>Plus grande efficacité</p> <p>Accès rapide et facile à l'information</p> <p>Meilleur partage de l'information</p> <p>Travail en équipe accru/meilleure coordination/coopération</p> <p>Valorisation des compétences transversales</p>	<p>Intensification du travail via l'accélération des processus et l'exigence de réactions immédiates (augmentation des cadences)</p> <p>Perte de marges de manœuvre via un contrôle accru sur le travail<sup>21</sup></p> <p>Surcharge cognitive liée à la prise en charge de tâches complexes et des exigences attentionnelles</p> <p>Appauvrissement du travail et renoncement à toute inventivité et créativité</p> <p>Surcharge mentale liée à l'infobésité</p> <p>Perte de sens du travail du fait de processus dont les rouages ne sont pas lisibles ou compréhensibles</p> <p>Débordement du travail sur la sphère privée avec des risques liés à la connexion permanente</p> <p>Troubles ergonomiques (fatigue visuelle liée aux écrans)</p>

➤ **Des conditions d'acceptation à réunir**

**M.-E. Bobillier Chaumon (2017)** ne manque pas de rappeler en préambule de son étude que le but des technologies est avant tout d'optimiser les processus de travail. « Elles sont davantage choisies pour répondre aux ambitions stratégiques et managériales, qu'à satisfaire les besoins réels des salariés ». L'existence d'une résistance au changement n'est donc guère étonnante.

<sup>21</sup> Machine qui dicte les comportements ou laisse peu de marges de liberté ou production automatique de statistiques pour mesurer le travail réalisé.

**A. Boboc (2017)** explique également que si le numérique cherche à façonner le travail (via l'accompagnement organisationnel lors de la mise en place d'outils numériques), le travail résiste au numérique. Les individus ne s'approprient aisément les outils qui leur sont imposés ou proposés que s'ils y trouvent un intérêt et s'ils en perçoivent le sens et la finalité.

➤ **La nécessité d'appropriation des projets de transformation numérique**

Comme le note **V. Mandinaud (2019)**, chargé de mission à l'ANACT, « *la digitalisation n'est pas qu'un processus technologique, elle représente aussi une dynamique organisationnelle et stratégique* ». Les transformations du travail liées aux nouvelles technologies sont souvent appréhendées comme inéluctables et leurs modalités d'intégration comme non négociables. Elles apparaissent ainsi comme relevant exclusivement des conceptrices et concepteurs ou de manageuses et managers. C'est pourquoi il est indispensable pour cet auteur d'ouvrir la « *boîte noire* » que représente la transformation numérique. **Les utilisateurs ont besoin de comprendre les outils et systèmes mis en place et d'expérimenter, avant une éventuelle généralisation.** « *Cela invite à une délibération collective mais également à une sollicitation concrète des professionnels pour leur permettre un temps d'expérimentation* », précise cet auteur. Il est nécessaire de s'intéresser à l'« *expérience utilisateur* » par analogie à « l'expérience client » qui, *a contrario*, suscite toutes les attentions.

**Six axes de questionnement** permettent d'ouvrir la boîte noire. Relatives au projet de transformation numérique, elles portent sur son utilité, son accessibilité, son utilisabilité, sa discutabilité, son intelligibilité et son adaptabilité.

Comme le montre **O. Mériaux (2017)** et d'autres auteurs, l'appropriation du numérique dans un contexte de travail demande un temps long et une pression trop forte dans la conduite de projets de transformation numérique peut laisser peu de marges à cette appropriation.

### ➤ **Vers une nouvelle stratégie de positionnement de l'offre de service**

Une question clef qui nous est posée dans le cadre de cette étude est bien de savoir quels sont les métiers qui sont aujourd'hui ou seront demain, impactés par le numérique.

Cette mesure d'impact suppose d'évaluer, selon une approche systémique, le pouvoir de transformation de la transition numérique vis-à-vis des finalités d'un métier, de ses activités, de ses compétences.

Elle suppose tout autant de mesurer ce qu'elle implique sur les conditions d'exercice et sur la posture professionnelle des agents.

Cette cartographie devra permettre d'identifier les besoins de professionnalisation transversaux et spécifiques aux champs professionnels.

### ➤ **Favoriser le développement d'une culture du numérique pour tous**

Des efforts particuliers devront être faits en direction des publics les plus éloignés du numérique. En outre, l'appropriation de la culture du numérique nécessite – et ce, pour l'ensemble des agents – de comprendre les enjeux (économiques, sociaux, stratégiques...) liés à la transformation numérique de la société.

### ➤ **Sortir d'une approche « en silo » et mélanger les publics**

Le fonctionnement en silos, encore très souvent présent dans les organisations, consiste à ce que chaque service travaille sur sa spécialité. Une approche cloisonnée engendre par exemple une vision partielle et segmentée des stratégies de transformation digitale, des bases de données mal optimisées ou peu pertinentes ou se traduit par l'achat de logiciels non adaptés à l'usage. Les actions de formation doivent permettre de se faire rencontrer des professionnels issus d'univers différents.

### ➤ **Favoriser l'accompagnement au changement**

La transformation numérique des organisations peut sensiblement améliorer l'efficacité des collectivités territoriales en ce qu'elle est source d'opportunités (meilleure circulation de l'information, gains d'efficacité, meilleur pilotage des politiques publiques au niveau local via l'utilisation efficiente des données collectées) et également, améliorer les conditions de travail des agents (baisse de la pénibilité, plus grande autonomie). Toutefois, cette synthèse révèle également que ces améliorations sont conditionnées aux modalités de mise en œuvre du projet de transformation. La réussite d'un projet de transformation numérique quel qu'il soit est fortement dépendant des modalités d'accompagnement au changement et de conduite des projets numériques. Il y a donc un fort enjeu de positionnement du CNFPT par rapport à la mobilisation des manageuses et manageurs.

➤ **Prendre en compte l'impact de la crise sanitaire**

Depuis le début de la crise sanitaire et plus particulièrement depuis l'instauration du confinement, les collectivités publiques sont confrontées à quatre enjeux de taille :

- gérer le télétravail des agents puisque le travail à distance est devenue la règle impérative pour tous les postes qui le permettent ;
- garantir la continuité des services pour répondre aux besoins des habitants ;
- maintenir le lien social et favoriser les solidarités locales ;
- garantir voire développer les conditions d'accès au droit pour tous.

Si cette crise va accélérer, amplifier la transition numérique de certaines collectivités, certaines vont s'y trouver confrontées de manière brutale.

Dans ce contexte, le CNFPT devra être aux côtés des collectivités et de leurs agents pour les accompagner au mieux dans la gestion de cette crise.

➤ **Des besoins spécifiques de montée en compétences ?**

Besoins de professionnalisation sur :

- la culture du numérique ;
- l'innovation et la création ;
- les enjeux de la donnée (collecte, traitement, sécurité) ;
- les compétences transversales autour des enjeux de transmission et d'analyse des informations et de ceux relatifs au travail collaboratif ;
- les « outils collaboratifs » ;
- en lien avec la pratique du télétravail et le management à distance ;
- la conduite du changement lié à l'introduction de nouvelles technologies ou à la mise en œuvre d'un projet numérique ;
- les modalités de mise en œuvre d'un projet de transformation numérique réussi (conduite d'une démarche participative associant l'ensemble des acteurs concernés) ;
- la sensibilisation des agents et des managers aux risques liés aux usages du numérique (connexion permanente ou les troubles liés à l'utilisation des outils numériques) avec un enjeu central : la qualité de vie au travail.