

Diagnostic des freins comportementaux des agents de l'état face au numérique

Axe 3 – Incub'O



Le SGAR Occitanie & Cog'X



Dans le cadre du projet Incub'O et en collaboration avec la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING), le SGAR souhaite **moderniser les processus et les outils de travail**, pour une administration plus efficiente et plus réactive, tout en **favorisant l'acculturation des agents et l'inclusion des usagers les plus éloignés du numérique**.

Une étude réalisée par :

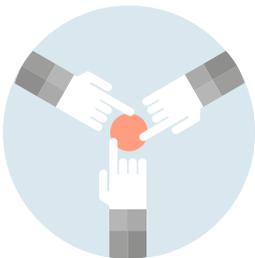


Parallèlement à d'autres actions, Cog'X intervient pour le SGAR afin de **mieux comprendre les difficultés que peuvent rencontrer les agents dans cette évolution des outils numériques**. L'objectif est de **proposer des aides adaptées à chaque contexte et à chacun** pour accompagner les services dans cette transition.

Une étude en trois phases

1

Rapport bibliographique



2

Étude qualitative



3

Étude quantitative



ÉTUDE QUALITATIVE



Entretiens semi-directifs individuels d'environ 1h

*2 interviewers
3 jours d'études
3 sites sur Toulouse*



7 services visités :

- DDT Haute-Garonne : service fiscalité, eau, forêt
- DIRECCTE Occitanie
- CSPR Chorus Occitanie
- DRAAF Occitanie
- Préfecture Haute-Garonne : bureau de l'admission au séjour des étrangers, service des ressources humaines
- DREAL Occitanie : services communication, action sociale, gestion des crues, SIG.
- DRJSCS Occitanie

32 personnes rencontrées :

- Responsable de service ou chargé de mission : 15
- Agents : 17

Un accueil positif du numérique...

Les agents sont ouverts à l'arrivée du numérique dans leur quotidien de travail, et le considèrent comme une opportunité. Tous ceux que nous avons rencontrés reconnaissent les avantages que son utilisation peut apporter.

- Ils trouvent que la numérisation est très **pratique**, prend moins de place, et est beaucoup plus accessible. Elle limite les déplacements et permet de trouver les informations à proximité.
- Les agents constatent également que le numérique augmente la **rapidité** et la **traçabilité** des échanges, ce qui peut les rendre moins tributaires d'autres contraintes (ex : les délais postaux).
- **La question écologique** est également un des bénéfices du numérique, avec l'économie de papier qui est particulièrement notable pour les services qui sont passés au 100% numérique.

En résumé, les agents ne refusent pas le numérique mais les problèmes qu'ils rencontrent les empêchent de l'embrasser pleinement.

... mais des bénéfices limités

Le numérique est **souvent réduit à la notion de dématérialisation**. Or, la valeur ajoutée offerte par celle-ci est souvent perçue comme limitée pour leur cœur de métier :

- Dans certains cas, les principaux bénéfices de la dématérialisation **reviennent à des tiers** : elle permet la production de statistiques et de suivis notamment, mais cela ne change rien à leur travail.
- Pire, dans les cas où les progiciels se montrent particulièrement difficiles à prendre en main, la dématérialisation est parfois vécue comme **un frein à leur métier** : « on a l'impression de passer plus de temps à apprendre à maîtriser les logiciels qu'à maîtriser les évolutions de la réglementation ».
- Les agents se montrent par ailleurs **sceptiques quant à la capacité du numérique à les aider** dans leur métier : ils considèrent que l'analyse qu'ils apportent est irréductiblement une compétence humaine.

Ainsi, si les agents ne sont pas réticents au numérique, la plupart le voit comme une évolution à la marge de leur activité, et non comme une aide centrale pour leur cœur de métier.

Le sentiment d'être livrés à eux-mêmes

Face à **des logiciels parfois difficiles d'utilisation**, mais aussi à une familiarité relative avec le numérique, les agents ont **rarement l'impression d'avoir le soutien nécessaire**.

- **À l'exception de certains progiciels spécifiques** pour lesquels il peut exister des référents, voire des contacts directs en cas de problème, les agents ont l'impression de **n'avoir personne vers qui se tourner** à part leurs collègues.
- C'est particulièrement le cas pour **l'informatique du quotidien**, les informaticiens sur sites étant perçus comme débordés et de fait difficilement accessibles.
- Si **des entraides informelles locales** peuvent se mettre en place (entre collègues, par certains services comme les SIG), elles sont **fragiles** car très dépendantes des mutations et des disponibilités de chacun.

Les agents ont souvent l'impression d'être à la merci des aléas du numérique, des évolutions des logiciels, sans disposer des ressources nécessaires pour y faire face.

Une mise en place difficile des projets

Quatre points de difficulté peuvent être identifiés dans la mise en place de projets numériques :

Un manque de communication

Un manque de concertation

Une offre de formation perfectible

Une gestion inadaptée de la transition

Sur beaucoup de projets, nous avons identifié **un manque de communication** auprès des agents : ceux-ci sont souvent prévenus à la dernière minute, sans avoir le temps de se préparer suffisamment, créant un sentiment d'urgence à s'adapter aux nouvelles règles ou usages.

L'incertitude créée par le manque d'information est particulièrement stressante pour les individus.

L'aversion à l'incertitude correspond à la réticence qu'à l'humain pour ce qui est incertain ou ambigu. Les situations d'incertitude créent des émotions négatives, et ne permettent pas de se préparer à agir.



Une mise en place difficile des projets

Quatre points de difficulté peuvent être identifiés dans la mise en place de projets numériques :

Un manque de
communication

Un manque de
concertation

Une offre de
formation perfectible

Une gestion inadaptée
de la transition

Les agents sont rarement associés au processus de développement, ce qui leur donne le sentiment d'un outil « imposé par le haut » qui ne correspond pas forcément à leurs besoins. De plus, ils ne savent souvent pas pourquoi un nouvel outil leur est proposé.

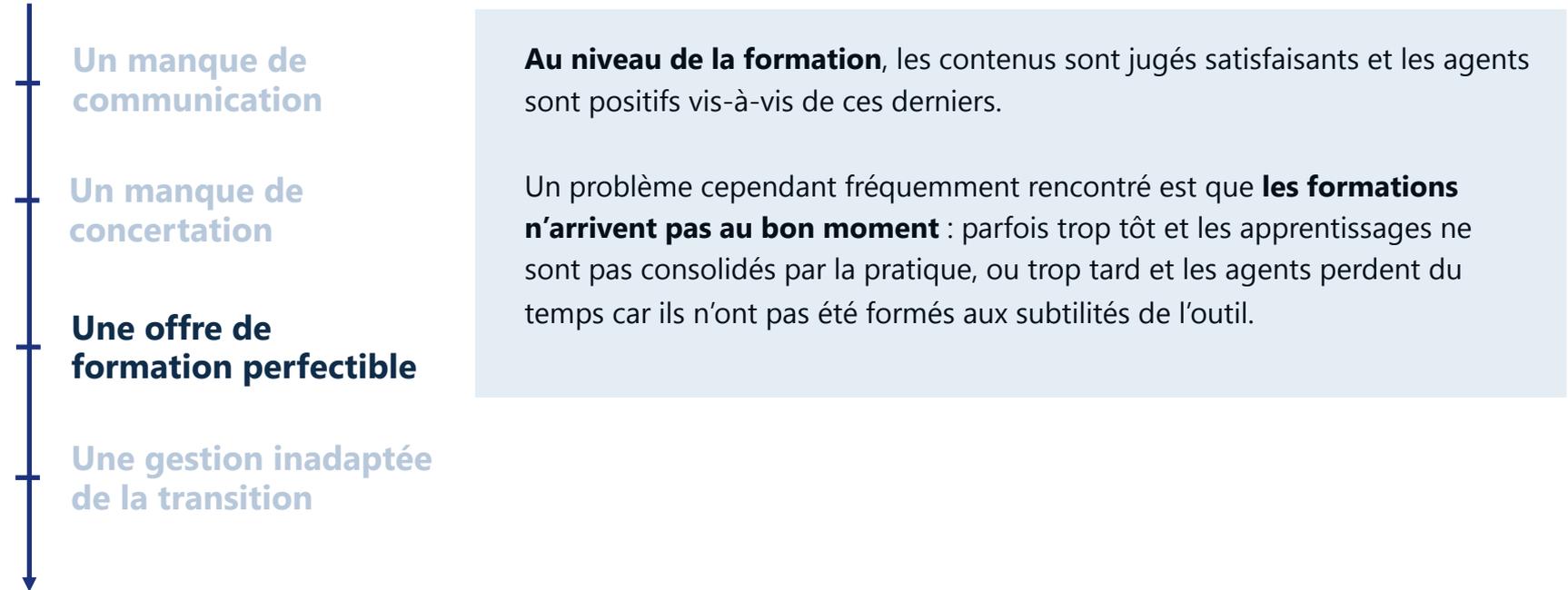
De fait, ils ont l'impression de **subir** ces changements, ce qui crée un **sentiment de perte contrôlée**.

Le sens de contrôle correspond au fait de pouvoir avoir une influence sur son environnement et est associé à un sentiment de satisfaction. Le sentiment de perte de contrôle est aversif et peut conduire à un évitement de la situation.



Une mise en place difficile des projets

Quatre points de difficulté peuvent être identifiés dans la mise en place de projets numériques :



Une mise en place difficile des projets

Quatre points de difficulté peuvent être identifiés dans la mise en place de projets numériques :



Un manque de communication

Dans un certain nombre de projets, les agents doivent utiliser **une version du logiciel qui n'est pas encore stable et/ou complète**, les obligeant à de périlleux jonglages avec l'ancien système.

Un manque de concertation

A l'inverse, l'accès à l'ancien système est parfois **brutalement coupé**, ce qui peut créer une certaine confusion.

Une offre de formation perfectible

De façon générale, les agents se plaignent d'un **manque d'accompagnement dans la transition**, qui leur paraît être souvent mise en place de façon chaotique.

Une gestion inadaptée de la transition

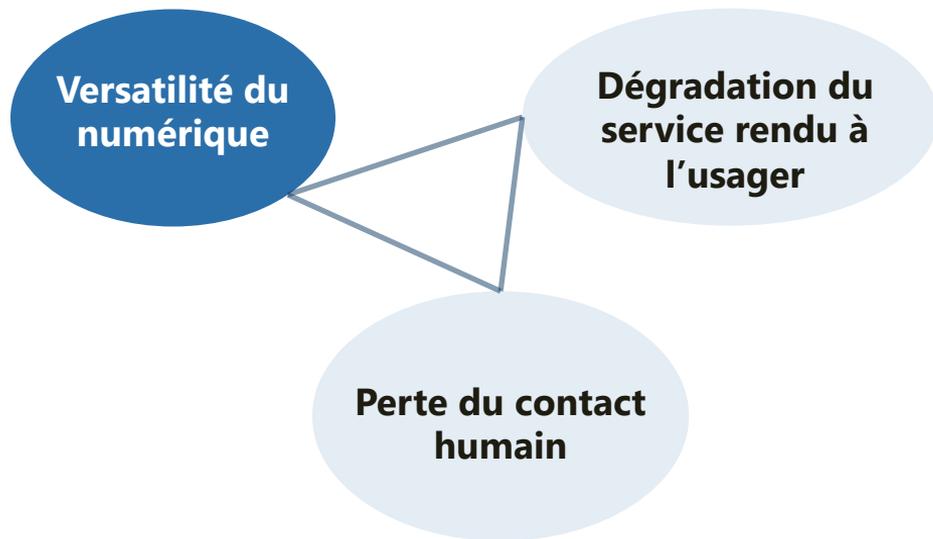
Une mise en place difficile des projets

Un contre-exemple de gestion du changement positif (Wikiti à la DIRECCTE) :

- La direction du service a pris conscience que l'outil utilisé par les équipes n'était pas ergonomique et adapté aux utilisateurs.
- Une refonte du logiciel a alors été initiée en **impliquant les responsables et différents profils métiers** pour définir les nouvelles fonctionnalités de l'outil, en collaboration avec des ergonomes qui travaillaient à sa facilité d'usage.
- **Les agents ont été informés de la refonte de l'outil**, et ont tous été invités à participer au test du prototype.
- Les agents testeurs ont fourni des retours qui ont été pris en compte.

Cette initiative a mis en place une étape d'information et de concertation qui ont participé à l'accueil positif du nouvel outil.

Cartographie préliminaire des craintes face au numérique



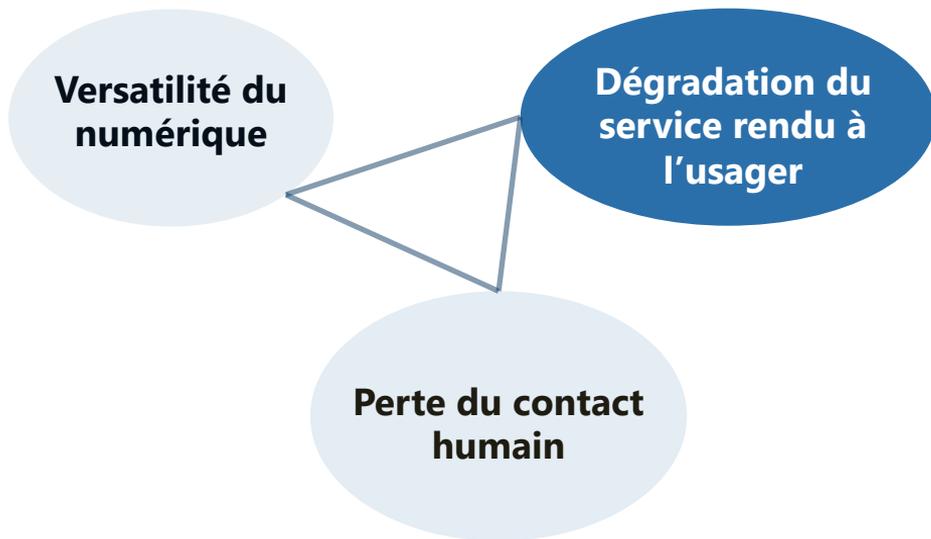
Versatilité du numérique

Les agents sont confrontés à des pannes récurrentes et des problèmes de performance des équipements informatiques qui les handicapent au quotidien.

De fait, ils craignent **le manque de robustesse du numérique** si davantage de processus sont dématérialisés.

La **perte des données** est par ailleurs une composante essentielle de la défiance exprimée à l'égard de la dématérialisation des archives.

Cartographie préliminaire des craintes face au numérique

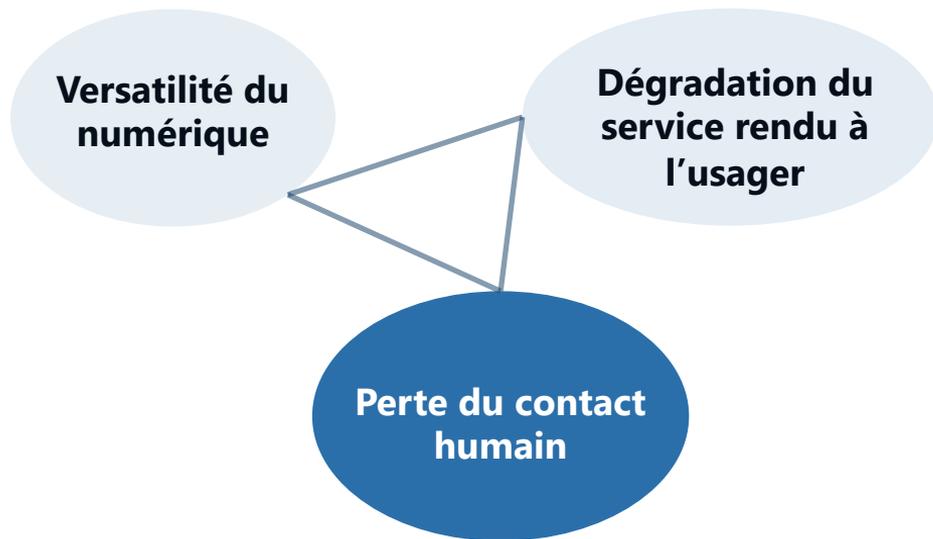


Dégradation du service rendu à l'utilisateur

La dégradation du service public est souvent associée à l'arrivée du numérique, cette inquiétude porte notamment sur :

- La **mise à l'écart des populations les plus fragiles**, qui n'ont pas la possibilité d'utiliser le numérique
- Le **rôle de conseiller** qui tend à disparaître avec l'augmentation des services numériques
- La crainte que le passage au numérique laisse moins de place à la **finesse d'analyse humaine**, occasionnant plus d'erreurs ou de fraudes.

Cartographie préliminaire des craintes face au numérique



Perte du contact humain

Les agents ont l'impression qu'ils sont moins en contact avec leurs collègues (internes ou externes au service).

Dans la majorité des cas, ce n'était pas une caractéristique essentielle de leur travail, mais **une dimension qui était appréciée** et que le numérique remet en question.

Dans les cas où le contact humain constitue **le cœur de métier**, le numérique remet plus fondamentalement en question le travail lui-même. Il peut être vécu comme une atteinte à **une composante essentielle** de leur travail.

Conclusion

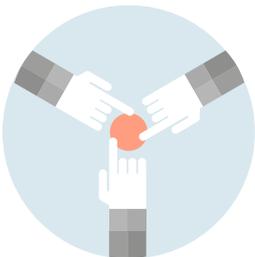
De façon générale, les agents que nous avons rencontrés manquent d'une vision générale du numérique, qu'ils tendent à réduire à la dématérialisation, de même que des perspectives sur ce qui les attend.

- Certes, dans certains services déjà très acculturés au numérique (SIG, vigilance crues), **des initiatives numériques voient le jour** et suscitent parfois même une certaine émulation.
- **Mais la plupart des agents ont l'impression d'avoir une marge de manœuvre très réduite** par rapport au numérique, et **les initiatives qu'ils pourraient avoir sont bridées**. Les principales raisons sont :
 - Un manque de temps dû au sous-effectif.
 - L'énergie déjà investie dans la maîtrise des progiciels et la palliation des performances techniques.
 - Une rigidité de l'environnement numérique : des logiciels métiers nationaux qui ne peuvent pas être adaptés localement, une absence d'accès à certaines fonctionnalités due aux 'droits administrateurs' dont ils ne disposent pas, mais également à des outils grand public (suite Microsoft Office, Youtube, WeTransfer, etc.).
 - L'absence de soutien d'un support informatique, en particulier local.

Prochaine étape

1

Rapport bibliographique



2

Étude qualitative



3

Étude quantitative



Un questionnaire sera administré au mois de juillet à tous les agents de la région Occitanie pour compléter l'étude avec des résultats quantitatifs

Contact :

Gaetan de Lavilléon, CEO

06.59.02.05.58

gaetan.delavilleon@cogx.fr

Pour en savoir plus :

www.cogx.fr

[Le Blog de l'Usine Cognitive](#)



Cog'X