Transformation numérique des métiers de la sphère publique :

présentation de l'étude « dessinons les métiers publics de demain! »

Incub O Toulouse

modernisation.gouv.fr

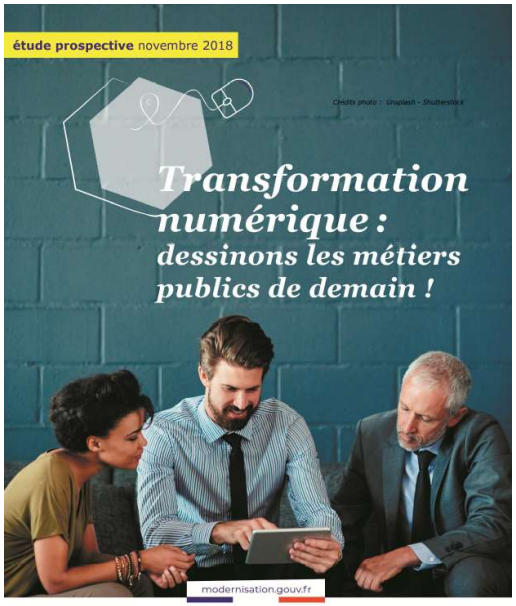
ditp Direction interministérielle de la transformation publique
libérer l'énergie publique

Avril 2018
Lancement des recherches

Novembre 2018
Publication Tome 1

Présentation du projet auprès d'acteurs potentiellement intéressés

Juin 2019 Publication Tome 2



https://www.modernisation.gouv.fr/action-publique-2022/actualites/numerique-et-transformation-des-metiers-publics-quelles-perspectives

1 Contexte

26/06/2019

Direction interministérielle de la transformation publique
libérer l'énergie publique

La transformation numérique est un enjeu incontournable

Déjà en partie à l'œuvre dans l'administration mais suscite des **réactions paradoxales**

- Etat : Bon classement de la France vs. crainte d'une transformation sans elle
- Public : Efficacité vs. Eloignement
- Agents : Optimisation vs. SI et emplois

Intègre et dépasse les seuls SI et implique une **transformation des métiers, qui n'a pas été documentée et anticipée pour les métiers publics**

-> Aucune donnée consolidée permettant de lier systématiquement chaque métier aux agents qui l'exercent, à leur effectif ou à leur répartition, les employés du secteur public restant « classés » par catégorie et statut.

Des **acteurs, privés et publics**, ont déjà réalisé des transformations d'envergure.

- AXA — Plan de transformation du métier d'actuaire
- SOCIETE GENERALE — Digital For All
- SNCF — Phablettes pour les agents de surveillance

Potentiel de transformation des modèles opérationnels et éventail d'opportunités, en **cohérence avec les objectifs d'AP22**

Activer ce potentiel de transformation nécessite de faire adhérer et d'**accompagner** les administrations concernées

4

Les acteurs publics sont aujourd'hui intéressés par la transformation numérique, multipliant les expérimentations, avec peu de passages à grande échelle

Quelques acteurs dépassent le stade de l'expérimentation ciblée pour s'inscrire dans des projets débouchant sur un déploiement à grande échelle et modifiant les modes d'organisation

Gendarmerie nationale

- **Alice** : analyse automatisée d'image avec l'IA
- **NeoGend** : solution de mobilité (équipement et applications métier) pour 70 000 gendarmes
- **Ma Brigade en ligne :** guichet en ligne, développement de services en cours
- **ResoGend** : réseau social interne
- Développement sur le **territoire connecté** (IoT)

CNAF

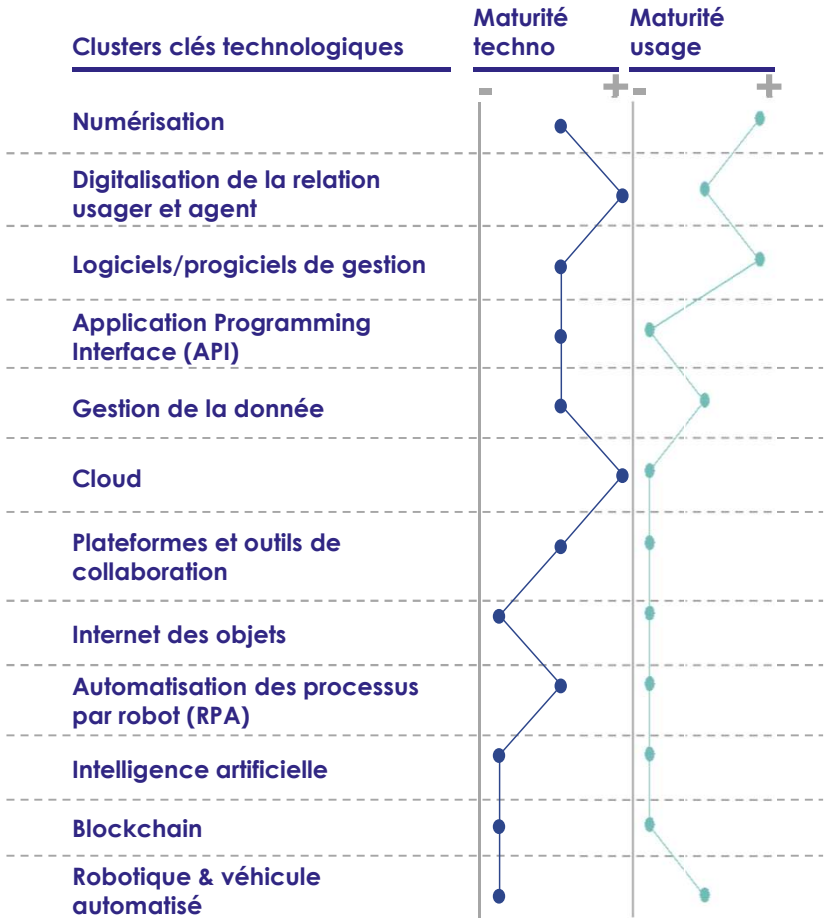
- **Téléservice** : dématérialisation de la récupération des données allocataires
- **Système national des données sociales** : collecte et exploitation des données sociales en lien avec des partenaires (DGFiP, Pôle Emploi, Conseils départementaux…)
- **Data-mining** : détecter les situations de non recours et de fraude

Une transformation à valeur d'exemple, mise en avant dans l'étude de la DITP

5

Le numérique présente un éventail d'opportunités, pour répondre à l'enjeu de transformation du secteur public

Univers des possibles technologiques



Sources : DINSIC, analyse Roland Berger, Wavestone

Direction interministérielle de la transformation publique
libérer l'énergie publique

2

Technique et résultats de l'étude

Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain !

Direction interministérielle de la transformation publique
libérer l'énergie publique

L'approche métier de la transformation numérique

Méthodologie d'analyse des impacts du numérique sur les métiers

Etape 1 : pour un métier donné, analyser ses activités et tâches aujourd'hui

1/ Identification et catégorisation des activités

2/ Répartition du temps entre activités (en %)

3/ Estimation du degré de complexité

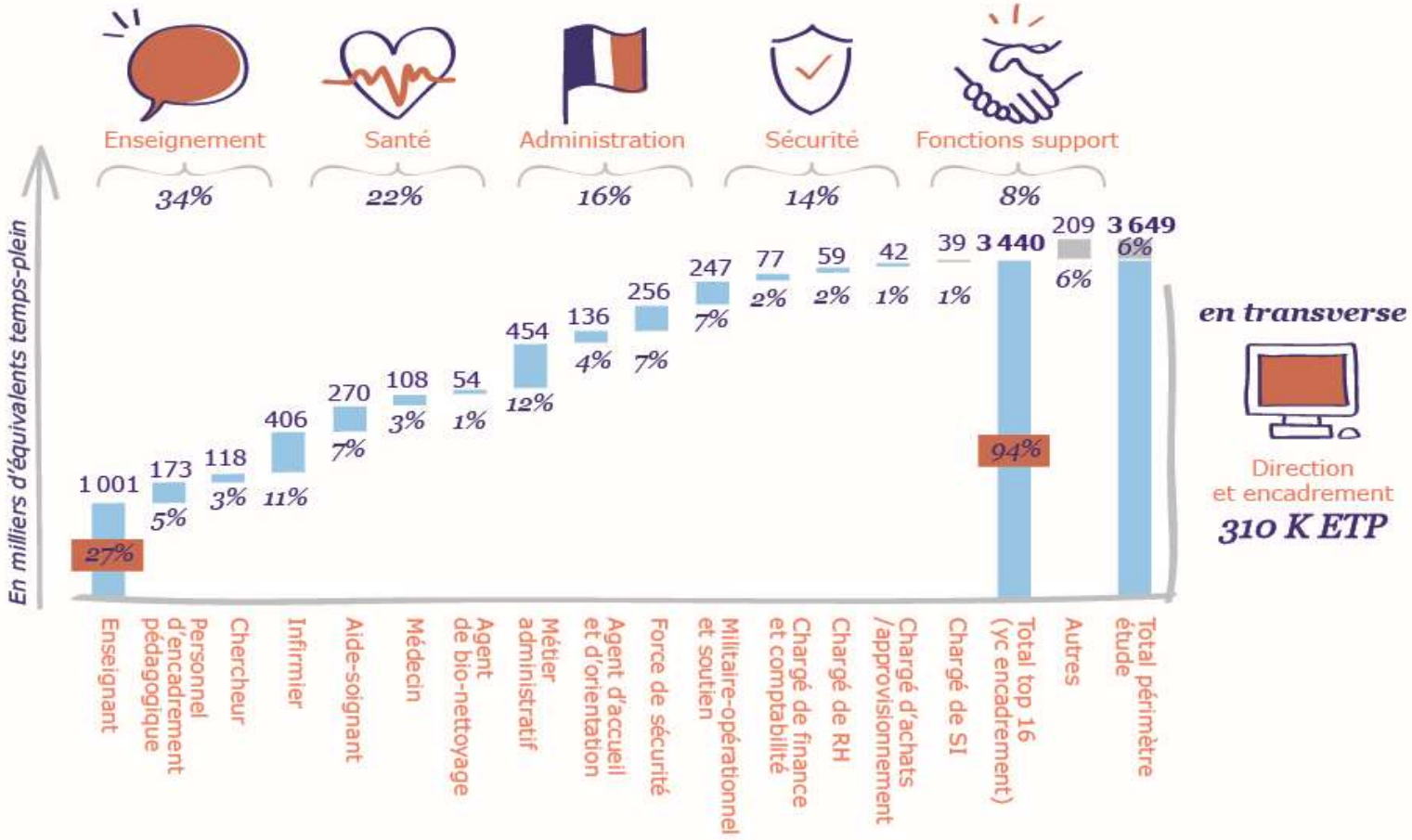
Etape 2 : Identifier les leviers numériques potentiels par activité

- S'appuyant sur plusieurs familles de technologies (ex : API, IA …)
- S'appliquant aux activités des métiers

Etape 3 : Analyser la déformation des activités par l'ensemble de ces leviers et en déduire le potentiel de transformation ainsi que les risques, freins ou obstacles

16 métiers clés représentant 94% des effectifs

(3,6 M ETP de la fonction publique d'Etat et de la fonction publique hospitalière)



Une approche par le métier des agents renforce la cohérence des transformations numériques

Limites fréquentes d'une approche « brique par brique »

- Des expérimentations et leviers numériques déployés de manière dispersées
- Des évolutions numériques parfois « contreproductives » pour les agents, qui sont « mis au service » des outils numériques
- Des outils conçus pour l'efficience des processus sans être insérés dans un contexte d'évolution plus large
- Une faible anticipation en matière organisationnelle et RH
- Des évolutions numériques souvent subies par les agents et interprétées négativement (ex : crainte des suppressions de postes , etc.)

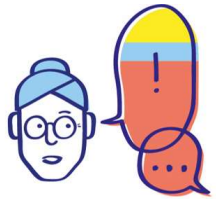
Avantages d'une approche par le métier des agents

- Une trajectoire cohérente permettant la priorisation et la concentration des moyens
- Des outils numériques plus cohérents et moins chronophages, pensés pour être au service du métier et de ses évolutions
- Une meilleure articulation avec les autres dimensions de l'évolution des métiers (règlementaire, technicité, culture, management, organisation etc.)
- Une intégration dans la GPEC et une anticipation des repositionnements ou redéploiements
- Une vision qui donne un sens positif aux évolutions numériques, autour du métier et de sa réinvention

10

Résultats clés : la majorité des métiers touchés

Chercheurs



Chargés d'accueil

Infirmiers

70%

des effectifs parmi les

3,5 millions

d'agents du périmètre de l'étude

pourraient voir l'exercice de leur métier

sensiblement voire radicalement

transformé

par le numérique

Militaires

Personnels d'encadrement

Enseignants

Forces de sécurité

Médecins

Métiers administratifs

Direction interministérielle de la transformation publique
libérer l'énergie publique

Un double mouvement de transformation

Automatisation

- Tâches les plus répétitives (saisies multiples, contrôle de pièces, etc.)
- Dégager plus de temps

Gestion des données

- Maximiser l'apport aux agents des données, des analyses et des simulations dont ils ont besoin au quotidien.
- Mieux préparer le travail de terrain

Recentrer les agents sur le cœur du métier et du service

Une vision du métier construite à partir des briques numériques identifiées peut constituer une

cible atteignable

sous 5 ans

de manière réaliste

Nos recommandations pour les administrations

- Oser réinterroger les métiers à l'aune du numérique et partager largement sur l'avenir des métiers
- Mieux connaître ses métiers et ses compétences
- Dessiner et prioriser ses trajectoires numériques en lien avec les métiers
- Se doter de véritables outils de GPEC et d'accompagnement RH
- Partager ses expériences de transformation numérique et se nourrir de celles des autres

Une étude qui s'inscrit dans une démarche interministérielle plus globale

Faire vivre le sujet de la transformation numérique des métiers

Sensibilisation et recueil de la vision des ministères et administrations

Partage et publication des résultats

Communication régulière (partages des bonnes pratiques, mise en visibilité des transformations etc.).

Animation d'une communauté interministérielle de la transformation numérique (capitalisation, revues périodiques, rencontres, etc.)

Accompagner les administrations dans cette transformation

Déployer une offre adaptée

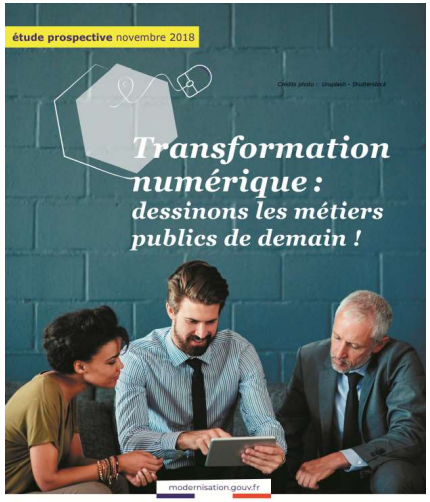
- *analyses plus fines centrées sur les métiers*
- *développement de POC*
- *stratégies de déploiement numériques*

Des premiers enjeux identifiés

- *DGFiP*
- *Métiers de la santé hospitalière*
- *Métiers de la Justice*
- …

14

Une étude sur la transformation des métiers publics bien accueillie et poursuivie



Un étude qui a fait parler d'elle

La presse généraliste : **Les Echos**

Les revues spécialisées : **AEF, Acteurs publics, Horizons publics**

La presse humoristique : **Charlie Hebdo**

En vidéo : 2 émissions **Acteurs Publics TV** et diffusion YouTube au **GovTech Summit**

Une étude qui s'est poursuivie

Rédaction d'un **Tome 2 : publication prévue fin juin 2019**

Accompagnement d'institutions : **le métier d'infirmier à APHP**

« AMIS FONCTIONNAIRES,
connaissez-vous la DITP, la riante Direction interministérielle de la transformation publique?
Elle vaut le détour. Par exemple, si vous êtes gardien de la paix, vous devrez à l'avenir vous servir de «logiciels prédictifs à partir du croisement de différentes données pour établir des probabilités indicatives de passage à l'acte, ou anticiper l'émergence de situations à risques (crimes, délits, manifestations, etc.) afin de prioriser les cas douteux». Que ceux qui ont compris débouchent le flacon d'aspirine... Vous êtes prof ? Attendez-vous à « un métier radicalement différent» avec la «classe connectée», mais aussi «l'automatisation des corrections de copies ». Bref, le XXIe siècle n'attendra pas. En revanche, les salaires resteront à leur niveau de 1972... J. Littauer »

3

De la réflexion vers l'accompagnement

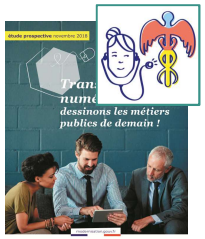
Exemple de l'APHP

26/06/2019

Direction interministérielle de la transformation publique
libérer l'énergie publique

Un exemple : l'accompagnement de l'APHP sur la transformation du métier des infirmier/ères

Un métier en pleine transformation numérique



Le métier d'infirmier(ère) a été l'un des 5 métiers déclinés dans le **Tome 1 de l'étude**

A l'APHP, des transformations déjà en place …

- 2006 : Déploiement du **dossier du patient unique informatisé (ORBIS)**
- 2018 : Ouverture du « **Portail patients** », orienté patient, mais ayant également vocation à aider les personnels soignants dont les infirmiers.ères.

… et de nombreux projets

- **Chariot connecté** à court terme
- Mise en place d'une « **pharmacie électronique** ».

Pour résoudre des contraintes nouvelles

- **Budget** : compression des effectifs => baisse d'ETP / qualité de service a minima constante ;
- **Densification de l'activité** : abaissement de la durée moyenne de séjour, qui entraîne des soins plus spécialisés et de meilleure qualité, dû à la priorisation de l'ambulatoire => reconfiguration des parcours de soins, notamment hors de l'hôpital, hausse et diversification de la surveillance post-opératoire ;
- **Hyper règlementation et hausse des normes** (protocoles de plus en plus stricts).

Mais des freins à surpasser

- **Informatique vu comme chronophage** dans l'esprit des personnels
- Partage sur ces dispositifs innovants réalisé plutôt **à haut niveau** : peu de « ruissellement » jusqu'aux personnels médicaux, notamment les infirmiers.ères.
- **Pas de document officiel** retraçant la trajectoire de déploiement numérique et la transformation des métiers qui en découle (seul existe un plan DSI)

=> Il s'agit donc pour l'APHP de sortir d'une démarche assez prescriptive et « top-down » et d'initier un **travail de co-construction avec ses personnels** afin de définir ce que serait le métier d'infirmier(ère) de demain avec l'arrivée et la mise à disposition d'outils numériques.

Direction interministérielle de la transformation publique
libérer l'énergie publique

Objectifs de la mission d'accompagnement de l'APHP

ANALYSER l'impact des transformations numériques, déployées et à venir, sur le métier de l'infirmier(ère).

CONNAITRE le sens et les évolutions stratégiques à plus ou moins long terme. (pour les agents).

DEFINIR avec les agents une vision du métier d'infirmier(ère) de demain avec le numérique en mettant en mouvement les équipes par une méthode « *bottom-up* »

POSITIONNER l'infirmier(ère) dans une chaine de valeur, notamment analyser les transferts de tâches :

- du médecin vers l'infirmière,
- de l'infirmière vers d'autres métiers (ex : secrétaires médicales).

TRACER les grandes lignes d'une mise en œuvre effective (plan d'action comportant tous les domaines à envisager : communication, formation, GPEC, etc.).

CONSTITUER une enceinte pérenne pour la suite de la mise en œuvre de la transformation.

La phase d'accompagnement

Format d'intervention : 4 ateliers participatifs et de co-construction d'1 journée pour le « cœur » du sujet :

Atelier 1 : la vision et les enjeux pour l'APHP (1 journée)

- Vision, contexte, sens de la transformation du métier d'infirmier
- Partir de l'existant : qu'est-ce qui fait la richesse du métier aujourd'hui (point de vue agent / point de vue usager) ?
- Evolution du métier d'infirmier en regard des objectifs stratégiques de l'organisation (gestion des effectifs, priorisation de l'ambulatoire, la mise en place d'outils numériques, améliorer encore la qualité des soins).

Atelier 2 : difficultés et attentes (1 journée)

- Analyse des activités du métier actuel d'infirmier par type de tâches, décomposée selon leur difficulté
- Identification d'un futur souhaitable à atteindre, pour chaque type de tâche.
- Travail en 6 sous-groupes représentant les 6 grandes spécialités du métier d'infirmier(ère).

=>Construire la chaîne de valeur du métier

Atelier 3 : le métier dans 3 à 5 ans (1 journée)

- Analyse des nouveaux outils et pratiques à venir (conditions de mise en œuvre et impact par rapport aux activités et tâches)
- Analyse des évolutions d'activité et de compétences avec l'introduction d'outils numériques (Ex du privé et/ou de l'étranger)

=>Construire la fiche tendance d'évolution du métier

Atelier 4 : actions (1 journée)

- Identification des actions à mener en termes de communication de cette vision « désirable » du métier + de conduite du changement.
- Construire l'ébauche d'un plan d'action.

Les premiers enseignements

- L'avènement du numérique, la « high tech », est vu en très grande majorité comme une **opportunité** par les agents pour se recentrer sur leur cœur de métier

- Enjeu, pour réussir à mener une transformation réussie en y intégrant des outils numériques, de **co-construire une vision du métier** avec le numérique

- Voir au-delà de l'introduction d'outils numériques : la transformation suppose de **s'interroger sur l'ensemble de l'écosystème** du métier (management, aspects RH, formation, aspects éthiques, qualité de vie au travail, etc.)

Vos
Questions ?