

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Mars 2017

## Transformation digitale dans le secteur public

Faire converger l'intérêt des citoyens et des agents

## THE BIG

# 3

## 110 000

agents pourraient être affectés par l'automatisation à court terme.

Page 4

## 42%

des salariés pensent avoir de meilleurs outils informatiques à leur domicile que sur leur lieu de travail.

Page 8

## 8

bonnes pratiques pour réussir la transformation numérique interne de l'administration en France.

Page 12

# 40 000 à 110 000 postes d'agents publics affectés à court terme par l'automatisation.

Roland Berger a estimé la part des métiers potentiellement automatisables au sein de la Fonction Publique d'Etat, en allouant à chaque métier représenté une probabilité d'automatisation allant de 0 à 1 et évaluée à partir des tendances technologiques discernables à moyen / long terme. Ces probabilités reposent sur une décomposition initiale en activités élémentaires – plus de 700 activités – réalisées par les agents de la fonction publique. Chaque activité renvoie à un contenu d'emploi incluant des connaissances, des compétences et des capacités requises pour réaliser ces missions<sup>1</sup>.

Ces travaux se basent sur les données quantitatives disponibles en 2016<sup>2</sup> et ne traitent pas, du point de vue quantitatif, des effets favorables de la digitalisation sur les métiers de l'administration et en particulier de la création avérée de nouveaux emplois / postes<sup>3</sup>.

## **AUTOMATISATION À COURT TERME**

**Dans l'administration, les emplois « transactionnels » sont ceux qui ont la plus forte probabilité d'automatisation à court terme.**

Historiquement, les tâches les plus affectées par la montée en puissance du numérique (accroissement de

la puissance de calcul, sophistication des algorithmes, numérisation des processus internes et externes, simplification des interfaces utilisateurs, etc.) ont été les tâches manuelles et répétitives, tour à tour mécanisées puis robotisées.

Deux ruptures technologiques simultanées ont élargi le champ des activités affectées par l'automatisation à des tâches à plus forte valeur ajoutée (service client, chaîne d'approvisionnement, marketing, etc.) : le développement du « Machine Learning », de l'informatique cognitive / décisionnelle et de l'intelligence artificielle qui permet de prendre en charge des tâches plus complexes (y compris interactives) ; l'automatisation de tâches manuelles non répétitives ou demandant un degré plus élevé d'adaptation à un environnement « naturel ».

À court terme, dans toutes les administrations, les emplois qui apparaissent comme les plus exposés à de fortes probabilités d'automatisation concernent les « personnels administratifs et techniques », les secrétaires administratifs, les contrôleurs et techniciens et les adjoints administratifs et techniques.

1 Méthode appuyée sur une transposition de la méthodologie développée par l'Université d'Oxford en 2013 pour estimer la part des emplois potentiellement automatisables dans tous les secteurs économiques.

2 Sources : Rapport Annuel sur l'état de la Fonction Publique, édition 2015, DGAFP, statistiques DGAFP

3 Le périmètre de l'étude couvre l'ensemble des effectifs des ministères, hors militaires, militaires volontaires, statuts particuliers de la Fonction Publique d'Etat (ex : ouvriers d'Etat, enseignants des établissements privés sous contrats) et hors effectif des Etablissements Publics Administratifs. Cela représente environ 1,44 millions de fonctionnaires soit environ 1,38 millions d'Equivalents Temps Plein ou bien -60% des effectifs totaux de la Fonction Publique d'Etat.

#### 4 THINK ACT

##### Transformation digitale dans le secteur public

L'exercice de ces professions s'appuie de plus en plus sur une forte automatisation (gestion des agendas automatisée, classification et gestion plus simple des documents via des bases de données et moteurs de recherches plus évolués, automatisation de processus internes, automatisation et ciblage des contrôles via des algorithmes prédictifs, etc.).

Si le contenu de ces emplois est d'ores et déjà bouleversé par l'arrivée du numérique, notre modèle indique que, sur ces emplois, le plein effet de cette mutation touchera entre 3 et 8% des effectifs, soit **entre 40 000 et 110 000 équivalents temps plein**, sur les 1,4 millions de fonctionnaires d'Etat. → **A**

Ce chiffre global masque, en réalité, une très grande variété de situations : l'automatisation de certaines tâches n'affecte pas la totalité du contenu d'un emploi et les postes les plus touchés sont souvent dispersés dans les organisations, certaines tâches pouvant d'ailleurs être réparties sur plusieurs postes.

La digitalisation de ces métiers ne devrait donc pas les faire disparaître totalement mais les transformer en profondeur à la fois dans leur contenu et dans leurs modalités opérationnelles (organisation du travail, nouveaux outils, nouvelles relations en interne et en externe).

A l'inverse, l'automatisation de certains métiers augmente la valeur des compétences qui se trouvent préservées des menaces de la digitalisation. Ainsi les facultés d'intelligence sociale (ex : services à la personne, tâches de négociation, impliquant une dimension de persuasion), de créativité (ex : activité nécessitant un haut niveau de conceptualisation), de perception et manipulation dans l'espace (ex : les robots avancés ne peuvent aujourd'hui évoluer que dans certains environnements) échappent, pour le moment, aux transformations en cours.

De même certaines activités protégées par voie réglementaire continuent d'être faiblement affectées par le numérique.

### OPPORTUNITÉS

**Les conséquences de cette automatisation constituent aussi des opportunités de redéploiement des missions et de renouvellement des métiers.**

D'une part, cette vague d'automatisation des processus et des métiers nécessite de redéployer des ressources sur des missions nouvelles comme la conduite de grands projets de transformation (ex : migration des

processus, transformation des conditions et des outils de travail, formation, mise en place des changements) ou la gestion de projets digitaux de grande ampleur (introduction de nouveaux outils / nouvelles plateformes digitales, connexion avec les anciens systèmes, développement de nouvelles interfaces usagers plus agiles, etc.). La mise en œuvre de la stratégie australienne en matière de transformation digitale interne est emblématique à cet égard : elle s'est appuyée sur au moins trois grands projets complexes : Govdex (espace virtuel permettant à des agents de différentes administrations de travailler ensemble de manière privée et sécurisée), Govshare (plateforme qui permet aux institutions publiques de partager et réutiliser des ressources liées au numérique et Public Sector Innovation (site qui aide les agents à développer et appliquer des solutions innovantes).

D'autre part, la montée en puissance des technologies numériques s'accompagne d'un nécessaire renouvellement des métiers de l'administration, à l'instar de nombreux secteurs de l'économie où cette transition en a déjà fait apparaître de nouveaux. Cela passe par le développement de nouveaux métiers que les agents côtoient déjà hors de l'administration, comme par exemple :

**Développeur d'applications Web** : en charge de développer des applications qui simplifient, fluidifient et facilitent l'interaction entre les services des administrations et les citoyens, dans des situations d'usages sophistiqués où ces derniers utilisent des standards et des technologies variés ;

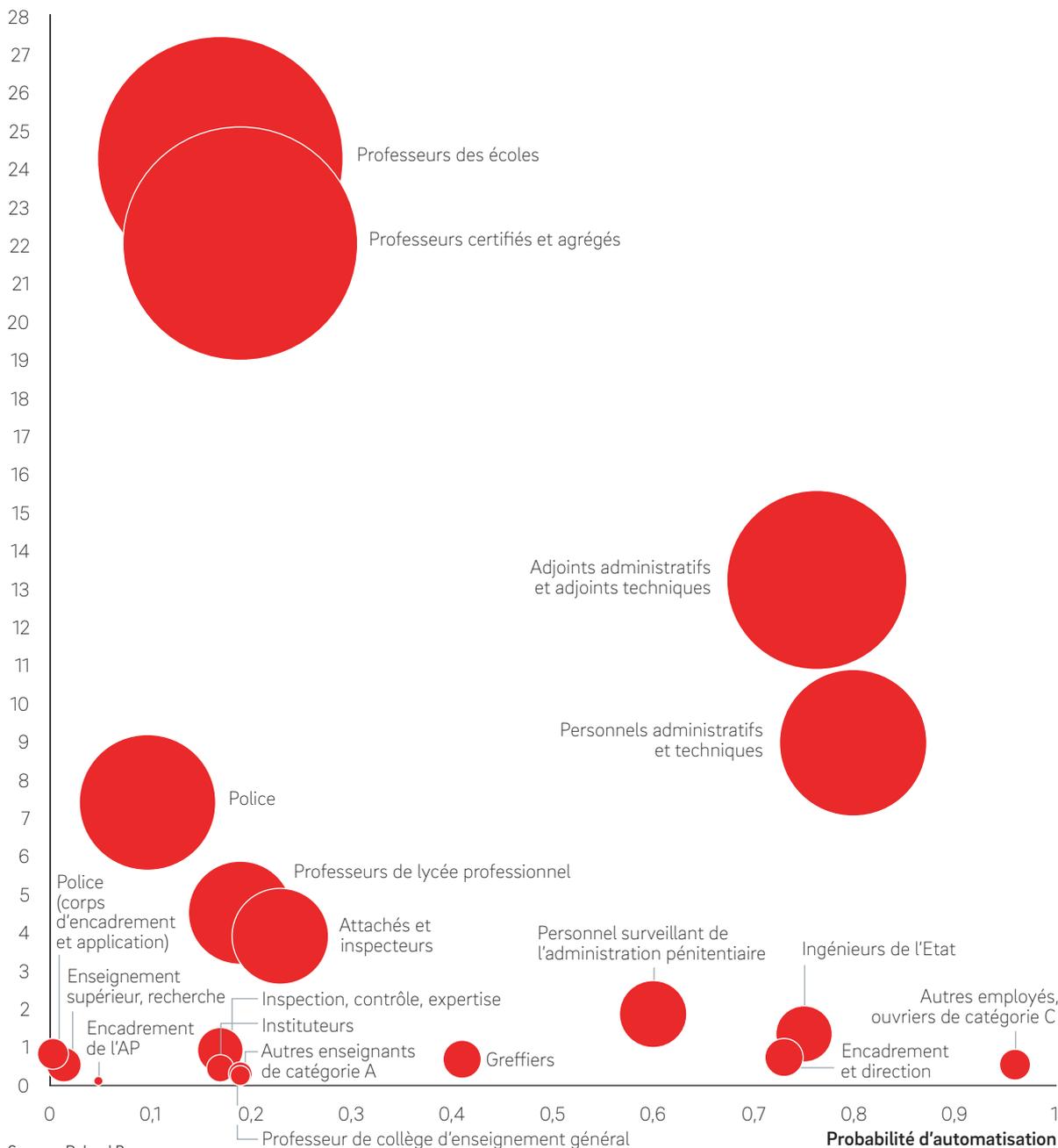
**Community Manager** : en charge de promouvoir les services fournis sur des espaces communautaires (ex : Facebook, LinkedIn, Twitter). La Ville de Paris, par exemple, fait partie des 61% des grandes collectivités territoriales qui sont présentes sur le réseau social Twitter<sup>4</sup>. Son rôle est déterminant dans l'adoption de nouveaux services, la promotion de nouveaux usages, le déploiement de normes ou de valeurs que l'administration souhaite diffuser rapidement. Il est aussi au centre des retours d'expérience et doit permettre aux services d'ajuster leur performance en fonction des retours des usagers ;

**Designer d'expérience** : intermédiaire entre le concepteur du service et le développeur, il s'assure que les services offerts via les interfaces digitales et les canaux

A

# IMPACT DE L'AUTOMATISATION SUR LES MÉTIERS DE L'ADMINISTRATION

% dans les effectifs considérés



Source : Roland Berger

physiques (guichets) renvoient aux usagers /utilisateurs la meilleure expérience possible, sans irritant et interactive, tout en leur transmettant les messages clés de l'administration ;

**Data miner** : la sophistication croissante des algorithmes a conduit les administrations dans de nombreux pays à recruter des équipes capables de construire

des modèles prédictifs permettant de bonifier les politiques publiques. A titre d'exemple, le gouvernement australien a constitué en 2013 un centre d'excellence en analyse de données supervisé par le Ministère des Finances, notamment dans l'objectif de réduire les fraudes fiscales grâce à des modèles prédictifs permettant de mieux identifier le recours aux niches fiscales et d'alerter sur les anomalies repérées.

---

## UNE STRATÉGIE RH AMBITIEUSE ET COHÉRENTE

Quatre grands défis se profilent et nécessitent une attention particulière de la DGAFP et des DRH des administrations et opérateurs de l'Etat pour les relever.

---

### 1

**La programmation d'une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) agile**, intégrant des volets de formation et d'adaptation des emplois plus développés que par le passé, le déploiement d'un effort sans précédent de recrutement de nouvelles compétences pour s'adapter au rythme très élevé d'adoption des nouvelles technologies par les citoyens / usagers.

### 2

**La transformation progressive des modes de « management »** avec notamment l'introduction de nouveaux équilibres entre télé-travail et travail posté, la recherche d'une plus grande transversalité et la promotion de mode de travail plus collaboratif.

### 3

**La constitution d'une fonction publique ouverte sur l'extérieur**, capable d'innover et de travailler avec des partenaires plus nombreux et plus variés (associations, société civile, écosystème de start-up, etc.), dans des logiques d'innovation ouverte.

### 4

**L'élaboration d'un programme complet de conduite du changement** permettant tout à la fois d'anticiper les risques associés à ces bouleversements, de préparer les agents à une nouvelle façon de remplir leur mandat et de communiquer sur les bénéfices attendus de ces évolutions.

# Les agents publics, au cœur de la transformation digitale interne.

## DES OBSTACLES STRUCTURELS

**La transformation digitale interne peine à se déployer dans le secteur public – des obstacles structurels freinent son avancée.**

En comparaison avec le secteur privé, la transformation digitale interne des organisations publiques trouve un terrain moins favorable à son déploiement. En effet, le besoin plus intense de pilotage et de coordination entre entités fonctionnant en silo, la diversité des systèmes et outils en place, les délais plus longs d'appropriation et de mise en œuvre de nouveaux usages innovants, les risques de continuité liés aux changements de mandats, le niveau de contraintes pesant sur les finances publiques sont autant d'obstacles qu'il faut contourner pour sécuriser les programmes de transformation.

Les moteurs de la transformation digitale sont en outre différents : si le secteur privé est aiguillonné par la demande des clients, la pression concurrentielle, la nature même des activités, ces pressions sont moins fortes pour l'administration. Par ailleurs, les initiatives de transformation digitale conduites jusqu'à présent ont majoritairement reposé sur deux partis pris. En premier lieu il s'agissait de générer un bénéfice fort vers l'utilisateur, via la dématérialisation de processus, la simplification de démarches, le développement d'applications mobiles, etc... Le « choc de simplification »

annoncé par le Président de la République en mars 2013 illustre cette tendance, en rassemblant près de 200 mesures destinées à simplifier la vie quotidienne des citoyens et des entreprises (ex : mise en place d'un simulateur des droits aux prestations sociales, dématérialisation du timbre fiscal des passeports). La seconde ambition visait la modernisation et la sécurisation des Systèmes d'Information existants – dont les enjeux, notamment en matière de cyber-sécurité sont, il est vrai, très importants. Le projet autour du réseau interministériel de l'Etat regroupant l'ensemble des réseaux des ministères et permettant la continuité de l'action gouvernementale en cas de dysfonctionnement grave interne, en est un exemple.

Dans une perspective de transformer le secteur public de l'intérieur, et d'en dégager des bénéfices pour les agents, il faut désormais agir sur la transformation interne des Administrations, en se fixant des objectifs nationaux ambitieux.

## VERS LA TRANSITION NUMÉRIQUE INTERNE

**L'exigence de performance de la fonction publique, ainsi que le principe de symétrie des attentions plaident pour un engagement résolu vers la transition numérique interne.**

A travers la transformation digitale, c'est aujourd'hui la performance de la fonction publique qui est en jeu.

Les exigences d'efficacité des politiques publiques sont plus que jamais présentes et le risque d'«Uberisation» de certains services de l'Etat est avéré (ex : services reposant sur l'intelligence collective, start-up d'états, etc.). Un domaine particulièrement cité aujourd'hui est celui de l'emploi. Pôle Emploi affronte en effet aujourd'hui la concurrence de nombreuses plateformes (Leboncoin.fr est devenu le deuxième site d'emploi en France). Ces «Job boards» côtoient de nombreuses start-ups, comme Monkeytie, ou Braincities, qui s'appuie sur l'intelligence artificielle pour faire correspondre l'offre et la demande.

Le principe de «symétrie des attentions» constitue également un appel fort à engager la transition numérique vers l'interne. Ce principe, élaboré au sein des activités de service, part du postulat que l'amélioration de la qualité de service offerte par une institution / une entreprise à ses usagers / clients, doit être symétrique d'une ambition semblable auprès de ses propres collaborateurs. En France, **42% des employés** pensent en effet qu'ils ont de meilleurs outils informatiques dans leur usage privé que sur leur lieu de travail, ce qui concerne aussi l'administration.

Les démarches engagées en faveur des clients et des usagers doivent donc trouver leur miroir au sein de l'Administration tant en matière de transformation managériale que de renouvellement des méthodes de travail, afin de rendre plus concret le sens et l'ambition de la transformation numérique. De fait, les agents sont aujourd'hui en prise quotidienne avec les potentiels du numérique et attendent légitimement une modernisation de leurs outils et de leurs habitudes de travail, notamment :

**La dotation en équipements et outils numériques** qui doit permettre aux agents de mieux remplir leur mission, dans des contextes en mutation (poursuite des ajustements budgétaires, réorganisation des services de l'Etat en central et dans les territoires, dématérialisation des processus – externes et internes – accroissement du volume de données à traiter, etc.) et face à des usagers ayant adoptés de nouveaux codes et de nouveaux standards ;

**La diffusion d'une culture de l'innovation** au sein des équipes, favorisant de nouvelles approches en matière d'organisation du travail et d'usages et en particulier le décloisonnement des silos et la promotion de pratiques transversales ;

**Le pilotage par la ligne hiérarchique des évolutions des métiers** rendues nécessaires par l'automatisation de certaines tâches et l'introduction de nouveaux outils, des transformations organisationnelles associées et enfin de la définition de nouveaux standards de performance.

### TROIS NIVEAUX AUX AMBITIONS CROISSANTES

**Traiter les irritants, renouveler les méthodes de travail, et innover dans la manière de conduire les politiques publiques.**

Le premier échelon, indispensable, a pour objectif d'ancrer la démarche de transformation digitale sur le terrain et constitue un gage de crédibilité dans la perspective d'une transformation plus ambitieuse. Il vise en effet à assurer un bon fonctionnement au quotidien, notamment en traitant les «irritants» qui se rapportent aux outils fréquemment employés. Il affecte directement non seulement les conditions de travail des agents, mais aussi l'amélioration des processus internes.

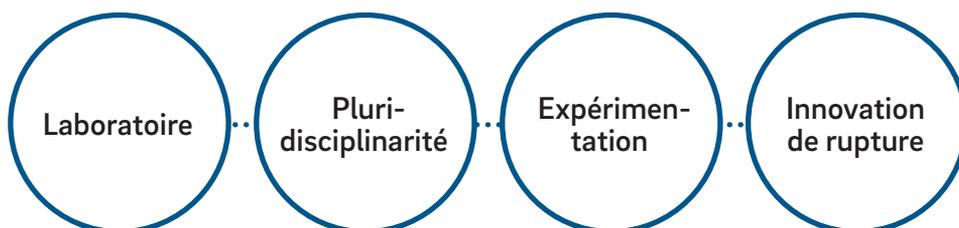
Le deuxième stade vise la transformation des méthodes de travail, à la fois d'un point de vue opérationnel et managérial. Il comporte différents aspects : l'adaptation des comportements, l'organisation du travail et des services, le management des agents. La transformation numérique impose, en effet, de définir une vision partagée de l'action publique, d'établir un cadre générateur de confiance et de responsabilisation et des dispositifs qui permettent aux agents d'apprendre de manière continue, y compris auprès de la «multitude». Elle requiert aussi une organisation des services différente s'appuyant sur des logiques de co-construction (entre agents et entre agents et usagers) et des approches collaboratives (horizontales/verticales, centralisées/déconcentrées).

Enfin, le dernier palier vise un à soutenir l'émergence de l'innovation dans l'Administration en stimulant l'expérimentation à la fois dans la manière d'exercer les métiers et dans la mise en œuvre des politiques publiques. → **B**

**B**

# PANORAMA DES TROIS NIVEAUX DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR L'ADMINISTRATION

## Soutenir l'émergence de l'innovation au service des politiques publiques



## Renouveler les méthodes de travail au sein de l'administration



## Traiter les irritants



# En pratique, plusieurs leviers accompagnent la mise en œuvre de la transformation digitale interne.

La dotation des agents en outils performants, la mise en œuvre de nouveaux usages et la libération des contraintes pour innover.

## **CHACUN DE CES LEVIERS PEUT SE DÉCLINER DE MANIÈRE TRÈS CONCRÈTE**

Pour crédibiliser la transformation numérique de l'Etat, il faut, avant tout, équiper les agents et les services de manière satisfaisante afin de leur offrir des conditions de travail performantes et en rapport avec les nouveaux défis qu'ils affrontent.

A titre d'exemple, l'équipement en outils numériques (smartphones, ordinateurs portables) pour les emplois qui le requièrent, l'interconnexion des systèmes de visioconférences en interservices et interministériel, l'accès à des fichiers à distance, sont autant de sujets qui doivent être traités à court-terme, en cohérence avec le déploiement de l'administration sur le terrain.

Il faut ensuite activer des leviers qui concrétisent de nouveaux usages et manière de travailler, en favorisant notamment les modes collaboratifs (ex : ouverture d'espaces de travail partagés, mise en place de commu-

nautés virtuelles, déploiement de réseaux sociaux professionnels), en introduisant de nouvelles pratiques managériales (ex : organisation du travail à distance), en permettant une meilleure gestion des talents (ex : identification des compétences dans des annuaires enrichis, mise à disposition de supports dématérialisés d'autoformation type MOOC).

Il faut, enfin, renforcer les capacités d'innovation de l'Administration en favorisant l'expérimentation par les agents et le développement de « *l'open innovation* » en matière de politiques publiques.

Sur le premier aspect qui a trait aux expérimentations que peuvent engager les agents, il s'agit de créer des dispositifs qui allègent les contraintes traditionnelles pour libérer les énergies : principes de précaution, disponibilité des agents pour des projets annexes à leurs fonctions, liberté d'expérimenter avec de nouvelles méthodes (ex : la méthode agile). Certaines démarches déjà bien implantées dans le secteur privé sont ainsi mises en œuvre comme le développement des hackatons, l'incubation de start-ups, l'établissement de laboratoires d'innovation. Ils portent déjà leurs fruits au sein de l'Administration.

Sur le second aspect, une partie du chemin a été réalisée. L'avènement d'une organisation – la Direction Interministérielle du Numérique et du Système d'Information et de Communication de l'Etat (DINSIC) – au cœur du dispositif de transformation de l'action publique a incontestablement permis de renouveler les approches et d'innover assez largement. Mais le rythme de l'innovation gagnerait à bénéficier d'un accélérateur fort pour que les politiques publiques et les agents bénéficient pleinement du potentiel du numérique.

Les pouvoirs publics sont, en effet, confrontés à la même difficulté que les entreprises du secteur privé qui peinent à se réinventer « dans les murs », à se mettre en déséquilibre et à faire levier sur les écosystèmes numériques.

L'écosystème des start-ups qui améliorent les services publics et remodelent les politiques publiques existe mais demeure embryonnaire et doit être bien davantage stimulé :

**Encourager les précurseurs** : *Bayes Impact* et quelques autres acteurs (*patience.io* dans l'éducation, *Handup* dans le logement pour les sans-abris ou bien encore *CallFire* dans le traitement des appels d'urgence) aux Etats-Unis et en Europe ont montré qu'ils pouvaient bonifier les politiques publiques ;

**S'appuyer sur le terreau fertile des x-techs** (Public-tech, civic-tech, etc.) qui ont fleuri sur le territoire, à l'image de la start-up *Fluicity* (application à destination des mairies, sous forme d'une interface fluide et interactive, munie d'un agenda collaboratif, d'informations géolocalisées et personnalisées pour chaque citoyen. La mairie peut y faire remonter les problèmes de sa commune ou les idées) ;

**S'inspirer des bonnes pratiques internationales** : la « *Knight Foundation* » estime que près de 200 start-ups ayant une visée d'intérêt général sont nées aux Etats-Unis et ont levé plus de 400m\$ depuis 2012.

## UNE PLATEFORME D'ACCÉLÉRATION DE START-UPS QUI BONIFIENT L'ACTION PUBLIQUE

Il faudrait donc faire plus, plus vite et plus ambitieux et construire « au côté d'Etatlab » – en s'appuyant sur son retour d'expérience – une plateforme d'accélération « hors les murs ». Elle pourrait avoir un double bénéfice : premièrement, mobiliser les agents autour d'une

ambition commune d'innover pour bonifier les politiques publiques, deuxièmement, d'identifier des start-ups capables de transformer l'action publique au côté de l'Administration.

Cette plateforme pourrait réunir l'administration, les agences de l'Etat, les Etablissements Publics, les Collectivités Territoriales, la société civile et aurait vocation à stimuler l'écosystème des start-ups qui travaillent sur les politiques publiques.

Son mandat serait triple :

**1. Accompagner les créateurs d'entreprise** attirés par le bien public et les mettre en relation avec les administrations, les agences de l'Etat et les établissements publics,

**2. Identifier les pépites**, les accompagner dans leur développement, en créant les conditions d'une collaboration gagnant-gagnant avec les acteurs publics et faciliter le passage à l'échelle,

**3. Financer le développement de l'écosystème** en partageant avec les start-ups la valorisation des externalités et les économies de dépense publique.

## C

# LES 8 CLÉS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE AU SEIN DE L'ADMINISTRATION

Afin d'engager la transformation numérique interne de l'administration, Roland Berger propose 8 facteurs clés de succès.

1

**Structurer la transformation digitale et assurer son portage institutionnel.**

La définition d'une vision simple et facilement communicable est un prérequis à un bon niveau d'ambition.

2

**Inscrire la transformation digitale dans une réflexion plus globale sur les nouveaux modes de travail.**

Aux chemins de fer suisses, la transformation digitale a ainsi été pensée en étroite liaison avec d'autres pratiques innovantes, telles que le desk sharing (1 800 salariés concernés), la promotion du temps partiel (17% des employés en 2015) et du télétravail.

3

**Allier le top-down et le bottom-up,**

avec une implication forte des collaborateurs dans la redéfinition des modes de travail et des organisations. Ainsi, les forums d'expression des attentes, les démarches participatives pour affirmer la participation aux choix affectant le quotidien des agents sont des voies à explorer pour équilibrer les prises de décision managériales. La transformation numérique du ministère de la sécurité sociale belge repose sur de telles pratiques (ex : réalisation d'enquêtes, écoute et rencontre avec les agents, méthode de mise en œuvre sur base du volontariat).

4

**Partir des usages et non des technologies.**

L'examen de certains programmes de transformation révèle les limites de mesures visant uniquement à équiper les agents, de tablettes, par exemple, sans avoir créé de véritable lien entre les missions et les usages permis par l'outil. Ces actions sont souvent contreproductives avec un rejet par les agents des nouveaux outils proposés, le ressenti de risques psychosociaux, des difficultés à s'approprier des nouveaux processus par les générations plus éloignées du digital.

5

**S'appuyer sur les mises en œuvre du e-government**

pour améliorer le fonctionnement interne des administrations en encourageant la convergence agents / usagers en termes d'usage et de niveau de service.

6

**Inscrire la transformation digitale dans un écosystème ouvert**

sur l'extérieur favorisant l'innovation : milieu universitaire, secteur privé, associations, acteurs innovants des PublicTech.

7

**Dédier des moyens significatifs à la conduite du changement**

(sensibilisation et acculturation en amont, formation aux nouvelles méthodes / aux nouveaux outils).

La mise en place de supports de communication, de temps de formation, la mise à disposition d'un point de contact pour répondre aux interrogations, sont les leviers qu'il faut actionner pour créer l'adhésion et sécuriser les résultats escomptés.

8

**Tirer les bénéfices de la transformation digitale en pensant en amont le redéploiement des ressources humaines et la priorisation des missions.**

Dans les faits, la transformation digitale se manifeste de trois manières au niveau des métiers des agents. Elle peut (i) engendrer leur transformation radicale, (ii) nécessiter une évolution des compétences requises pour les exercer, (iii) créer de nouveaux métiers à intégrer dans l'organisation. Elle est donc indissociable d'une vision de long terme des talents et des compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'Administration du futur.

# Renouveler de fond en comble la proposition de valeur des services publics est à portée de main.

La transformation digitale du secteur public, après avoir prioritairement visé les citoyens et les usagers, doit maintenant relever le défi d'une implantation durable au sein de l'administration, pour moderniser les méthodes de travail et conforter l'efficacité de l'action publique.

Dans une telle optique, la fonction publique d'Etat peut renouveler de fond en comble sa proposition de valeur, emboitant le pas à d'autres acteurs d'activités bousculés par la disruption digitale. Une telle évolution ne se fera pas uniquement au bénéfice de l'usage et du citoyen – qui a déjà largement bénéficié des efforts de modernisation engagés, notamment en France, pays historiquement en avance sur l'e-administration. Elle permettra également un renouvellement notable de l'intérêt, du sens, de l'environnement de travail de ceux qui en sont l'ossature, les agents publics. Dotés d'outils à la hauteur de leur mission d'intérêt général, recentrés sur des interventions plus qualitatives et stratégiques par une automatisation accrue. Pour la fonction publique, l'opportunité d'un renouvellement significatif de son attractivité se trouve ainsi à portée de main.

A la condition de répondre aux enjeux posés qui lui sont propres, et qui réclament à la fois un pilotage d'ensemble des transformations qui vont l'affecter et une attention particulière à l'évolution des métiers et des compétences des agents.

Enfin, à l'heure d'une défiance qui s'accroît entre les citoyens et le corps politique, il nous semble indispensable que l'univers de la « disruption » (les startups) et celui de la « régulation » (la puissance publique) se fécondent mutuellement, s'enrichissent de leurs expériences et participent à l'éclosion d'une nouvelle manière de concevoir, de conduire et d'évaluer les politiques publiques. ♦

# POUR EN SAVOIR PLUS

Fondé en 1967, Roland Berger est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le seul d'origine européenne. Avec 2 400 employés travaillant dans 34 pays, nous sommes présents sur tous les marchés majeurs mondiaux. Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services.

## AUTRES PUBLICATIONS



### LES CLASSES MOYENNES FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

**Comment anticiper ?  
Comment accompagner ?**

A l'horizon 2025, le numérique pourrait supprimer jusqu'à 3 millions d'emplois. Et pour la première fois, la production de biens matériels n'est plus la seule concernée. Les services le sont aussi : big data, digitalisation, machine apprenante, autant de tendances susceptibles de transformer profondément des activités de service, intellectuelles, qu'on croyait jusqu'ici protégées de l'automatisation. Les classes moyennes des services seraient durement touchées par ce mouvement.



### DU RATTRAPAGE À LA TRANSFORMATION:

**L'aventure numérique,  
une chance pour la France**

De plus en plus connectée, de plus en plus équipée, des smartphones au développement du e-commerce, de l'Internet haut débit à l'accès en ligne aux services publics, la France a vu les technologies numériques se diffuser pour faire corps avec la société, et entraîner de nouveaux comportements et de nouvelles attentes. Pour y répondre, une transformation numérique des entreprises est en mouvement. Cette transformation exige à la fois adaptation et anticipation. Elle n'est pas que technologique, elle englobe dans une même évolution des thématiques d'équipements, d'usages, d'organisation et de culture.

## Liens & favoris

### COMMANDER & TÉLÉCHARGER

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### RESTER CONNECTÉ

[www.twitter.com/BergerParis](https://www.twitter.com/BergerParis)

### AIMER & PARTAGER

[www.facebook.com/RolandBergerGmbH/](https://www.facebook.com/RolandBergerGmbH/)

## **Éditeur**

### **ROLAND BERGER**

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

## **LES AUTEURS ACCUEILLEN VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS**

### **LAURENT BENAROUSSE**

Partner

+33 1 70394-120

[laurent.benarousse@rolandberger.com](mailto:laurent.benarousse@rolandberger.com)

Contact presse

### **LAURA GUENIN**

+33 1 53670-919

[laura.guenin@rolandberger.com](mailto:laura.guenin@rolandberger.com)

### **DOMINIQUE GAUTIER**

Partner

+1 514 875 2000 - 212

[dominique.gautier@rolandberger.com](mailto:dominique.gautier@rolandberger.com)

### **ALAIN CHAGNAUD**

Partner

+33 1 53670-464

[alain.chagnaud@rolandberger.com](mailto:alain.chagnaud@rolandberger.com)

### **ROMAIN LUCAZEAU**

Senior Project Manager

+33 1 53670-344

[romain.lucazeau@rolandberger.com](mailto:romain.lucazeau@rolandberger.com)

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2017 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.