

Transition choisie : transformation numérique de la relation aux usagers

Étape 1 — Transitions vécues ou observées individuellement

- “Dématérialisation des demandes d’aide sociale”
 - “Mise en place d’un portail famille”
 - “Réorganisation de l’accueil physique”
 - “Baisse des moyens à l’accueil”
 - “Développement du rendez-vous en ligne”
 - “Difficulté des agents à accompagner les publics éloignés du numérique”
 - “Pression des élus pour moderniser l’image du service public”
 - “Tensions entre DSI et services métiers”
-

Étape 2 — Regroupement par familles

- relation usagers ;
- transformation numérique ;
- organisation de l’accueil ;
- inclusion / accès aux droits ;
- évolution des métiers ;
- pilotage budgétaire.

La transformation numérique de la relation aux usagers.

“Nous allons cartographier ce qui se joue quand une collectivité accélère la dématérialisation des démarches tout en devant maintenir l’accès au service public pour tous.”

Étape 3 — Politiques publiques, fonctions ou services impactés

- relation usagers / accueil ;
- action sociale ;
- éducation / portail famille ;
- urbanisme / autorisations en ligne ;
- état civil ;
- communication ;
- DSI / numérique ;
- RH / formation des agents ;
- finances ;
- management de proximité ;
- démocratie locale / confiance citoyenne.

“On voit que ce n’est pas seulement un projet numérique. Cela touche l’accès aux droits, l’organisation interne, les métiers d’accueil, la communication et la confiance dans la collectivité.”

Étape 4 — Acteurs concernés et rôle apparent

Acteur	Rôle apparent
Élus	Arbitrent, portent politiquement la modernisation
Direction générale	Pilote, arbitre, cherche la cohérence
DSI	Rend possible, mais peut aussi contraindre
Directions métiers	Traduisent, freinent parfois, adaptent
Agents d’accueil	Subissent, contournent, facilitent
Managers intermédiaires	Traduisent, amortissent, régulent
Usagers autonomes	Facilitent, adoptent les outils
Usagers éloignés du numérique	Subissent, alertent indirectement
Associations / médiateurs numériques	Facilitent, accompagnent
Syndicats	Alertent, freinent parfois, sécurisent
Prestataire logiciel	Rend possible, mais bloque parfois par ses contraintes

“Les acteurs qui semblent freiner ne sont pas forcément opposés au numérique. Ils alertent souvent sur les conditions concrètes de mise en œuvre.”

Étape 5 — Zones d’incertitude

Acteur	Ce qu’il contrôle ou rend incertain
DSI	Le choix technique, les délais, la sécurité, l’interopérabilité
Agents d’accueil	La connaissance fine des situations usagers
Managers	La traduction concrète du changement dans les équipes
Élus	Le niveau d’ambition et l’acceptabilité politique
Direction générale	Les arbitrages entre qualité de service, moyens et calendrier
Prestataire	Les fonctionnalités, les coûts d’évolution, les délais
Associations	La capacité réelle à accompagner les publics fragiles
Usagers	L’usage réel ou le non-recours aux démarches numériques

“La zone d’incertitude majeure est la connaissance des usages réels : on sait combien de démarches sont faites en ligne, mais pas toujours qui abandonne ou qui n’y arrive pas.”

Étape 6 — Information : qui sait quoi ?

Information	Où elle se trouve	Problème identifié
Difficultés des usagers	Agents d’accueil, CCAS, associations	Peu formalisées
Nombre de démarches en ligne	Tableaux de bord numériques	Données quantitatives mais partielles
Abandons de démarches	Souvent invisibles	Très difficile à mesurer
Dysfonctionnements de l’outil	Tickets DSI, mails, appels informels	Information dispersée
Plaintes usagers	Élus, accueil, réseaux sociaux	Forte visibilité politique, mais biaisée
Charge réelle des agents	Managers, agents, RH	Pas toujours objectivée
Contraintes budgétaires	Finances, DG	Peu partagées avec les équipes

“La décision est souvent prise avec des données de fréquentation, mais sans données suffisantes sur le non-recours, la charge de travail et les publics exclus.”

Étape 7 — Régulations sociales

Type de régulation	Exemple observé
--------------------	-----------------

Régulation de contrôle	“Toutes les demandes doivent passer par le portail.”
------------------------	--

Régulation autonome	Les agents continuent à aider certains usagers hors procédure.
---------------------	--

Régulation négociée	Mise en place de créneaux accompagnés pour les publics fragiles.
---------------------	--

Régulation implicite	“On ne remonte pas tous les problèmes pour ne pas fragiliser le projet.”
----------------------	--

Régulation défensive	“On attend que la DG arbitre avant de changer nos pratiques.”
----------------------	---

“Les contournements ne sont pas seulement des résistances. Ils permettent parfois au service public de continuer à fonctionner malgré une règle trop rigide.”

Étape 8 — Logiques d'action

Acteur	Logique dominante
--------	-------------------

Élus	Politique : modernisation, image, plaintes, équité territoriale
------	---

Direction générale	Rationaliste et politique : cohérence, soutenabilité, arbitrage
--------------------	---

DSI	Rationaliste : sécurité, standardisation, faisabilité technique
-----	---

Agents d'accueil	Identitaire et affective : qualité du service, relation humaine, peur de perdre le sens du métier
------------------	---

Managers	Rationaliste, affective et politique : tenir l'organisation, protéger les équipes, répondre à la hiérarchie
----------	---

Usagers fragiles	Affective et pratique : peur d'être exclus, besoin d'accompagnement
------------------	---

Associations	Identitaire et sociale : défense de l'accès aux droits
--------------	--

Finances	Rationaliste : coûts, économies, soutenabilité
----------	--

“Le conflit n'est pas seulement entre pro-numérique et anti-numérique. Il oppose plusieurs logiques : efficience, accès aux droits, qualité du service, image politique, sécurité technique et identité professionnelle.”

Étape 9 — Enseignements tirés

Quels acteurs associer plus tôt ?

- agents d'accueil ;
- managers intermédiaires ;
- usagers éloignés du numérique ;
- associations de médiation ;
- DSI et directions métiers ensemble, dès le cadrage.

Quelle information rendre visible ?

- abandons de démarches ;
- publics exclus ou en difficulté ;
- charge réelle des agents ;
- irritants techniques récurrents ;
- coûts cachés liés à l'accompagnement.

Quelle zone d'incertitude traiter ?

- la capacité réelle des usagers à utiliser les outils ;
- la capacité des équipes à accompagner la transition ;
- les marges de négociation avec le prestataire ;
- l'effet réel sur la qualité de service.

Quelle régulation négocier ?

- une règle commune de dématérialisation, mais avec exceptions explicites ;
- des points d'accueil accompagnés ;
- un circuit de remontée des problèmes terrain ;
- un temps de réexamen après expérimentation.

Quelle logique d'action mieux prendre en compte ?

- la logique identitaire des agents d'accueil ;
 - la logique affective des usagers fragiles ;
 - la logique technique de la DSI ;
 - la logique politique des élus ;
 - la logique de soutenabilité de la direction générale.
-

Conclusion

“Nous avons choisi la transformation numérique de la relation aux usagers. Nous avons compris que cette transition ne concerne pas seulement la DSI, mais aussi l’action sociale, l’accueil, les RH, la communication, les finances et la relation démocratique aux habitants.

Les tensions viennent du fait que les acteurs ne disposent pas des mêmes informations et ne poursuivent pas les mêmes logiques. Les élus cherchent une modernisation visible, la DSI cherche la sécurisation technique, les agents défendent la qualité de la relation humaine, les usagers fragiles craignent l’exclusion, et la direction générale doit arbitrer entre qualité, coût, faisabilité et équité.

Pour mieux piloter cette transition, il faudrait associer plus tôt les agents d’accueil et les publics fragiles, rendre visibles les abandons de démarches, négocier des exceptions claires à la dématérialisation totale, et prévoir un point de réexamen après expérimentation.”

Synthèse

Transformation numérique de la relation usagers

- politiques impactées : accueil, action sociale, urbanisme, RH, DSI, finances ;
- acteurs : élus, DG, DSI, agents, managers, usagers, associations ;
- zones d’incertitude : données, usages réels, capacité à faire, prestataire, acceptabilité ;
- informations invisibles : non-recours, charge agents, irritants terrain ;
- régulations : règles officielles, arrangements locaux, compromis ;
- logiques d’action : politique, rationaliste, identitaire, affective.

Enseignement principal : une transition numérique réussie ne se pilote pas seulement par l’outil, mais par la qualité de la gouvernance, la visibilité des informations terrain et la capacité à négocier les règles d’usage.