



**EHESP**

---

**Directeur d'Hôpital**

Promotion : **2018-2019**

Date du Jury : **Octobre 2019**

---

**L'impact de la transformation  
numérique sur les métiers à l'hôpital :  
Cas concret du métier d'AMA au sein du  
GHU APHP.Sorbonne Université**

---

**Chloé SAINT-VILLE**



---

# Remerciements

---

Je tiens à remercier en premier lieu le GHU APHP.Sorbonne Université qui m'a accueilli à l'occasion de mon stage de direction. Je remercie tout particulièrement mon maître de stage, Geneviève Clouard qui a accompagné le choix de mon sujet de mémoire.

Je suis également reconnaissante de l'accompagnement de mes référents de mémoire Pierre-Yves Allain, directeur adjoint au sein du GHU APHP.Sorbonne Université et de Laurie Marraud, enseignante à l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique.

Je remercie de leur disponibilité les personnes avec lesquelles je me suis entretenue.

Enfin, je remercie ma famille, tout particulièrement mon conjoint, ma sœur et ma mère, qui m'ont soutenue tout au long de la formation et qui m'ont permis de l'aborder de manière sereine.



---

# Sommaire

---

Introduction .....	3
1. La société dans son ensemble, est le théâtre de la transformation numérique .....	5
1.1 Une diffusion massive de l'usage du numérique au sein de la société.....	5
1.2 Les enjeux de la transformation numérique : une source d'opportunité qui fait évoluer les attentes des individus et les caractéristiques des organisations, non mais sans risques .....	7
1.3 La transformation numérique est dès lors encouragée et soutenue par les pouvoirs publics.....	9
1.4 La transformation numérique est également au cœur des évolutions dans le domaine de la santé.....	11
2. L'impact de la transformation numérique sur les métiers et les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre .....	18
2.1 C'est parce que la transformation numérique agit sur les organisations.....	18
2.2 ... qu'il est nécessaire de caractériser l'impact de la transformation numérique sur les métiers.....	20
2.2.1 Une crainte de la disparition des métiers à nuancer .....	20
2.2.2 Les grandes tendances des avancées du numérique et ses contreparties sur les métiers existants .....	21
2.2.3 Des compétences numériques encore peu identifiées et reconnues.....	23
2.2.4 Des RPS exacerbées par la transformation numérique.....	25
2.3 Un impératif de mettre en place des mesures d'accompagnement des travailleurs.....	27
2.3.1 Le rôle central du management de proximité.....	27
2.3.2 L'implication des agents dans l'implémentation de la transformation numérique.....	28
2.3.3 La formation et l'accompagnement à la reconversion.....	28
3. L'impact de la transformation numérique sur le métier d'AMA et sa gestion au sein du GHU APHP.Sorbonne Université.....	30
3.1 La transformation numérique au cœur de la stratégie de transformation de l'AP-HP.....	31
3.2 Méthodologie.....	33
3.3 Évaluation de l'impact de la transformation numérique sur le métier d'AMA et des mesures d'accompagnement au sein du GHU APHP.Sorbonne Université .....	35

3.3.1	La caractérisation de l'impact attendu sur le métier d'AMA qui illustre un décalage entre le siège et le GHU APHP.Sorbonne Université.....	35
3.3.2	Une anticipation de l'évolution du métier et des compétences tournées vers l'accueil et l'orientation.....	38
3.3.3	La mise en place d'un management de proximité pour les AMA reconnue comme levier de transformation de numérique.....	41
3.3.4	L'implication des parties prenantes : les AMA à mobiliser davantage pour la direction du GHU APHP.Sorbonne Université.....	44
3.3.5	Une démarche de professionnalisation à prolonger : une évolution des compétences mal maîtrisée et la formation et l'accompagnement des AMA à construire.....	46
3.3.6	Il n'y a pas de démarches spécifiques sur les RPS en lien avec la transformation numérique.....	49
3.3.7	Une coordination avec la fonction RH à renforcer tant au niveau siège qu'au niveau GHU qui suggère un manque d'appropriation de la transformation numérique et de ses enjeux.....	49
3.4	Les limites de l'appréciation de la réponse du GHU à la transformation numérique sur l'impact sur les métiers.....	51
3.5	Des recommandations.....	52
	Conclusion.....	55
	Bibliographie.....	57
	Liste des annexes.....	I

---

## Liste des sigles utilisés

---

AMA : Assistant Médico-Administratif  
ANACT : Agence National pour l'amélioration des Conditions de Travail  
ANAP : Agence nationale d'appui à la performance  
AP-HP : Assistance Publique-Hôpitaux de Paris  
ARS : Agence régionale de santé  
ASIP Santé : Agence des Systèmes d'Informations Partagées de Santé  
BABAR : Bien Adapter les Besoins à l'Activité Réelle  
BADOU : Bien Apprécier et Décrire les Organisations Usuelles  
CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale  
COEPIA : Conseil d'orientation et de l'information administrative  
CREDOC : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie  
DGOS : Direction générale de l'offre de soins  
DITP : Direction Interministérielle de la Transformation Publique  
DMU : Département Médico-Universitaire  
DPT : Direction des projets et de la transformation  
DPT du siège : Direction du pilotage de la transformation du siège  
DRH : Direction des Ressources Humaines  
DSSIS : Délégation à la Stratégie des Systèmes d'Information de Santé  
EMRAM : Electronic Medical record Adaptation Model  
ESMS : Établissements et Services Médicaux Sociaux  
GH : Groupe Hospitalier  
GHU : Groupe Hospitalo-Universitaire  
HUEP : Hôpitaux Universitaires Est Parisien  
IA : Intelligence Artificielle  
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications  
PSL-CFX : Pitié Salpêtrière – Charles Foix  
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques  
RPS : Risques Psychosociaux  
SAMR : Substitution, Augmentation, Modification, Redéfinition  
RH : Ressources Humaines  
SI : Système d'information  
SIH : Système d'Information Hospitalier





## Introduction

La transformation numérique est un mouvement de fond de la société qui n'épargne pas l'hôpital. Elle est à la fois subie, voulue et accompagnée par les pouvoirs publics car source d'opportunités pour l'économie dans son ensemble et garante, à l'avenir, de la pérennité du système de santé et de la qualité des soins.

On observe petit à petit une transformation des facteurs de production des établissements de santé qui traditionnellement sont riches en facteur travail. Le facteur technologie prend de plus en plus de place. Une étude du Massachusetts Institut of Technology et de Boston University<sup>1</sup> (2017) annonce ainsi que la mise en service d'un robot pour 1000 salariés amène à la disparition de 6 emplois. Pourtant, c'est davantage la transformation des métiers que leur destruction qui constitue l'un des effets prégnants de la transformation numérique comme le confirme l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)<sup>2</sup>. Aussi, la manière dont seront abordés ces enjeux est cruciale pour les établissements de santé dont les ressources humaines constituent 70% des dépenses. De sorte que l'on ne peut négliger le contexte plus général de demande de croissance du niveau de compétences attendues au sein des établissements de santé quelque soient les grades considérés. En effet, de plus en plus, les tâches d'exécution sont externalisées pour que les hôpitaux se recentrent sur le cœur de métiers à plus haute valeur ajoutée.

Le Groupe Hospitalo-Universitaire (GHU) APHP.Sorbonne Université offre un terrain d'analyse de l'impact de la transformation numérique sur les métiers. En effet, l'implémentation de nouveaux outils numériques induit des changements sur le métier d'Assistant Médico-Administratif (AMA) que l'on considérera ici dans son acceptation large.<sup>3</sup> Le terrain de stage a ainsi permis d'observer la structuration du métier d'AMA avec un projet de mise en place de coordinateurs(rices) AMA comme encadrement de proximité.

Cela a donc été l'opportunité de nous interroger plus globalement sur les effets induits par la transformation numérique sur le métier d'AMA et sur la manière dont les établissements de santé y répondent.

---

<sup>1</sup> [https://www.lesechos.fr/30/03/2017/LesEchos/22415-082-ECH\\_une-etude-alerte-sur-l-impact-de-la-robotisation-sur-l-emploi.htm](https://www.lesechos.fr/30/03/2017/LesEchos/22415-082-ECH_une-etude-alerte-sur-l-impact-de-la-robotisation-sur-l-emploi.htm)

<sup>2</sup> Vers le numérique dans un monde multilatéral, Rapport d'étape à l'intention des Ministres : Résumé, Réunion du Conseil au niveau des Ministres, 30 et 31 mai 2018, OCDE

<sup>3</sup> On entend ici par AMA, les personnes ayant le garde d'AMA mais également celles exerçant également le métier. AMA est synonyme ici de secrétaire médicale.

Nous ne pouvons analyser l'impact sur les métiers sans comprendre la transformation numérique et ses enjeux. C'est pourquoi, nous présenterons d'abord, la transformation numérique, et ses caractéristiques (1.), puis nous expliciterons la manière dont elle impacte les métiers (2.). Enfin, au regard de ces éléments, nous examinerons les pratiques du GHU APHP.Sorbonne Université au regard de l'évolution du métier d'AMA face à la transformation numérique (3.)

# **1. La société dans son ensemble, est le théâtre de la transformation numérique**

Le numérique connaît une diffusion massive dans la société (1.1). Porteur d'enjeux car source de croissance, il transforme les attentes des individus et fait évaluer les organisations (1.2). La transformation numérique est dès lors encouragée par les pouvoirs publics (1.3). La santé ne peut y être immune et s'insère donc dans cette dynamique de transformation (1.4).

## **1.1 Une diffusion massive de l'usage du numérique au sein de la société**

Si au début des années 90, l'intégration et l'usage des technologies de l'information et de la communication au sein de la société était réservé à certains, aujourd'hui elles sont largement diffusées.

Selon l'OCDE, « près de la moitié de la population mondiale est désormais connectée à l'internet, contre seulement 4 % en 1995. En 2016, dans la zone OCDE, 83 % des personnes adultes avaient accès à l'internet et 95 % des entreprises disposaient d'une connexion internet haut débit. En juin 2017, on dénombrait dans la zone OCDE près de 102 abonnements au haut débit mobile pour 100 habitants, soit en moyenne plus d'un par personne »<sup>4</sup>.

La France n'est pas en reste puisque le baromètre du numérique 2017 du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC), nous apprend que « depuis près de 15 ans, la digitalisation de la société française se poursuit à un rythme rapide et soutenu. » Si en 2011, moins d'un quart des Français possédait un smartphone, en 2017 près des trois quarts des Français en sont équipés (73%, +8 points en un an). En 2017, seule 12% de la population ne se connecte jamais à internet (-3 points par rapport à 2016). Le numérique est désormais omniprésent : 76% des internautes (quelque soit le mode de connexion) se connectent quotidiennement. Les individus font face à un phénomène de vulgarisation de « l'information, la plaçant à disposition de tous alors qu'elle était auparavant réservée à un cercle restreint d'initiés, inversant ainsi les rapports de force historiques »<sup>5</sup>.

Selon Bruno Mettling (2015), « pour la première fois depuis la révolution industrielle, la diffusion de la technologie et de ses usages impacte au moins autant la personne dans sa sphère privée que le travailleur dans sa sphère professionnelle. Leur adoption dans un

---

<sup>4</sup> Vers le numérique dans un monde multilatéral, Rapport d'étape à l'intention des Ministres : Résumé, Réunion du Conseil au niveau des Ministres, 30 et 31 mai 2018, OCDE

<sup>5</sup> idem

usage privé se déroule même avant celle sur le monde du travail. »<sup>6</sup> Les technologies de l'information ont peu à peu transformé les usages et les comportements des individus qui ont eux-mêmes enrichis et contribué à l'innovation dans le domaine des technologies de l'information et des communications. « Le numérique engendre des transformations drastiques des usages et des pratiques, tant des clients que des collaborateurs, qui sont eux-mêmes, à titre privé, des consommateurs « comme les autres », et développe un nouvel écosystème qui bouleverse l'entreprise dans sa manière de faire et de voir le business (ex. économie collaborative, eCommerce, ...) »<sup>7</sup>. L'enquête du baromètre du numérique 2017 confirme ce propos en estimant que « plus de la moitié des personnes interrogées utilisent quotidiennement un ordinateur à leur domicile (53%), [alors que] 30% [font] un usage quotidien de l'ordinateur au travail ou sur le lieu d'études. » Pour certains<sup>8</sup>, on assiste même à un phénomène de dépendance aux outils numériques, lorsque 51 % des Français se disent prêts à faire demi-tour s'ils ont oublié leur mobile, quitte à être en retard. 55 % des Français avouent être dans cette logique de dépendance.

Dans ce contexte, la transformation numérique peut être définie comme un processus, une transition par laquelle, les organisations et la société en général, intègre le numérique dans leurs processus, leur stratégie, leur organisation, leurs interactions avec leurs clients externes et internes. Tant pour le monde bancaire que pour la fonction publique territoriale, la transformation numérique renvoie à un changement culturel au sein des organisations.<sup>9</sup>

La transformation numérique porte en elle des enjeux que nous allons présenter dans la section suivante.

---

<sup>6</sup> Rapport sur la transformation numérique et la qualité de vie au travail, Bruno Mettling, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, septembre 2015

<sup>7</sup> L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Charlotte Béziade, Serge Assaye, Cabinet Weave, Les études de l'observatoire, Etude thématique, Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, mars 2014

<sup>8</sup><https://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/LA-REVOLUTION-NUMERIQUE-BOULEVERSE-LES-ATTENTES-RELATIONNELLES-45258-1.htm#MeyozCXRZ0kuecyk.97>

<sup>9</sup> Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Charlotte Béziade, Serge Assaye, Cabinet Weave, Les études de l'observatoire, Etude thématique, Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, mars 2014

## **1.2 Les enjeux de la transformation numérique : une source d'opportunité qui fait évoluer les attentes des individus et les caractéristiques des organisations, non mais sans risques**

L'OCDE (2017) estime que la transformation numérique est un facteur de stimulation de l'innovation, de hausse de la productivité et d'élévation du niveau de bien-être en raison de sa capacité à diffuser de manière large l'information, les connaissances et les données.

Le rapport au gouvernement de Philippe Lemoine de 2014<sup>10</sup> affirme ainsi que la transformation numérique est « une chance pour la France [, elle] est la chance que la France doit saisir ». Aussi, la transformation numérique est source d'opportunités : Elle est en capacité de combattre la faiblesse traditionnelle du tissu de petites et moyennes entreprises française, de moderniser l'État et l'Administration d'une part, les grandes entreprises d'industrie et de service d'autre part en les ouvrant davantage afin d'accroître les interactions avec tous ceux qui, de l'extérieur, peuvent accélérer la transformation.

Pour Gabriel Dabi-Schwebel<sup>11</sup>, la transformation numérique vise à tirer profit de la nouvelle donne induite par la généralisation d'Internet, et notamment :

- La notion de temps réel, qui abolit les barrières temporelles
- La mobilité de sorte que désormais, tout le monde peut se connecter depuis n'importe quel endroit
- L'Internet des Objets, qui permet désormais de faire rentrer le digital dans la matérialité physique de nos vies
- Le côté universel d'Internet qui reliera bientôt l'ensemble de l'humanité sur le même réseau

Aussi, elle fait évoluer les attentes des clients et des usagers et fait émerger des nouveaux besoins qui interagissent et se renforcent mutuellement :

- Le besoin d'immédiateté et de fluidité

Les clients/usagers sont désormais accoutumés à recevoir de l'information quasiment en temps réel. Pour le site [www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique](http://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique)<sup>12</sup>, le client veut pouvoir faire ce qu'il souhaite, au moment où il le souhaite, comme il l'entend (en dehors des heures d'ouverture, lorsqu'il emprunte les transports ou patiente dans une file d'attente). Cet aspect se retrouve dans tous les secteurs d'activité. Ainsi dans le secteur bancaire, « le client attend d'abord de la part de sa banque une forte interactivité et une continuité de service. [...] Il devient de plus

---

<sup>10</sup> Rapport sur la grammaire du succès du numérique, Philippe Lemoine, novembre 2014

<sup>11</sup> <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique>

<sup>12</sup> <https://www.avise-info.fr/informations-entreprise/impact-numerique-sur-la-relation-client>

en plus inconcevable pour un client de devoir se plier aux horaires d'une agence, souvent peu conciliables avec son activité professionnelle »<sup>13</sup>.

- Le besoin de gagner du temps

Il convient donc pour les organisations de s'engager vers plus de désintermédiation. Le client souhaite avoir des services adaptés sans souffrir de délai ou de procédures complexes. Il est donc davantage mis en avant le phénomène de « self-service » qui permet au client de satisfaire lui-même son besoin. Le numérique devient un outil de relation et de participation entre le client/usager et l'organisation.

- L'attente d'un service individualisé

De cette urgence à satisfaire son besoin émerge également la nécessité de conseils personnalisés, à forte valeur ajoutée et l'attente d'une aide à la décision. Il y a dès lors une forte attente d'écoute et d'analyse des besoins individuels des clients. C'est l'exploitation du big data dans le cadre d'une démarche d'un e-marketing one-to-one qui permettra de répondre à cette attente<sup>14</sup>.

- Le besoin de simplifier les tâches administratives ou de logistique

Les clients sont en quête de services simples et sont même parfois prêts à payer un service plus cher s'il est simple d'utilisation.

- Le besoin de partager son expérience et de bénéficier de celles des autres

Selon le site [avise-info.fr](http://avise-info.fr)<sup>15</sup>, 88 % des Français consultent ainsi les avis de consommateurs en ligne sur des blogs, des forums ou des sites de consommateurs avant de réaliser un achat sur Internet et 52 % consultent des avis sur les réseaux sociaux. On notera tout de même que davantage de personnes consultent les avis qu'elles ne les produisent. Les avis influencent les comportements d'achat. Pour [relationclientmag.fr](http://relationclientmag.fr)<sup>16</sup>, à termes, la valeur d'un produit dépendra davantage des avis que de la marque.

Tout comme les clients, les organisations évoluent face au numérique. La transformation numérique redéfinit ainsi les caractéristiques des organisations. L'entreprise devient CIAS : « connectées (expériences multicanales au travers du e-commerce, des applications mobiles et des tablettes, etc.), intelligente (prise de décision avertie grâce au Big Data et développement de la transversalité entre les différentes branches, etc.), agile (efficacité opérationnelle amplifiée grâce à l'automatisation et la « digitalisation » des processus),

---

<sup>13</sup> L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Charlotte Béziade, Serge Assaye, Cabinet Weave, Les études de l'observatoire, Etude thématique, Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, mars 2014

<sup>14</sup> L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Charlotte Béziade, Serge Assaye, Cabinet Weave, Les études de l'observatoire, Etude thématique, Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, mars 2014

<sup>15</sup> <https://www.avise-info.fr/informations-entreprise/impact-numerique-sur-la-relation-client>

<sup>16</sup> <https://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/LA-REVOLUTION-NUMERIQUE-BOULEVERSE-LES-ATTENTES-RELATIONNELLES-45258-1.htm#VCCPXGieCcAVMbrJ.97>

sociale (amélioration de l'image de marque et de la collaboration interne au travers de l'exploitation des médias sociaux)<sup>17</sup>. »

Toutes ces dimensions viennent interroger et influent en interne sur la capacité des organisations à être performante, sur la qualité du service rendu, et sur le quotidien des professionnels.

Dans le cas de l'administration, la transformation numérique est considérée comme un levier de modernisation du service public qui vient dès lors questionner les processus et les organisations. Il constitue donc un outil privilégié pour changer l'image de l'administration et lui attribuer une identité numérique permettant de revaloriser l'image de l'entité publique et du collectif qui y travaille<sup>18</sup>.

La transformation numérique induit donc de bouleversements majeurs qui modifient la nature et la structure des organisations, des marchés et des interactions sociales. Comme l'indique l'OCDE (2017), elle pose des défis « en termes d'emplois et de compétences, d'entrée sur le marché et de concurrence, et de fiscalité, et appelle à réfléchir aux moyens de préserver les fondamentaux comme la protection de la vie privée et la sécurité, et de faire en sorte que ce phénomène soit synonyme d'inclusivité sociale et de viabilité ».<sup>19</sup>

C'est pourquoi la transformation numérique est soutenue et encouragée par les pouvoirs publics.

### **1.3 La transformation numérique est dès lors encouragée et soutenue par les pouvoirs publics**

Les gouvernements français successifs sont dans une démarche proactive vis-à-vis de la transformation numérique de la société française. Depuis 2013, un certain nombre de rapports de missions<sup>20</sup> ont été commandités par le gouvernement, illustrant la prise de

---

<sup>17</sup> L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Charlotte Béziade, Serge Assaye, Cabinet Weave, Les études de l'observatoire, Etude thématique, Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, mars 2014

<sup>18</sup> idem

<sup>19</sup> Vers le numérique : pour une transformation au service de la croissance et du bien-être, réunion du conseil de l'OCDE au niveau des Ministres, Paris, 7-8 juin 2017

<sup>20</sup> On recense les rapports suivants :

- rapport de l'Inspection Générale des Finances sur la fiscalité du numérique, remis en janvier 2013 ;
- rapport Jules Ferry 3.0, remis en octobre 2014 ;
- rapport sur la grammaire du succès du numérique, remis en novembre 2014 ;
- rapport sur une grande école du numérique, remis en mai 2015 ;
- rapport « ambition numérique » par le conseil national du numérique, remis en juin 2015 ;
- rapport sur la transformation numérique et la qualité de vie au travail remis en septembre 2015

conscience de l'importance sociétale et de l'ampleur économique des effets de la transformation numérique.

Ces rapports visent à comprendre la transformation numérique et mieux anticiper ses effets sur la société française. La stratégie de la France est ainsi alignée sur les recommandations émises par l'OCDE (2017). Elle insiste pour que tous les gouvernements aient une stratégie de transformation numérique et soit en capacité de s'adapter à elle mais aussi de la façonner.

Si la France a été un peu plus lente dans l'accompagnement de la transformation numérique dans le secteur privé, depuis plus de 20 ans, elle tend à réformer ses administrations et se positionne ainsi comme pionnière en matière de transformation numérique de l'état et de ses administrations. Ainsi, le mouvement a été initié par le Programme d'action gouvernemental pour la société de l'information en 1998. Des marqueurs forts de l'action de l'État sont notamment la création du portail service-public.fr en 2000, le plan "France numérique 2012" en 2008 axé sur l'accessibilité des sites Internet publics, le développement du paiement en ligne, l'amélioration de l'interopérabilité entre administrations et à ouvrir les données publiques (open data), qui a permis la dématérialisation de 76% des procédures les plus attendues par les usagers. En 2014, une autre étape a été franchie lorsque le gouvernement place le numérique au cœur de la stratégie de transformation de l'État et crée un système d'information unifié de l'État. Enfin, les usagers sont à même de saisir les services de l'État par voie électronique en 2015 et France Connect est déployée en 2016 permettant de faciliter l'accès à l'ensemble des sites internet des administrations publiques avec un seul identifiant et mot de passe.

Conformément aux préconisations du rapport de Philippe Lemoine (2014), l'État en 2017, s'ouvre aux acteurs extérieurs afin de concevoir des services publics innovants dans des délais courts : des "startups d'État" au sein du Secrétariat général à la modernisation de l'action publique se multiplient, des "entrepreneurs d'intérêt général" sont recrutés pour 10 mois dans les administrations. Des hackathons sur deux jours regroupant des développeurs, chefs de projets, etc., des administrations de l'État sont aussi organisés.

Fin 2017, le programme action publique 2022 est lancé par le premier ministre, confirmant la priorité de transformation numérique des administrations avec pour objectif d'améliorer la qualité des services publics par l'innovation numérique pour aboutir en 2022 à 100% des services publics dématérialisés. Il porte notamment sur la mise en place de « France experimentation » pour simplifier les démarches administratives des entreprises et

---

- rapport « Trente recommandations pour n'oublier personne dans la transformation numérique des services publics » par le Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative remis en 2018



accentuer la coordination des plans de transformations numériques des différents ministères autour de l'innovation sur les relations aux usagers.

Fin octobre 2018, le secrétaire d'État chargé du numérique, Mounir Mahjoubi, a également annoncé le lancement de « Tech.Gouv ». Cette plateforme doit réunir les transformateurs et les innovateurs de l'État afin de diffuser la culture du numérique dans toutes les administrations.

Un "fonds pour la transformation de l'action publique", au titre du Grand plan d'investissement 2018-2022, est aussi créé. Il est doté de 700 millions d'euros sur 5 ans pour mieux armer les administrations de l'État.

Par ailleurs, un "Lab IA"<sup>21</sup> interministériel doit être créé début 2019 afin d'accompagner les administrations dans le déploiement de leurs projets d'intelligence artificielle. De nouveaux appels à manifestation d'intérêt IA vont être lancés.

Aussi, en mai 2018, la France est à la 13<sup>ème</sup> place européenne en matière de services publics numériques. Elle est en avance en matière de données ouvertes (4<sup>ème</sup> place en Europe). En mars 2019, on dénombre 59 projets de système d'information de l'État en cours pour un budget qui dépasse les 9 milliards d'euros.<sup>22</sup>

## **1.4 La transformation numérique est également au cœur des évolutions dans le domaine de la santé**

La santé n'est pas immune à la transformation numérique. Tous les bouleversements identifiés précédemment traversent bien évidemment le domaine de la santé.

L'e-santé est également perçue comme une source de croissance pour l'économie française et s'inscrit dans la dynamique globale que nous avons évoquée précédemment. Le marché en France est évalué à 2,7 milliards d'euros en 2014 et pourrait représenter entre 28 000 et 38 000 emplois<sup>23</sup>.

Pour Jean-Pierre Thierry<sup>24</sup>, le domaine de la santé a subi trois cycles de transformation relatifs au numérique. Le premier cycle est administratif, qui a vu l'informatisation des

---

<sup>21</sup> IA : Intelligence artificielle

<sup>22</sup> <https://www.numerique.gouv.fr/publications/panorama-grands-projets-si/>

<sup>23</sup> Synthèse Etude « E-santé : faire émerger l'offre française en répondant aux besoins présents et futurs des acteurs de santé », Syntec Numérique, janvier 2016

<sup>24</sup> Maturité et cycles de transformation des systèmes d'information en santé, Jean-Pierre Thierry dans e-santé en perspective, Degoulet, Fieschi et Ménard, Informatique et Santé, Lavoisier médecine sciences

processus administratif et logistique, alors que le 2<sup>ème</sup> cycle de transformation est centré autour de la prise en charge des maladies chroniques nécessitant une défragmentation de l'offre de soins grâce à un partage d'information et l'introduction d'outils, autorisant une meilleure coordination notamment entre l'hôpital et la ville. Enfin, le 3<sup>ème</sup> cycle de la transformation numérique anticipe un changement de modèle économique qui répond à trois objectifs : la réduction des dépenses par capita, la prise en compte des préférences individuelles et une approche populationnelle. C'est cette phase qui s'avère la plus délicate car elle touche aux patients et à ses attentes, là où les 2 premières phases relevaient de l'informatisation des processus<sup>25</sup>.

De fait, pour Syntec Numérique, le développement des technologies de l'information et de la communication dans le monde de la santé ou communément appelé e-santé est porteur « de promesses pour faire face à des défis et préserver les fondamentaux du système de santé tout en augmentant sa valeur ajoutée pour les professionnels comme pour les patients »<sup>26</sup>. Il s'agit d'optimiser la chaîne de soins voir de la transformer pour soigner autrement, gérer autrement, partager autrement les informations relatives aux patients permettant une prise en charge plus globale autour de la prévention, de la médecine prédictive, le bien-être et assurant une amélioration de la qualité des soins grâce à une sécurité des soins renforcée, un meilleur accès aux soins. Il s'agit également de pouvoir accompagner le patient, prévenir les risques à domicile, informer le citoyen, l'orienter sur les meilleures solutions pour sa santé.

La e-santé devient un levier d'optimisation considérant la contrainte économique qui pèse sur le système de santé, capable de préserver et d'améliorer la qualité des soins.

Les attentes de la patientèle évoluent, touchée dans la sphère professionnelle et privée par l'usage des technologies de l'information et des communications. Les patients deviennent moins passifs, plus éduqués, toujours plus connectés. Ce phénomène ne touche pas seulement les moins de 60 ans, puisque le cercle familial et élargi est connecté pour les personnes vieillissantes. La Fondation de l'Avenir<sup>27</sup> indique ainsi que les patients souhaitent avoir accès aux soins et à l'information de santé sur tous les territoires. Le public reste encore étonné de l'absence de la généralisation du dossier patient informatisé dans tous les établissements de santé.

Les patients souhaitent également bénéficier d'une prise en charge globale et individualisée, notamment au regard de la prise en charge des maladies chroniques et

---

<sup>25</sup> <https://www.informatiquenews.fr/transformation-numerique-sante-18791>

<sup>26</sup> Synthèse Etude « E-santé : faire émerger l'offre française en répondant aux besoins présents et futurs des acteurs de santé », Syntec Numérique, janvier 2016

<sup>27</sup> Petit guide d'exploration au pays de la santé numérique, Mathias Béjean, Jean-Paul Dumond, Johana Habib, Fondation Pour l'Avenir

polypathologiques. Cela amène par exemple à la constitution de « nœuds » d'information individualisés et accessibles au plus grand nombre (dossier patient partagé, dossier pharmaceutique, etc...).

Enfin, ils deviennent acteurs de leur santé et de celles des autres. Ils expriment dès lors une forte attente d'autonomisation et de désintermédiation. Elle s'illustre tant dans les forums dédiés à la santé, groupes sur les réseaux sociaux rassemblant les porteurs d'une même maladie qui enrichissent et apportent un éclairage sur le parcours de soin, que dans le quantified self (« auto-mesure » ou « quantification de soi ») comme le nomme la Fondation de l'Avenir<sup>28</sup>. La production de données de santé par les utilisateurs eux-mêmes donnent aux patients un accès à des données qui étaient jusque-là réservés aux professionnels de santé.

Tout ceci renvoie aux évolutions du comportement des clients que l'on a anticipées précédemment autour de l'émergence de besoins d'immédiateté, de fluidité, d'aide à la décision, de partage d'expérience.

Des risques sont associés à ces développements, notamment autour de la confidentialité et de la fiabilité des données, de l'émergence d'une obsession de coller à la norme au vu de la prolifération des outils de mesure. Ceci rejoint par exemple, les alertes sur le sur-diagnostic du cancer du sein grâce à la multiplication des examens et les nouvelles capacités acquises des appareils d'imagerie.

Au vu des enjeux soutenabilité et de qualité du système de santé, et au vu des enjeux pour la croissance économique de la France, les pouvoirs publics sont proactifs dans leur soutien à la transformation numérique du secteur de la santé dans l'optique là encore de rénover le tissu industriel.

Les acteurs majeurs œuvrant à la stratégie numérique dans le domaine de la santé sont la Direction générale de l'offre de soins (DGOS), l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP), la Délégation à la Stratégie des Systèmes d'Information de Santé (DSSIS), et l'Agence des systèmes d'informations partagées de santé (ASIP Santé) créée en 2009. Cela témoigne, selon Syntec Numérique, de la volonté des pouvoirs publics de « renforcer le pilotage et la maîtrise d'ouvrage publique des systèmes d'information dans les secteurs de la santé et du médico-social, et favoriser l'émergence de technologies numériques en santé afin d'améliorer l'accès aux soins tout en veillant au respect des droits des patients. »

Si on peut faire démarrer la transformation numérique du secteur de la santé à l'arrivée de la carte vitale<sup>29</sup> et à la volonté de mettre en place un dossier médical personnel dès 2004,

---

<sup>28</sup> Idem

<sup>29</sup> <https://www.informatiquenews.fr/transformation-numerique-sante-18791>

la structuration d'une véritable stratégie de transformation numérique a été portée par le ministère de la santé en 2016 au travers de la stratégie e-santé 2020. Cette stratégie s'appuie autant sur des programmes anciens que sur de nouveaux programmes. Elle tente de donner un cadre cohérent à l'action de l'État, jugée auparavant parcellaires, faites d'expérimentations,<sup>30</sup> mais dont l'issue et le mode d'évaluation ne sont pas toujours clairs. La stratégie e-santé 2020 s'articule autour de quatre axes<sup>31</sup> : développer la médecine connectée, encourager la co-innovation entre professionnels de santé, citoyens et acteurs économiques<sup>32</sup>, simplifier les démarches administratives des patients (admission, prise de rendez-vous en ligne, etc.) et outiller la démocratie sanitaire, renforcer la sécurité des systèmes d'information en santé. Parmi les actions phares, on retrouve le dossier médical personnel, les objets connectés et applications mobiles en santé, les systèmes d'information en santé, le programme Hôpital numérique, le programme territoire de soins numérique.

Le programme Hôpital Numérique, lancé en 2011, et piloté par la DGOS, constitue la politique nationale à cinq ans (2012-2017) relative aux systèmes d'information hospitaliers. La stratégie Hôpital numérique se décline en un programme pragmatique et cohérent, agissant sur un ensemble de leviers :

- « La détermination d'un socle de priorités : 3 pré-requis et 5 domaines fonctionnels, que tous les établissements de santé doivent atteindre. Afin d'accompagner ceux-ci dans cette démarche, un plan de financement spécifique est proposé ;
- Le renforcement des compétences des équipes et des professionnels de santé sur les aspects SI, en formation initiale et continue ;
- La mutualisation des compétences SI [(Système d'informations)] et des SI en tant que tels ;
- La déclinaison concrète des objectifs SI du niveau national au niveau local, en passant par les agences régionales de santé (ARS), cela pour favoriser l'implication des professionnels de santé et des décideurs ;
- Des mesures visant à stimuler et à structurer l'offre de solutions (homologation) et à soutenir les projets innovants. »<sup>33</sup>

Au global, 400 millions ont été dédiés au programme<sup>34</sup>. Toutes ces actions visent à faire accroître le niveau de maturité du système d'information de santé des établissements de santé français qui est hétérogène à l'heure actuelle et vise à permettre à la France

---

<sup>30</sup> Cas de la mise en place de la télémédecine dans les territoires

<sup>31</sup> <https://www.ars.sante.fr/la-strategie-nationale-e-sante-2020>

<sup>32</sup> par le lancement d'appels à projets dédiés à l'e-santé ou le développement de living labs afin d'imaginer, en lien direct avec les utilisateurs, la médecine de demain

<sup>33</sup> <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/e-sante/sih/hopital-numerique/Hopital-Numerique>

<sup>34</sup> Bilan du programme Hôpital Numérique, 2012-2017, DGOS

d'atteindre à minima le niveau 6 de l'EMRAM<sup>35</sup> (Electronic Medical Record Adoption Model). L'échelle EMRAM permet de situer un système d'information clinique hospitalier sur une échelle de maturité comprenant 8 niveaux. Les stades supérieurs 6 et 7 traduisent la mise en œuvre –même partielle pour le niveau 6 – d'un circuit complet du médicament comprenant une prescription électronique multimodale recourant à des systèmes d'aides à la décision.<sup>36</sup>

De manière générale, ce programme a permis d'initier une dynamique auprès des acteurs s'agissant de la transformation numérique. Il tente de susciter une prise de conscience de l'importance stratégique des investissements dans les systèmes d'information hospitaliers (SIH) et de la nécessité d'élever la maturité des systèmes d'information grâce à l'identification d'un socle numérique. Le programme a permis enfin d'initier un recueil de données des établissements sur le numérique référencé au travers de l'observatoire des systèmes d'information de santé et de l'atlas des systèmes d'informations hospitaliers. Ils permettent ainsi d'évaluer la maturité des systèmes d'information dans les hôpitaux et d'en faire le suivi.

Le programme « Territoire de soins numérique » vise quant à lui l'émergence de « territoires d'excellence » pilotes en matière d'usage du numérique, au service de l'amélioration et de la modernisation du système de soins. Il bénéficie d'un financement de 80 millions d'euros dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA) sur la période 2014-17. Concrètement, il s'agit de tirer tous les bénéfices des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour aider le patient à s'orienter dans le système de santé et pour renforcer la coordination entre les professionnels de santé (prise de rendez-vous dématérialisée, géo-localisation des équipes mobiles, gestion et disponibilité des lits). Au terme de ce programme en 2017, les solutions organisationnelles et technologiques qui ont montré leur efficacité pourront être proposées à la généralisation. A la suite de l'appel à projets, 18 candidatures ont été reçues et 5 projets lauréats d'ARS ont été sélectionnés en septembre 2014, sur la base d'avis issus d'un comité d'experts indépendants.

Face à la persistance du paradoxe du système de santé français, à savoir un système de santé performant mais qui souffrent d'inégalités d'accès aux soins et qui a du mal à prendre en charge les maladies chroniques et polyopathologiques, le gouvernement a initié de nouveaux travaux en 2018 devant aboutir à une nouvelle stratégie de santé. L'un des chantiers phares porte sur le numérique dont l'enjeu est « Adopter pour notre système de soins une stratégie pour engager son virage numérique qui positionne le patient au cœur de l'organisation ».

---

<sup>35</sup> <https://www.himssanalytics.org/emram>

<sup>36</sup> Risque d'une fracture numérique en santé le révélateur des ressources humaines, Jean-Pierre Thierry, août 2013, Revue hospitalière de France

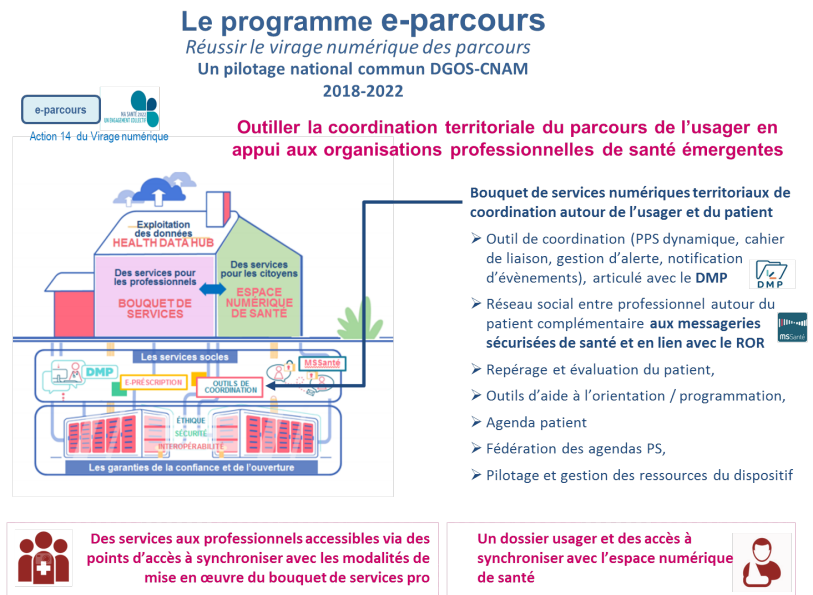
Ainsi, le rapport « accélérer le virage numérique » remis en 2018 par Dominique Pon et Annelaure Coury identifie plusieurs freins à l'accélération du virage numérique : L'utilisateur est un « oublié » du virage numérique de santé, l'offre morcelée du numérique en santé se présente de manière morcelée rendant les usages complexes dans la pratique quotidienne des professionnels de santé, le déploiement des outils et fonctionnalités de base nécessaires à un développement cohérent de la e-santé en France est incomplet, la stratégie nationale du numérique en santé est peu lisible par les acteurs et encore incomplète (foisonnement des outils, de projets parfois antagonistes, pilotage insuffisant tant au niveau national que local et absence d'une architecture cible des systèmes d'information en santé opposable, permettant un alignement de l'ensemble des acteurs...) Avec « Ma santé 2022 », le gouvernement entend remédier aux difficultés identifiées. Une feuille de route 2019-2022 en 5 axes a été construite<sup>37</sup> :

- renforcer la gouvernance du numérique en santé : création d'une délégation interministérielle du numérique en santé rattachée au ministère de la santé qui conduit le pilotage des chantiers de transformation de manière resserrée avec l'ASIP devenue l'agence du numérique en santé chargée de la mise en œuvre opérationnelle et à laquelle est rattachée une cellule en charge de mener des réflexions d'ordre éthique sur le numérique
- intensifier la sécurité et l'interopérabilité des systèmes d'information en santé : généralisation de l'identification numérique des acteurs de santé issue d'un même référentiel national, dématérialisation des moyens d'authentification (Carte vitale ou e-CPS, accélération du déploiement de l'identifiant national de santé, travail sur l'opposabilité des référentiels d'interopérabilité pour assurer la convergence des systèmes et création d'un service national de cyber-surveillance en santé)
- accélérer le déploiement des services numériques socles pour échanger et partager les données de santé de manière sécuritaire : mise en place de quatre principaux services à savoir le déploiement du dossier médical partagé (DMP), des messageries sécurisées de santé, de la e-prescription et des services numériques territoriaux de coordination des parcours déployer au niveau national des plateformes numériques de santé afin de permettre aux usagers et professionnels de santé de trouver leurs repères dans des espaces numériques fiable et simples d'accès : la mise en œuvre de trois plateformes que sont l'espace numérique de santé, une plateforme de bouquets de services communicants dédiée aux professionnels et un Health data Hub, une plateforme des données de santé en cours de déploiement

---

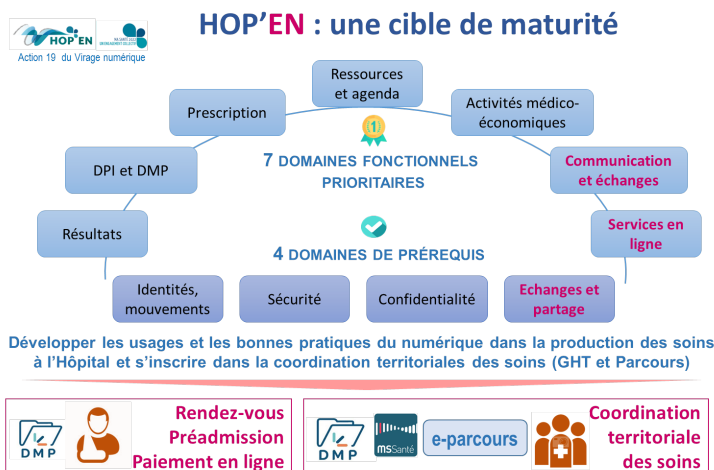
<sup>37</sup> Feuille de route : accélérer le virage numérique, dossier d'information, Ma santé 2022, un engagement collectif, Conférence ministre, avril 2019

- soutenir l'innovation et favoriser l'engagement des acteurs : une continuité des grands programmes que sont e-parcours et HOP'EN qui prend la suite de e-Hop 2.0 mais avec un volet complémentaire portant sur la coopération entre hôpitaux et entre l'hôpital et les autres acteurs de santé, la mise en œuvre d'un plan dédié aux établissements et services médicaux sociaux (ESMS), « ESMS numérique », la création d'un lab e-santé, la sensibilisation des acteurs dans le cadre d'un tour de France de la e-santé.



Source : le numérique au service des usagers avec les programmes HOP'EN et e-Parcours, Point Presse DGOS, mai 2019

Ce sont 550 millions d'euros qui seront investis dans les programmes HOP'EN et e-parcours<sup>38</sup>.



Source : le numérique au service des usagers avec les programmes HOP'EN et e-Parcours, Point Presse DGOS, mai 2019

La transformation numérique dans le domaine de la santé est inévitable car elle procède à la fois d'une dynamique appelée par les usagers, d'une stratégie globale de l'État pour améliorer la qualité du système de santé et comme levier de la croissance française. Selon la nomenclature de Jean-Pierre Thierry, on peut estimer que le système de santé français se situe

dans le 2<sup>ème</sup> cycle de transformation et poussée par son environnement et les politiques publiques vers le 3<sup>ème</sup> cycle de transformation.

<sup>38</sup> <https://solidarites-sante.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/550-millions-d-euros-investis-sur-5-ans-pour-accompagner-les-etablissements-de>

La transformation numérique est désormais inéluctable, car elle constitue un enjeu de croissance et est appelé par les usagers du système de santé. Comme nous l'avons illustré précédemment, la transformation numérique bouleverse les pratiques, les organisations, les marchés et les interactions sociales. De ce fait, elle va impacter les métiers. Aussi, nous présenterons, plus en détails, dans cette deuxième partie, l'impact attendu de la transformation numérique sur les métiers et les mesures d'accompagnement nécessaires pour une bascule apaisée.

## **2. L'impact de la transformation numérique sur les métiers et les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre**

La transformation numérique car elle impacte les organisations (2.1) comporte nécessairement des effets sur les métiers (2.2) pour lesquels il convient de mettre en place des mesures d'accompagnement (2.3).

### **2.1 C'est parce que la transformation numérique agit sur les organisations...**

L'Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque (2014) identifie les sphères d'activité de l'entreprise impactées par le numérique :

- « le digital externe, qui se traduit par la présence d'une entreprise et sa visibilité sur les réseaux, via les interactions qu'elle peut avoir avec ses clients et/ou ses prospects par exemple<sup>39</sup>;
- le digital central, qui est l'impact du digital sur les partenaires et l'écosystème en général de l'entreprise ;
- le digital interne, qui traduit l'impact du digital sur les collaborateurs, l'organisation et les processus opérationnels d'une entreprise. »

Le rapport Lemoine (2014) propose un autre cadre d'analyse en identifiant les impacts en lien avec la transformation des processus des organisations : la transformation numérique combine des effets d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas d'intermédiation. Chacun de ces effets interagit avec les deux autres et se renforce au détour de cette interaction. On peut les retrouver, chacun, autant dans le digital externe, central qu'interne. L'automatisation entraîne des effets d'accroissement de

---

<sup>39</sup> Les entreprises, tout comme les administrations sont de plus en plus présentes sur les réseaux sociaux.



performance dans l'emploi des facteurs de production (productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières). La dématérialisation permet l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplacent ou transforment les réseaux physiques d'agences, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et des coûts de transaction.

La désintermédiation /ré-intermédiation porte sur les effets de réorganisation des chaînes de valeur avec l'irruption de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients, et imposent de réinventer les modèles d'affaires et d'intermédiation notamment à partir du nouveau rôle joué par les personnes et des nouveaux actifs issus des données.

Pour le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) (2018), la transformation numérique demande de considérer les projets de services publics numériques selon trois angles. Le premier angle est celui de l'évolution de l'organisation et des processus nécessaires à la délivrance d'un service. Celle-ci peut concerner plusieurs services ou directions voire la collectivité dans son entier, ou plus simplement ne concerner que quelques agents. Le deuxième est dit « réflexif » qui permet de s'interroger sur la manière dont l'installation du service numérique est anticipée, pensée, sur le degré d'intégration dans l'activité de la collectivité et des agents, ou encore sur la manière dont la transformation est vécue et accompagnée. Le troisième angle concerne les compétences nécessaires à la réalisation du service considéré et en premier lieu, l'automatisation de certaines tâches ou activités et doit permettre d'identifier les compétences attendues (identification des compétences attendues et mesure de leur évolution, accompagnement des agents pour acquérir ces compétences et reconnaissance des compétences).

La transformation numérique impacte donc en profondeur les organisations de sorte qu'elle entraîne nécessairement une transformation des métiers. Se référant, à Böhle et Milkau, Pierre-Yves Therriault affirme que « les changements provoqués par l'introduction de nouvelles technologies amènent entre autres les travailleurs à apprendre ou à réapprendre rapidement les conduites de travail, à revoir les logiques d'activité et les stratégies cognitives qui répondent aux exigences des nouveaux dispositifs de travail et à redéfinir les façons d'interagir avec l'environnement socioprofessionnel »<sup>40</sup>.

Ces cadres d'analyse de la transformation numérique nous sont nécessaires afin de bien comprendre la transformation numérique à l'œuvre au sein de notre terrain d'étude et donc

---

<sup>40</sup> Identité de métier en péril chez des machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologiques, P.-Y. Therriault, Jacques Rhéaume et U. Streit, « Le travail humain », 2004/4 Vol. 67 | pages 333 à 357, Presses Universitaires de France

de qualifier les bouleversements rencontrés au sein du GHU AP-HP qui sont moteurs de l'évolution des métiers.

La section suivante nous permet de décrire les grandes tendances relatives à l'évolution des métiers en lien avec la transformation numérique identifiées dans la littérature.

## **2.2 ... qu'il est nécessaire de caractériser l'impact de la transformation numérique sur les métiers**

### **2.2.1 Une crainte de la disparition des métiers à nuancer**

L'un des effets les plus publicisés et connus de la transformation sur les métiers est la disparition et l'apparition de nouveaux métiers, comme en alerte l'OCDE (2017). Les processus d'automatisation et de désintermédiation initiés par la transformation numérique entraîne une obsolescence de certains métiers qui sont donc voués à disparaître remplacés par la machine. L'institut Sapiens<sup>41</sup> indique également que « s'il existe une alternative technologique à un emploi humain, celle-ci sera systématiquement choisie, dans une optique de gain de productivité ». En effet, l'automatisation amène à des gains de productivité qui se renforcent à mesure que la technologie est implémentée et qui dès lors appelle à l'intégration de nouveaux processus d'automatisation. La disparition des emplois générés par ces effets, tout particulièrement l'automatisation a été estimée entre 47% en 2013 et 9% dans le cadre des dernières études menées à partir de 2016 par l'OCDE, France stratégie ou encore le Conseil de l'orientation pour l'emploi<sup>42 43</sup>. La portée destructrice de la transformation numérique est donc à nuancer même si ces études ne donnent pas d'indication sur l'impact du processus de dématérialisation ou encore de désintermédiation. Moins qu'une disparition franche des métiers, il est attendu une transformation des métiers, car tous les métiers ne sont pas automatisables et car les hausses de productivité, par la baisse des coûts et une hausse de la demande, sont susceptibles de générer de l'emploi. « Il en découle qu'un peu moins d'un emploi sur dix serait vulnérable mais que près d'un emploi sur deux est susceptible d'évoluer fortement dans un futur proche »<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> L'impact de la révolution digitale sur l'emploi, Top 5 des métiers en voie de disparition, Erwann Tison Institut Sapiens, août 2018

<sup>42</sup> Quel est l'impact du numérique sur l'emploi et sur le travail ?, Dossier pédagogique – février 2018, la Fabrique de l'industrie laboratoire des idées

<sup>43</sup> Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain, Rapport d'étude, Délégation interministérielle de la transformation publique, novembre 2018

<sup>44</sup> Quel est l'impact du numérique sur l'emploi et sur le travail ?, Dossier pédagogique – février 2018, la Fabrique de l'industrie laboratoire des idées

Ainsi l'OCDE indique que la demande décline pour les tâches répétitives et manuelles alors qu'elle augmente pour les tâches non répétitives et les aptitudes à la résolution de problèmes et les qualités humaines.

Dans le domaine de la santé soumis à des contraintes budgétaires importantes, on peut supposer que l'implémentation de la transformation numérique est une source d'efficience. Cette recherche d'efficience doit pour autant être nuancée puisque l'impact majeur de la transformation numérique n'est pas tant la baisse des effectifs mais une transformation des métiers et de compétences associées.

Aussi, on peut déjà identifier des opportunités et des risques de la transformation numérique sur les métiers existants.

### **2.2.2 Les grandes tendances des avancées du numérique et ses contreparties sur les métiers existants**

#### **A) Des gains de temps et des activités facilitées**

Les processus de l'automatisation et de dématérialisation vont générer des gains de temps pour les salariés. Ces processus vont également contribuer à rendre moins pénible des missions qui requerrait auparavant des tâches répétitives, sources d'erreur. Le temps ainsi dégagé pourra être utilisé pour d'autres missions telles des missions de contrôle et de qualité en lien avec les aptitudes à la résolution de problèmes ou de renfort de la qualité de la relation aux usagers et clients faisant appel aux qualités humaines comme l'illustre, l'étude du CNFPT. Elle évoque le cas de l'usage des automates de prêts dans les bibliothèques qui permet de recentrer les activités des agents vers davantage de médiation.

#### **B) Des opportunités d'évolution professionnelle**

La technicité étant laissée à la technologie au regard des processus d'automatisation notamment, émerge une plus grande opérabilité entre des postes qui deviennent moins experts mais plus transverses. Les fonctions seront donc moins cloisonnées ce qui permet aux salariés de changer de fonction plus facilement. Il s'agit là d'une difficulté du marché du travail français que ce soit dans le privé ou dans le public, malgré la loi sur la mobilité entre les trois fonctions publiques, et qui pourra ainsi être levée.

#### **C) Une perte de technicité**

Avec la transversalité encouragée par l'implémentation du numérique, certes il y a une plus grande opérabilité entre les postes, mais il peut également y avoir une perte de technicité et de compétences de la part des salariés. C'est ce qu'expriment certains agents selon

l'étude du CNFPT : Ils évoquent un sentiment de déperdition de leurs connaissances techniques.

D) Des facteurs de pénibilité induits par la transformation numérique

On retrouve la fatigue liée à des postures longues face aux écrans ; la tension nerveuse induite par les dysfonctionnements et les imprévus de l'informatique ; et le stress généré par les flux d'information et la nécessaire réactivité des réponses aux courriels. Le rapport vie privée/vie publique est amené à connaître des déséquilibres, l'internet des objets ayant un impact de plus en plus marqué, rendant flou les frontières entre monde professionnelle et sphère personnelle. De fait, les individus sont touchés par une infobésité. Ils évoquent la difficulté de gestion continue d'une grande masse de données. Enfin, l'usure professionnelle, la perte de sens et de motivation sont aussi des facteurs de pénibilité identifiés par la littérature. En effet, les tâches et missions qui faisaient la spécificité et l'attrait du métier s'estompent en raison de la numérisation. Et il y a également la perception d'une certaine dévalorisation des tâches réalisées par les agents qui émerge du fait de l'empressement à les intégrer dans un processus d'automatisation ou de désintermédiation. L'industrialisation des dossiers peut amener à une certaine monotonie des activités surtout lorsqu'elles sont centrées sur le contrôle. De sorte que pour certains les relations interpersonnelles sont moins fréquentes au regard, notamment des processus de désintermédiation, et quand elles le sont, elles sont conflictuelles et donc difficiles à gérer.

E) Une tendance de recentrage vers les activités complexes à hautes valeurs ajoutées

De manière générale, la transformation numérique induit un recentrage des métiers autour des activités portant sur les relations humaines et complexes. Elles sont une réponse à la demande des clients d'aide et de conseils personnalisés, comme nous l'avons vu précédemment. Si la technologie amène à des gains de productivité, le temps humain ainsi dégagé amène à des gains de qualité en vue d'améliorer l'expérience client. Pour l'instant et à moyen terme pour l'OCDE, l'intelligence artificielle ne semble pas en capacité de supplanter l'humain sur cet aspect.

Nous avons vu dans cette partie comment les métiers sont susceptibles d'évoluer. Cette évolution des missions et des tâches suggère l'acquisition de nouvelles compétences numériques.

### 2.2.3 Des compétences numériques encore peu identifiées et reconnues

Avec la transformation numérique de nouvelles tâches et missions apparaissent et l'on exhorte les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences, parmi celle-ci l'on retrouve les compétences numériques qui sont donc propres au phénomène de numérisation de la société. Pourtant ces compétences numériques peinent encore à être identifiées comme l'indique l'OCDE, ou le CNFPT. C'est pourquoi nous avons privilégié leur analyse dans cette section.

Pour le CNFPT, cette identification se heurte à des logiques par champ professionnel ou à des identités « métiers ». Et il est donc « difficile de rapprocher l'activité numérique des travailleurs sociaux, par exemple, de celle des agents de l'urbanisme ou de celle des gestionnaires administratifs sans froisser les représentations métiers des uns et des autres ». Il indique par ailleurs qu'à l'exception des activités/compétences des métiers du numérique, les compétences numériques des autres domaines professionnels sont la plupart du temps absentes des fiches de postes des agents rencontrés. Aussi, de manière générale, la prise en compte des compétences, et de leur déclinaison en niveaux (usage, maîtrise, expertise) se fait le plus souvent au fil de l'eau et au coup par coup.

En outre, Jean-Luc Bouillon<sup>45</sup> indique que les compétences numériques s'apparentent à une injonction face à la mise en œuvre d'une stratégie de transformation numérique immuable. Elles constituent une boîte noire sans que les dirigeants ne puissent vraiment les définir.

L'étude du CNFPT nous apprend que la compétence numérique ne relève pas uniquement de l'acquisition de compétences techniques, même si elle alerte sur la nécessité d'être attentif aux questions de fracture numérique et d'illectronisme. Elles procèdent d'une acculturation au numérique qui exige la compréhension du sens des projets et l'adhésion au changement. Comme le confirme Jean-Luc Bouillon,<sup>46</sup> lorsqu'il affirme que « les capacités concernées ne sont pas simplement techniques, mais également de nature sociale et comportementale ». Aussi, au-delà de la maîtrise des outils techniques du numérique, les compétences numériques peuvent se comprendre comme la capacité de comprendre les processus numériques, de se tenir à la règle mais également de pouvoir y déroger lorsque cela s'avère nécessaire. En effet, l'intégration du numérique constitue une boucle : l'implémentation de la technologie amène à l'inscription des pratiques dans des

---

<sup>45</sup> Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques », Face à la modélisation, Jean-Luc Bouillon, Gresec | « les enjeux de l'information et de la communication », 2015/1 n° 16/1

<sup>46</sup> Idem

processus définis qui eux-mêmes sont amenés à évoluer en fonction des usages. De l'étude de Jean-Luc Bouillon, il ressort que « l'ambition de la réflexion sur les compétences numériques est ainsi de gérer – ou plutôt de faire gérer – des moments qui échappent à la formalisation organisationnelle et dépassent les situations prévisibles d'utilisation des NTIC [(Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications)], en intégrant les ajustements informels et les régulations autonomes ». Pour cela, il est nécessaire que les salariés soient « capables de prolonger la rationalisation là où elle ne peut être complètement conçue à priori ». Il s'agit là d'une transformation culturelle et comportementale portant sur les représentations de l'activité, du client, de l'entreprise qui implique une capacité d'adaptation et de créativité. Cet équilibre entre respect de la norme et des processus défini et prise d'initiative peut apparaître comme des injonctions contradictoires auprès des salariés.

Le développement des compétences numériques au regard de l'étude de Jean-Luc Bouillon passe par la « fiabilisation et le balisage du social et des comportements individuels afin de le rendre compatible avec la logique des processus-métiers et avec l'irréductible formalisation incomplète de ces derniers lorsque l'on approche de l'ici-et-maintenant de l'activité »<sup>47</sup>. Pour ce faire, il convient de pouvoir favoriser les interactions, le partage de points de vue, la co-construction de connaissances et de pratiques sociales entre les différents acteurs.

Ces compétences numériques sont aussi importantes lors de la mise en œuvre de projet de transformation numérique qu'au quotidien. « Prévenir un décrochage des agents vis-à-vis d'un projet ou garantir le succès du déploiement d'un dispositif digital nécessite de former à l'utilisation des outils sans mettre de côté cette compréhension des enjeux et des logiques qui procèdent de leur production », pour le CNFPT<sup>48</sup>. Il convient donc de pouvoir évaluer correctement la maturité numérique des individus surtout lorsque « vis-à-vis des nouveaux usages numériques, 10 % des personnes sont à jour, 40 % suivent le mouvement et 50 % sont dépassées »<sup>49</sup>.

Or, comme le rappelle Bruno Mettling<sup>50</sup>, la vitesse exceptionnelle de diffusion des technologies du numérique complexifie les démarches d'anticipation et d'adaptation par rapport aux évolutions naturelles de l'entreprise pour éviter la déqualification, facteur de rupture numérique.

---

<sup>47</sup> Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques », Face à la modélisation, Jean-Luc Bouillon, Gresec | « les enjeux de l'information et de la communication », 2015/1 n° 16/1

<sup>48</sup> Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

<sup>49</sup> idem

<sup>50</sup> Rapport sur la transformation numérique et la qualité de vie au travail, Bruno Mettling, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, septembre 2015

Or, le taux d'encadrement des métiers en lien avec le numérique reste faible dans les hôpitaux en France, facteur indispensable de succès de l'implémentation du numérique dans les hôpitaux.<sup>51</sup>

En outre, comme l'indique Frédérique Chopin, la loi n°2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique « renforce les obligations des entreprises en matière de formation au numérique en prévoyant que les actions de développement des compétences numériques s'inscrivent dans la formation professionnelle tout au long de la vie (art. L6111-2 C.trav.). Le plan de formation peut comporter des actions visant au développement des compétences numériques (art L.6321-1C.trav.) »<sup>52</sup>

Si l'OCDE estime que la transformation numérique doit permettre le bien-être des individus, elle est aujourd'hui source de risques psychosociaux (RPS) au regard des bouleversements qui sont opérés sur les métiers, qu'il convient d'identifier et d'anticiper.

#### **2.2.4 Des RPS exacerbées par la transformation numérique**

A) Un quotidien professionnel qui se « déshumanise »

Si l'usage des technologies du numérique tend à renforcer le collectif et le travail de groupe, il participe néanmoins à l'appauvrissement des relations interpersonnelles directes. Le CNFPT évoque à ce sujet une forme de déshumanisation, plus particulièrement constatée sur des activités de back office, de saisie et de support téléphonique. Il y a un fort sentiment d'isolement qui s'exprime.

L'implémentation du numérique implique également de se conformer à des process qui ne font parfois pas sens avec le quotidien des utilisateurs et qui limitent les marges de manœuvre et les capacités d'apprentissage, d'initiative et de reconnaissance pour les individus selon Vincent Mandinaud, chargé de mission à l'Agence National pour l'amélioration des Conditions de Travail (ANACT).<sup>53</sup>

B) Une charge mentale en hausse qui peut déboucher sur la « fear of missing out »

L'abolition du cadre spatio-temporel, le diktat de l'immédiateté rendent confus la frontière entre travail et vie personnelle. Il n'y a pas de rupture franche et les personnels évoquent

---

<sup>51</sup> Risque d'une fracture numérique en santé le révélateur des ressources humaines, Jean-Pierre Thierry, aout 2013, Revue Hospitalière de France

<sup>52</sup> Les impacts de la transformation numérique sur le travail : quels effets sur la QVT ? Les avancées du droit du travail et de la jurisprudence sur la QVT et les transformations numériques Frédérique Chopin, maître de Conférences HDR en Droit privé Responsable Master 2 RH RSE, Centre de Droit Social EA 901, Aix Marseille Université, Journée d'étude IRT-SECAFI-IRES du 11 mai 2017

<sup>53</sup> Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche, Travail et Changements, n°362, janvier-février-mars 2016

une fatigue psychosociale, de sorte que le temps de travail n'est plus le seul indicateur de la charge de travail.

Citant l'étude du centre d'études Radicati Group de 2014, le rapport Mettling indique qu'un employé reçoit en moyenne 85 courriels par jour et en envoie 36. Une majorité des agents rencontrés dans le cadre de l'étude du CNFPT imputent à la gestion des courriels un certain épuisement psychologique, principalement parce que ces derniers sont « de plus en plus nombreux et tous azimuts, de moins en moins individualisés envoyés à un nombre croissant de destinataires, ce qui bloque ou complexifie [...] la chaîne de décision et de communication »<sup>54</sup>.

Tout ceci peut conduire au développement d'une nouvelle forme d'anxiété sociale « fear of missing out » selon le rapport Mettling citant le Boston consulting group. Cette anxiété sociale induit un rapport obsessionnel aux outils de communication et empêche d'établir une rupture. Il y a dès lors une connexion permanente aux outils que ce soit courriel, réseau social, messagerie d'entreprise de peur de manquer des informations importantes.

#### C) Une problématique de reconnaissance liée aux nouveaux modes de travail

L'organisation du travail tend à évoluer sous l'impulsion du numérique et les rapports verticaux s'estompent pour devenir plus horizontaux, si bien que les liens de subordination ne se révèlent plus uniformes. On assiste à une hybridation des formes de coordinations (hiérarchique, de projet et en réseau), selon le rapport Mettling, qui complique la définition et l'évaluation des objectifs. « En effet, dans la coordination hiérarchique, le manager fixe les objectifs et évalue ensuite en s'appuyant sur son expertise technique ; dans la coordination par projet, il alloue les ressources sur les projets et l'appréciation du travail fourni devient plus complexe car il s'appuie pour cela sur les avis d'autres acteurs ; dans la coordination en réseau, la difficulté du manager est de définir une activité, en dépassant la simple injonction de « réseauter de façon utile ou pertinente ».

Il y a également pour le management une difficulté liée à la reconnaissance des nouvelles compétences acquises quel soit liée ou pas au numérique.

#### D) La fréquence et l'ampleur des changements induits

Des facteurs propres à la fonction publique territoriale que l'on peut élargir à l'ensemble de la fonction publique sont identifiés par le CNFPT. Il s'agit de la fréquence et de l'ampleur des changements induits par le numérique sur les organisations et les activités des agents mais aussi par les autres actions de transformations et de réformes de l'État : le continuum de réforme, l'optimisation de l'action publique, l'évolution de la demande sociale, les changements organisationnels et managériaux. Or, les pouvoirs publics entendent accélérer le virage numérique des différents corps de l'État.

---

<sup>54</sup> Risque d'une fracture numérique en santé le révélateur des ressources humaines, Jean-Pierre Thierry, août 2013, Revue Hospitalière de France



## E) La difficulté à reconstruire une nouvelle identité métier

Les changements liés à la transformation numérique sont tels qu'il peut y avoir une perte d'identité métier. Pierre-Yves Therriault nous apprend ainsi que « le fait de travailler implique un investissement de soi pour faire œuvre avec les autres. Dans cette perspective, travailler avec des technologies oblige les travailleurs à revoir leurs règles, leurs outils, leurs gestes, leurs modes opératoires et les façons de réaliser la tâche. Le fait de redéfinir les actes posés avec les technologies engage directement l'identité des travailleurs si cette dernière n'est pas confirmée »<sup>55</sup>.

Aussi, la technologie met à mal l'équilibre entre le travailleur, l'univers du travail et le champ social ce qui peut entraîner une souffrance mentale.

En outre, comme nous l'apprend l'étude de Pierre-Yves Therriault (2004) sur l'introduction d'une nouvelle technologie chez des machinistes. L'arrivée de la technologie peut faire perdre une identité métier sans qu'une autre identité de substitution ne soit développée. Il identifie six grands obstacles au passage d'un statut identitaire à l'autre : une polyvalence illusoire des machinistes, un manque de formation pour maîtriser la technologie, un changement imposé de technologie, l'iniquité dans l'affectation à des machines de générations différentes, une comparaison humain-machine dans laquelle l'humain est toujours perdant, enfin un mode d'encadrement infantilisant qui empêche de développer les compétences attendues en termes d'autonomie, d'innovation, et de créativité.

Au vu des différents bouleversements dans les métiers et dans les compétences attendues, et au vu des risques psychosociaux associés, il est nécessaire de mettre en place des mesures d'accompagnements.

## **2.3 Un impératif de mettre en place des mesures d'accompagnement des travailleurs**

### **2.3.1 Le rôle central du management de proximité**

Le management et tout particulièrement, le management de proximité devient un acteur central de la transformation numérique. « C'est largement sur les managers de proximité, déjà très exposés par ailleurs, que repose concrètement une grande part de la réussite ou de l'échec de la transformation digitale »<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Identité de métier en péril chez des machinistes suite à des transformations organisationnelles et Technologiques, P.-Y. Therriault, Jacques Rhéaume et U. Streit, « Le travail humain », 2004/4 Vol. 67 | pages 333 à 357, Presses Universitaires de France

<sup>56</sup> Rapport sur la transformation numérique et la qualité de vie au travail, Bruno Mettling, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, septembre 2015

Le manager de proximité doit résoudre l'injonction contradictoire entre autonomie et contrôle, les mêmes qui sont à l'œuvre dans la construction des compétences numériques comme nous l'avons vu précédemment.

L'étude de l'observatoire des métiers de la banque estime quant à elle que « les managers sont appelés à être visionnaires et à prendre du recul pour comprendre les changements permanents de leur environnement ». Aussi, « Exercer des fonctions d'encadrement dans ce contexte où les attentes sont fortement renouvelées, nécessite que les cadres accompagnent et ne subissent pas eux-mêmes les transformations liées à l'e-administration »<sup>57</sup>, pour le CNFPT. De nouveaux modes d'actions en ressources humaines sont à imaginer, afin de maîtriser l'impact humain.

La légitimité et le leadership du manager au regard du rapport Mettling ne repose plus sur la détention de l'information, mais sur la capacité à faire naître le consensus.

Enfin, le management de proximité est identifié comme l'acteur principal de la prévention des risques psycho-sociaux.

### **2.3.2 L'implication des agents dans l'implémentation de la transformation numérique**

Dans le cadre des projets de mise en œuvre de nouveaux outils numériques, il est indispensable d'associer les agents en amont et dans l'utilisation quotidienne. Cette démarche participative constitue un facteur de succès et permet de limiter les craintes et les angoisses des agents quant à l'évolution de leur métier. C'est à la faveur d'un contexte où les agents sont acteurs et non plus spectateurs de la transformation numérique que celle-ci et les enjeux rattachés peuvent être accueillis et anticipés, et que peuvent se développer les nouvelles compétences numériques.

Au-delà de l'accompagnement des agents, le Conseil d'orientation et de l'information administrative (COEPIA)<sup>58</sup> prône de valoriser leur engagement dans les services publics numériques en reconnaissant, notamment la compétence des agents dans l'accompagnement numérique des usagers.

### **2.3.3 La formation et l'accompagnement à la reconversion**

La transformation numérique fait évoluer les tâches et les missions qui demandent d'autres compétences aux agents, notamment des compétences numériques. Le rôle des directions des ressources humaines et du management de proximité est donc primordial. Or, pour le

---

<sup>57</sup> Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

<sup>58</sup> <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2017/12/20/30-recommandations-noublier-personne-transformation-numerique-services-publics/>

CNFPT, « Il est difficile de parler d'une politique de ressources humaines en tant que telle, sur des compétences numériques clés, et de leur accompagnement. » De plus, « Comblent les écarts par de la formation et de l'accompagnement demande du temps. Ce temps « long » de l'acculturation, ne coïncide pas toujours avec le rythme imposé par le changement numérique. »<sup>59</sup>

C'est pourquoi l'éducation au numérique constitue un axe phare du rapport Mettling. Il s'agit de mobiliser les moyens de la formation afin d'accompagner la transition numérique en portant une politique de développement de la culture du numérique (travail en réseau, culture de l'autonomie versus culture du contrôle, méthodes agiles, etc.), indépendamment de la maîtrise des outils et de leurs usages ; par la formation aux nouvelles formes de travail, plus transversales, plus horizontales plus coopératives, tendant vers le modèle de l'entreprise « agile » ; par le développement d'une culture managériale adaptée à l'utilisation des outils du numérique ; par l'éducation aux usages des outils numériques permettant d'articuler vie professionnelle et vie privée, sans débordement excessif de la première sur la seconde et vice versa ; par la mise en place d'une éducation numérique continue dans les entreprises au travers d'un dispositif permanent d'accompagnement des salariés ; et enfin, par la mise en place de dispositifs numériques dans le but de prolonger l'éducation numérique d'une phase d'échanges et d'entraide.

Aussi, comme nous l'apprend, l'étude de le CNFPT, il est impératif que les formations ne soient pas décontextualisées ou trop éloignées de l'identité et du quotidien des agents. Plus que la formation par un prestataire externe, une formation organisée en interne par des pairs référents ou en autoformation est recommandés car cela participe à l'acquisition de la nouvelle technologie. En fonction de la maturité numérique des agents, il est important de mettre en place des formations préalables sur la culture numérique.

Toutes ces actions doivent s'inclure dans une optique de promotion de la diversité/féminisation de l'économie numérique pour éviter que ce secteur ne devienne un secteur d'exclusion.

Le rapport Mettling indique également de placer la transformation numérique au cœur des dispositifs de professionnalisation et de passerelles entre les métiers. L'anticipation de l'obsolescence des compétences suite à la transformation numérique doit être au cœur des travaux de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC). Une politique des ressources humaines de reconversion soutenant les dispositifs de formation pour requalification doit également être mise en place, bien que les politiques de formation en la matière selon le rapport Mettling pâtissent déjà d'une certaine faiblesse, et ont encore été fragilisées par la faible appropriation par les entreprises des nouvelles dispositions issues

---

<sup>59</sup> Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale. De fait, « dans les cas observés, entre 5 à 10 % des agents n'acceptent pas ces changements et doivent être accompagnés vers des mobilités internes, voire externes »<sup>60</sup> dans l'étude de la CFNPT.

Enfin, il convient de former spécifiquement les personnes destinées à mener la conversion vers une culture numérique. D'une manière plus générale pour le rapport Mettling, la qualité de la formation donnée aux formateurs est un point-clé trop souvent négligé du succès de l'effort de formation nécessaire à la réussite du numérique. La formation au management de proximité doit donc être adressée. Il recommande donc de développer les capacités des managers à animer des communautés, de maîtriser les réseaux sociaux dans l'animation d'une équipe (digital leadership) ; d'intégrer dans les comportements managériaux la vitesse des échanges ; de cadrer l'autonomie plutôt que de déléguer ; de renforcer le rôle du manager dans l'accompagnement des transformations ; de trouver le bon équilibre entre management hiérarchique classique, management transversal et coaching en fonction de la nature de l'activité de l'équipe et des personnes.

Le COEPIA recommande de développer les indicateurs de suivi et d'alerte, de prévoir le financement et l'organisation nécessaires à l'accompagnement vers la dématérialisation (via la création d'un fonds alimenté par une partie des économies réalisées par la numérisation)<sup>61</sup>.

Les deux premières parties nous ont permis de mieux comprendre la transformation numérique et ses enjeux ainsi que d'appréhender les impacts sur les métiers. Dans cette troisième partie, nous allons analyser l'impact de la transformation numérique sur le métier d'AMA au sein du GHU APHP.Sorbonne Université.

### **3. L'impact de la transformation numérique sur le métier d'AMA et sa gestion au sein du GHU APHP.Sorbonne Université**

Nous allons, d'abord, présenter succinctement la manière dont la transformation numérique se déploie au sein de l'AP-HP et du GHU APHP.Sorbonne Université afin de comprendre la dynamique et l'ampleur des modifications à anticiper (3.1). Nous évoquerons ensuite la méthodologie que nous avons utilisée pour analyser l'impact de la transformation

---

<sup>60</sup> Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

<sup>61</sup> <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2017/12/20/30-recommandations-noublier-personne-transformation-numerique-services-publics/>

numérique sur le métier d'AMA au sein du GHU (3.2). Tout ceci nous amènera à examiner de la manière dont la transformation numérique induit des changements sur le métier d'AMA et des mesures prises par le GHU (3.3). Enfin, nous discuterons des limites de notre démarche d'évaluation (3.4) et nous établirons des recommandations (3.5).

### **3.1 La transformation numérique au cœur de la stratégie de transformation de l'AP-HP**

L'AP-HP a élaboré un plan de transformation Oikeïosis 2019-2023 avec comme objectif d'améliorer les soins, la qualité de vie au travail et l'équilibre économique de l'AP-HP. Ce plan est construit autour des huit axes suivants :

1. Conduire les nouvelles opérations majeures d'évolution des structures et de l'organisation
2. Nous adapter aux évolutions des prises en charge et de la recherche
3. Regagner en attractivité vis-à-vis des patients et des territoires
4. Renforcer le travail en équipe et la gestion des ressources humaines
5. Accélérer la transformation numérique
6. Renforcer la maîtrise des dépenses de produits de santé
7. Sécuriser, développer et diversifier nos recettes
8. Optimiser les filières achat et logistique

La transformation numérique constitue en soi un axe majeur de transformation et participe à la mise en œuvre d'autres axes tels l'attractivité vis-à-vis des patients et des territoires au travers par exemple de l'optimisation de la prise de rendez-vous en ligne en consultation et en imagerie. Pour Jean-François Penciolelli, « le numérique se fonde au sein du fonctionnement général du système de soins et brise « la fracture » entre l'hôpital et l'ambulatoire afin de permettre un meilleur « maintien en condition opérationnelle » des patients, augmentant ainsi leur qualité de vie. »<sup>62</sup>

La transformation numérique de l'AP-HP s'articule autour de trois objectifs à savoir l'engagement de service, les conditions de travail et la performance économique, déclinés autour de huit engagements de services :

1. Joindre l'hôpital
2. Prendre rendez-vous
3. Réaliser ses démarches administratives

---

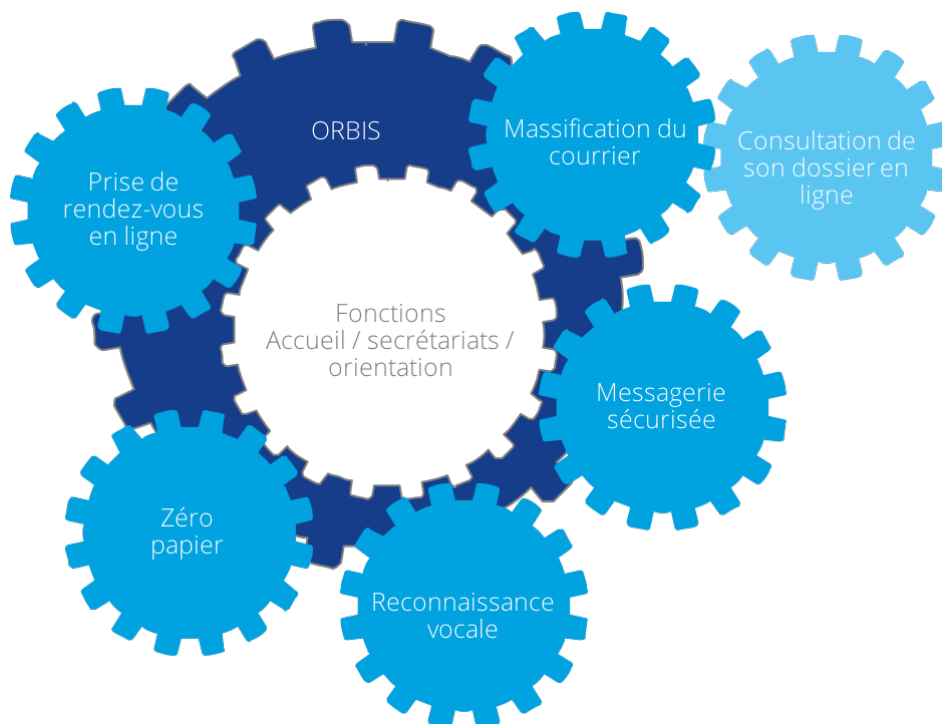
<sup>62</sup> Réflexion la transformation digitale des organisations de santé enjeux et perspectives, Jean-François Penciolelli, Julian roche, Gestions Hospitalières avril 2018 N°575

4. Être accueilli et orienté
5. Suivre sa prise en charge hors les murs
6. Faciliter l'accès au dossier patient
7. Accéder à la transmission d'information
8. Outiller les gestionnaires.

Ces engagements de service aussi bien auprès des professionnels que des usagers et patients se matérialisent au travers d'un portefeuille de projets d'implémentation d'outils numériques. Les usagers évoluent ainsi que les professionnels par l'usage du numérique dans la sphère privée. Ces engagements font écho aux tendances d'évolution décrites dans les parties précédentes, sans être exhaustif, à savoir le besoin d'immédiateté, de simplification des démarches, d'une demande d'amélioration de l'aide et de l'orientation au sein de l'hôpital.

C'est ainsi que l'image de marque de l'hôpital est aussi en jeu, facteur d'attractivité car du fait de l'asymétrie d'information entre les patients et le corps médical, elle devient un élément sur lequel peut se fonder l'avis des usagers. Sa capacité à répondre aux attentes des usagers devient donc un signe de qualité.

La fonction secrétariat, au cœur de cette réflexion, est touchée, à l'AP-HP, par les projets numériques suivants :



Source : Encadrement des secrétariats médicaux, Piloter les fonctions médico-administratives au sein des DMU, AP-HP, janvier 2019

Les différents hôpitaux de l'AP-HP sont donc intégrés dans cette démarche d'implémentation de nouveaux outils numériques mais de manière hétérogène. Le GHU APHP.Sorbonne Université récemment constitué des anciens groupes hospitaliers (GH) Hôpitaux Universitaires Est Parisien (HUEP) et Pitié Salpêtrière – Charles Foix (PSL-CFX) sont à des stades d'intégration différentes de nouveaux outils sur les sept hôpitaux du groupe. Par exemple, si les hôpitaux de l'ex GH HUEP ont implémenté Orbis, le dossier patient informatisé, le déploiement de ce dernier sur PSL est partiel tant sur le périmètre de PSL que dans les différents modules du dossier.

Après avoir présenté succinctement comment la transformation numérique est portée au sein de l'AP-HP, nous allons présenter le cadre méthodologique sur lequel nous nous appuyons pour analyser l'impact de la transformation numérique sur le métier d'AMA au sein du GHU APHP.Sorbonne Université.

### **3.2 Méthodologie**

Nous allons utiliser le modèle SAMR (Substitution, Augmentation, Modification, Redéfinition) utilisé par le CNFPT<sup>63</sup> dans le cadre de son étude sur l'impact de la transformation numérique sur les métiers dans les collectivités territoriales (Voir Annexe 1). Il permet de dégager une typologie du niveau d'intégration des services numériques dans les organisations (substitution-augmentation-modification-redéfinition) et de déterminer les impacts sur les organisations et sur les métiers (missions et tâches, et compétences associées). Ce modèle nous sert pour mieux comprendre la dynamique de la transformation numérique au sein de l'AP-HP et au sein du GHU APHP.Sorbonne Université. Il nous permet également de déterminer comment la transformation numérique est perçue par les acteurs qui la mettent en œuvre.

La collecte de données s'est faite sur la base d'un recueil de documents en interne sur les projets de transformation numérique et les impacts attendus sur le métier d'AMA, d'une participation aux réunions portant sur l'implémentation des outils numériques et les mesures d'accompagnement au regard de l'une de mes missions d'élèves directrices dans le cadre du stage long.

En complément, des entretiens avec des personnes parties prenantes au sein du GHU APHP.Sorbonne Université et au sein du siège de l'AP-HP ont été réalisés. Nous avons

---

<sup>63</sup> Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

également voulu avoir la perception d'autres acteurs extérieurs au GHU comme éléments de comparaison. Aussi, l'analyse de l'impact de la transformation numérique sur le métier d'AMA au sein du GHU APHP.Sorbonne Université se nourrit également de leur retour d'expérience.

Ces entretiens sont semi-directifs afin de laisser l'espace à la personne interviewée de dire sa vision. Selon Geneviève Imbert<sup>64</sup> (2010), « [il] s'avère en effet particulièrement adapté aux travaux conduits dans le champ de la santé. L'objectif est de saisir le sens d'un phénomène complexe tel qu'il est perçu par les participants et le chercheur dans une dynamique de co-construction du sens. »

Une même ligne conductrice structure les entretiens, bien qu'une grille propre (Voir Annexe 2) à la fonction de la personne interviewée ait été constituée. Aussi, les thématiques dégagées sont issues de la revue de littérature que nous avons réalisée précédemment et qui nous ont permis de cerner le sujet, ses enjeux, et les bonnes pratiques à tenir. Il s'agit dans le cadre de ces entretiens de comprendre comment les acteurs perçoivent la transformation numérique et son impact sur le métier d'AMA, et d'appréhender comment elle est accompagnée au regard de son impact sur ce métier.

#### Entretiens semi-dirigés

Établissement	Directions	Fonction	Objectifs
<b>GHU APHP.Sorbonne Université</b>	Direction des projets et de la transformation	1 Ingénieur en organisation en charge de l'accompagnement de l'implémentation des outils relatifs au zéro papiers	Appréhender comment sont perçus les différents outils numériques et les enjeux associées à leur implémentation
<b>GHU APHP.Sorbonne Université</b>	Direction des projets et de la transformation	1 Directeur adjoint	Appréhender comment sont perçus les différents outils numériques et les enjeux associées à leur implémentation
<b>GHU APHP.Sorbonne Université</b>	Direction des ressources humaines	1 Responsable du Département Développement RH et Accompagnement des Parcours Professionnels 1 Responsable de la formation continue	Connaître le niveau de compréhension du département de la transformation numérique et de ses impacts et comprendre le rôle de la DRH dans l'accompagnement à l'évolution du métier d'AMA
<b>GHU APHP.Sorbonne Université</b>	Pôle Ex-HUEP	1 Encadrant AMA	Connaître le niveau de connaissance de la transformation numérique et apprendre de la perception des impacts sur le métier

<sup>64</sup> « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », Geneviève Imbert, Recherche en soins infirmiers 3/2010 (N° 102), p. 23-34



<b>AP-HP</b>	Direction du pilotage de la transformation	2 Ingénieurs en organisation au sein du Département des services numériques	Mieux comprendre la stratégie en lien avec les projets de transformations numériques et les liens avec les établissements de santé de l'AP-HP
<b>AP-HP</b>	Direction des Ressources humaines	1 Directeur du Département Contrôle de gestion, prévision et métiers	Appréhender les liens entre la DRH et la DPT s'agissant de la conduite de projet de transformation numérique
<b>GH Saint-Louis Lariboisière Fernand Widal</b>	Direction des ressources humaines	Coordinatrice des AMA	Dégager la perception de la coordinatrice sur l'évolution du métier et l'accompagnement à mettre en place
<b>GH Saint-Joseph</b>	Direction des Projets et Parcours Patients	Directrice	Comprendre comment est gérée la mise en place de nouveaux outils numériques et leur impact sur les métiers médico-administratifs Pouvoir établir un comparatif avec le cas du GHU Sorbonne Université

Nous aurions souhaité nous entretenir avec au moins un AMA du GHU APHP.Sorbonne Université, mais les circonstances ne nous ont pas permis de le faire considérant le temps imparti. Ces entretiens nous auraient permis de mieux appréhender comment les acteurs directement concernés par la transformation numérique appréhende ce phénomène et s'ils en perçoivent ses effets dans leur quotidien, mais aussi d'identifier la manière dont ils se projettent, et les craintes et résistances. Enfin, nous nous appuyerons également sur la littérature portant tout particulièrement sur les métiers de la branche secrétariat/accueil face à la transformation numérique.

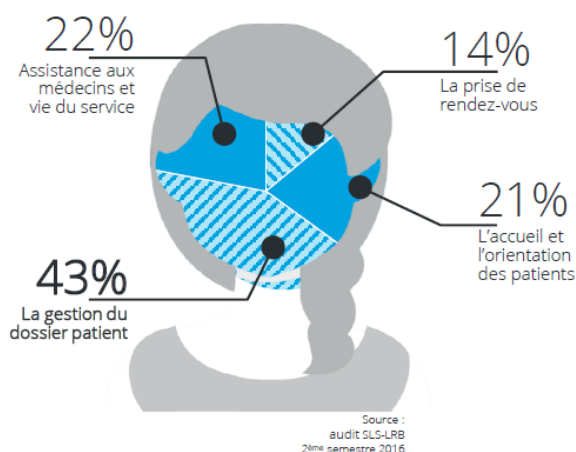
### **3.3 Évaluation de l'impact de la transformation numérique sur le métier d'AMA et des mesures d'accompagnement au sein du GHU APHP.Sorbonne Université**

#### **3.3.1 La caractérisation de l'impact attendu sur le métier d'AMA qui illustre un décalage entre le siège et le GHU APHP.Sorbonne Université**

La direction du pilotage et de la transformation (DPT) du siège de l'AP-HP agit au niveau stratégique sur les différents projets transverses visant à réformer l'AP-HP. Dans le cadre de la mise en œuvre des projets numériques, elle œuvre de concert avec la direction du système d'information. Il y a là, la pleine conscience que l'implémentation d'outils numériques est plus que la mise à disposition d'un nouvel outil mais qu'elle impacte les organisations. De fait, les deux ingénieurs en organisations de la DPT du siège nous ont

confirmés lors de l'entretien que le déploiement des outils numériques en cours ou à venir relève d'une dynamique de transformation et inaugure donc une refonte des tâches significatives. C'est pourquoi le département des services numériques de la DPT du siège a travaillé relativement en amont sur l'impact de la transformation numérique. Les impacts de la transformations numériques ont été cartographiés au niveau macro tant d'un point de vue quantitatif que d'un point de vue qualitatif. Il est ainsi estimé que près de 60% des tâches effectuées par les AMA tendent à disparaître au profit d'une automatisation, désintermédiation des activités : elles sont identifiées comme des tâches à faible valeur ajoutée.<sup>65</sup>

Ceci amène la DPT en lien avec la DRH du siège a identifié un impact de réduction globale des effectifs de secrétaires médicales au sein des différents groupes hospitaliers de l'AP-HP sur 5 ans. Elle anticipe également une réallocation du temps AMA autorisant un recentrage sur les compétences clés des AMA à savoir l'accueil, l'orientation des patients et l'assistance aux médecins et à la vie du service.<sup>66</sup>



La DPT a souhaité confirmer cette évaluation macro en proposant une démarche aux GH de l'AP-HP, qui consiste en la réalisation de la cartographie des secrétariats existants avec la mise à disposition d'un outil BADOU (Bien Apprécier et Décrire les Organisations Usuelles), en la formalisation d'un découpage cible des secrétariats v2.0, la définition d'une organisation et dimensionnement cibles des secrétariats v2.0 avec la mise à disposition d'un outil BABAR (Bien Adapter les Besoins à l'Activité Réelle) pour évaluer les ressources cibles et l'établissement d'un plan d'action pour basculer en organisations

cibles. Tout ceci permet également selon les deux ingénieurs en organisation de la DPT d'évaluer le niveau de maturité au numérique de l'organisation.

Cette démarche ne semble pas avoir été suivie par le GHU APHP. Sorbonne Université, notamment au regard du temps qu'il est nécessaire de mobiliser pour la cartographie en raison du périmètre des GHU et de la difficulté de trouver des relais de proximité, et considérant également le contexte de constitution du GHU APHP.Sorbonne Université par la fusion des anciens GH HUEP et PSL-CFX. Or, la majorité des personnes interrogée estime que réaliser la cartographie des métiers face à la transformation numérique est un

<sup>65</sup> Encadrement des secrétariats médicaux, Piloter les fonctions médico-administratives au sein des DMU, AP-HP, janvier 2019

<sup>66</sup> Organisations des fonctions accueil / secrétariat Cartographie AP-HP, Présentation de la démarche, DPT, AP-HP, Mai 2018

facteur clé de succès de la transformation numérique. Une étude quantitative et qualitative<sup>67</sup> a tout de même permis de donner une visibilité sur le nombre de personnel rattaché au métier de secrétaire médical, sur leur mission et sur leur répartition dans le cadre des futures Départements Médico-Universitaires (DMU).

Une évaluation fine est pourtant nécessaire au niveau GHU afin de qualifier l'objectif de réduction des effectifs et d'être pertinent dans la sélection des postes à supprimer. Par exemple sur le site de PSL, des rendus de postes ont déjà été faits au cours des deux dernières années en lien avec une externalisation des comptes-rendus auprès de prestataires. Dès lors, on ne peut attendre un même volume de réduction des postes avec la mise en place de nouveaux outils numériques. Pour Louis Cauchois, il y a, en raison de « [...] la « boîte noire », [qu'est le secrétariat,] la nécessité d'une approche au plus près du terrain, en particulier au stade du diagnostic des organisations, pour réussir une véritable transformation »<sup>68</sup>.

Aujourd'hui, au sein du GHU APHP. Sorbonne Université, l'implémentation des outils numériques dans le cadre du projet zéro papier est accompagnée par un ingénieur en organisation sur une période de deux mois. Cette immersion auprès des services permet de dégager des marges d'organisation, voire de réduction des effectifs en accord par ailleurs avec les parties prenantes. L'analyse de l'organisation, des missions et des tâches n'est donc pas faite au préalable mais est concomitante avec le déploiement des outils. Elle est faite à une échelle très réduite au vu du périmètre de PSL.

En outre, de l'analyse de la cartographie du métier peut se dégager d'autres choix peut-être plus pertinent au regard des besoins de l'établissement. Ainsi au sein du GH Saint-Joseph, l'objectif de réduction des effectifs n'a pas été retenu. Au contraire les ressources dégagées par la mise en place des nouveaux outils numériques sont là pour garantir une meilleure qualité de service et notamment de facturation.

De plus, stratégiquement le choix de réduire les effectifs peut être un frein au succès de l'implémentation des outils numériques. Il ne permet pas aux utilisateurs d'asseoir leurs compétences dans l'utilisation de l'outil. Or, le taux d'encadrement des métiers du numérique est faible dans les hôpitaux français ce qui ne permet pas aux utilisateurs d'avoir un support continu. Le GH Saint-Joseph s'est attaché à travailler sur l'ensemble des processus métiers et sur l'organisation autour du nouvel outil.

---

<sup>67</sup> Rapport portant sur l'état des lieux APHP.6 des personnels administratifs et détermination du périmètre des coordinatrices, Chloé Saint-Ville, DRH, APHP.6, avril 2019

<sup>68</sup> La transformation des secrétariats médicaux hospitaliers : concilier l'industrialisation du processus avec la personnalisation du service, Louis Cauchois, mémoire d'Élève Directeur d'hôpital, EHESP, octobre 2017

### **3.3.2 Une anticipation de l'évolution du métier et des compétences tournées vers l'accueil et l'orientation**

Il ressort de la documentation interne et des entretiens que, s'il y a une anticipation de l'évolution du métier d'AMA, cette anticipation reste à un niveau macro. Des grandes missions ont été identifiées sans que l'on ne perçoive vraiment comment concrètement serait exercée le « nouveau » métier d'AMA. Il n'y a pas eu de formalisation, ni au niveau siège AP-HP ni au niveau GHU, au regard de la fiche métier du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, de l'évolution attendue pour chaque type de mission ainsi que l'environnement et les compétences associés, comme a pu le faire l'observatoire des métiers de la banque (Voir Annexe 3). Or, cette projection permet d'orienter sur les besoins en recrutement, le profil des agents recrutés et les besoins en formation ou encore les nécessités de reconversion.

Cette situation s'explique sans doute par la difficulté à l'hôpital d'avoir une visibilité sur les organisations. Les secrétariats sont autant de boîtes noires difficiles à percer à jour du fait des spécialités médicales, et du type d'activité, de l'organisation médicale et soignante. Il est difficile de transposer une situation sur une autre car les réalités peuvent être très différentes d'un secrétariat à l'autre. Une approche terrain est essentielle pour ce faire, comme le confirme les deux ingénieurs en organisation du siège et l'ingénieur en organisation du GHU APHP. Sorbonne Université.

L'évolution du métier de secrétariat vers l'accueil et l'orientation commence tout de même à être cartographiée dans la littérature permettant d'avoir une visibilité plus fine sur les missions et tâches associées. Ainsi, s'orienter au sein de l'hôpital pour les usagers restent une difficulté. Ils ont du mal à comprendre comme l'hôpital fonctionne, à avoir accès à des informations pertinentes pour savoir à qui s'adresser. Les AMA constituent dans cette perspective une porte d'entrée dans l'hôpital. Pour les plus expérimentés, ils ont une connaissance des spécialités et des organisations. Si une demande simple de rendez-vous peut être faite en ligne, cela devient plus compliqué pour l'utilisateur quand il relève d'un cas complexe ou spécifique qui n'entre pas dans les cases proposées par la plateforme de rendez-vous en ligne. En outre, tous les usagers ne sont pas au fait du fonctionnement des outils numériques de ce type et peuvent se sentir perdus. Il y a donc un soin particulier à apporter pour la prise en charge des populations fragiles et victimes de la « fracture numérique » selon la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP).<sup>69</sup> Là encore, les missions de l'AMA s'orientent vers « les activités d'accueil [qui] s'apparentent désormais à celles d'un service support en ligne, service après-vente ou « hotline ». Dans

---

<sup>69</sup> Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain, étude prospective, Direction interministérielle de la transformation publique, novembre 2018

cette dynamique, la fonction d'accueil est une fonction avancée des services, qui assurent la co-instruction des dossiers et un premier niveau de réponse aux côtés des services en ligne, puis orientent si nécessaire les dossiers plus complexes vers les services spécialisés »<sup>70</sup>.

Cela renvoie aux besoins et attentes des usagers initiés par la transformation numérique d'accompagnement personnalisé que nous avons évoqués en première partie de ce document. Ceci suggère de passer à un nouveau paradigme pour le CNFPT où le discours de qualité globale du service public cède la place à la réponse réelle et individualisée apportée aux usagers. Dès lors, cet accueil, qualifié de médiateur par le CNFPT, demande des agents davantage de diplomatie et de sensibilité pour gérer les conflits puisque ce sont ceux qui n'arrivent pas à effectuer leur démarche, seul, qui viendront à leur rencontre.

Ce nouveau positionnement exige également de la part des agents un champ de connaissance plus étendu des organisations au sein de leur établissement au-delà de leur service et à l'échelle du DMU dès lors, qui est l'unité de référence organisationnelle<sup>71</sup>. Aussi, une logique de polyvalence des agents autorise alors la mise en place d'une logique de guichet unique multicanal. C'est un phénomène que l'on rencontre par exemple dans les plateformes de services clients chez Orange<sup>72</sup> qui réorganise ses conseillers clients vers plus de polyvalence et tourné vers le digital. De conseillers front office ou back office, ils ont vocation à évoluer en conseillers multicanal (entrée en contact par téléphone ou le digital sur des problématiques de téléphones fixes, internet ou téléphones mobile) capables d'accompagner les clients pour que ces derniers résolvent eux-mêmes les problématiques simples et capables de gérer tous les cas complexes sans faire appel à un tiers. Là encore, il s'agit de répondre aux besoins d'immédiateté des usagers qui exigent une résolution rapide de leur problème sans avoir à passer par différents interlocuteurs.

La notion de polyvalence renvoie également aux notions de mutualisation et d'industrialisation des processus anticipés lorsque l'on évoque la réorganisation attendue des secrétariats. Louis Cauchois<sup>73</sup> alerte sur les résistances à la mise en œuvre de ce type de réorganisation notamment au regard de la crainte des AMA et des médecins de perdre en technicité et en connaissance de leur spécialité et de fait en la capacité à avoir une réponse personnalisée auprès des patients. Au contraire, la transformation numérique par les outils mis à disposition fait la promesse de davantage de service et soutien aux usagers et lève donc l'une des barrières à la mise en place d'organisations plus efficaces car mutualisées et polyvalentes.

---

<sup>70</sup> Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

<sup>71</sup> Suite à la réforme de l'AP-HP en juillet 2019, le pôle a été remplacé par le DMU qui a vocation à organiser la prise en charge des patients en son sein.

<sup>72</sup> Entretien avec le directeur de l'Agence Vente et Services Clients d'Orange Antilles-Guyane, stage extérieur d'Élève Directrice d'Hôpital, Chloé Saint-Ville, Octobre 2018

<sup>73</sup> La transformation des secrétariats médicaux hospitaliers : concilier l'industrialisation du processus avec la personnalisation du service, Louis Cauchois, mémoire d'Élève Directeur d'hôpital, EHESP, octobre 2017

Ce positionnement de médiateur peut également répondre à un besoin en interne de la part des autres professionnels médicaux et paramédicaux. Comme nous l'avons vu, le taux d'encadrement relatif aux métiers du numériques restent encore insuffisant. Les AMA dans ce contexte ont vocation à devenir des référents outils ou processus pour apporter un support utilisateur quand les équipes des directions des services informatiques n'ont pas la capacité de dégager des ressources propres au vu des différents projets qu'ils gèrent et pour lesquels leurs compétences techniques sont requises. Ce type de fonction est facteur de succès dans l'implémentation de nouveaux outils numériques. Car comme l'indique Robert L. Wears et Marc Berg,<sup>74</sup> l'implémentation des nouvelles technologies tout spécifiquement dans le monde hospitalier est davantage une question d'optimisation de conduite du changement organisationnel par l'expérimentation et l'apprentissage mutuel qu'une question de planification, d'ordre et de contrôle. Il s'agit d'un cycle plus que d'une action linéaire où la technologie agit sur les organisations et les organisations en retour font évoluer la technologie. Ce type de fonction existe sur le périmètre ex-HUEP où il y a une chargée de mission Orbis qui travaille avec les utilisateurs sur le volet métier par des formations et effectue un travail qualitatif auprès du siège pour le développement de nouvelle fonctionnalité du logiciel Orbis. Ceci rejoint les recommandations du rapport Mettling évoqué précédemment qui insistent sur la nécessité de formation par les pairs.

Au sein du GH Saint-Joseph, le métier de secrétaire médical disparaît. Les fonctions de secrétaire médical, d'admissionniste, d'agent de facturation fusionnent pour créer le métier d'assistants médicaux dans le but de faciliter le parcours patient et lui proposer d'entrer en contact avec un interlocuteur unique pour la gestion de son dossier administratif. « En même temps que le passage au numérique, il fallait envisager une transformation du métier. Soit on réduisait de moitié les effectifs, mais d'un point de vue social et relation avec les médecins, cela était tendue. Et il ne pouvait pas être fait le choix qu'elle soit juste des correcteurs automatiques pour le médecin. Cela est dévalorisant. », nous apprend la directrice de la DPT du GH Saint-Joseph. Aussi, quand un patient est convoqué en hospitalisation, il a directement rendez-vous dans le service avec un accueil auprès d'une assistante médicale qui fait son admission. Tout au long du séjour c'est cette assistante médicale qui aide à la préparation à la sortie. Et pour faire la sortie, il est mis à leur disposition un bureau mobile (ordi TPE, scanner, imprimante) qui permet d'aller à la rencontre du patient dans sa chambre. Cela permet de sécuriser les encaissements par rapport au parcours classique où c'est le patient qui doit se rendre au sein d'un bureau des admissions.

---

<sup>74</sup> Computer Technology and Clinical Work Still Waiting for Godot, Robert L. Wear et Marc Berg, JAMA, 2005

La DIPT va plus loin en identifiant une nouvelle façon d'accueillir le « phygital ». <sup>75</sup> Il s'agit de combiner dans un même espace l'accueil physique classique, des bornes donnant accès aux services de base et dont l'utilisation peut être assistée par un agent « volant », et des espaces de visio permettant la mise en contact avec des centres d'expertises pour les demandes spécifiques et complexes.

Le nouveau métier créé au sein du GH Saint-Joseph a permis d'entamer une revalorisation des agents. Il est mieux payer que les anciens métiers sur lesquels il s'appuie.

L'orientation donnée au métier d'AMA au sein de l'AP-HP, se confronte à des métiers existants tels ceux de secrétaire hospitalière, d'agent d'accueil et à des métiers en développement comme ceux d'infirmiers de parcours de soins. Les missions et tâches de ces différentes fonctions se chevauchent. La réflexion de la délimitation du nouveau métier d'AMA par rapport à ces autres fonctions n'a pas encore été menée à l'échelon du siège ou du GHU APHP. Sorbonne Université. Aucun des acteurs avec lesquels nous nous sommes entretenues n'est en mesure de se projeter sur ces questions. Au sein du GH Saint-Joseph, les secrétaires de programmation, en dehors du secteur de la chirurgie ont été intégrés au pool des assistants médicaux. Les IDE de parcours, quant à elle sont recentrés autour d'une activité de consultation.

L'implémentation des outils numériques dans sa dynamique de transformation implique une redéfinition des missions et des tâches qui touchent l'ensemble de métiers et pas seulement celui d'AMA. C'est l'une des complexités de cadrer et cartographier le métier et son évolution puisque cela dépend de la dynamique interne du métier mais aussi de celles des autres métiers qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation qui elle-même évolue. La transformation numérique à l'hôpital revêt une complexité supplémentaire considérant les différents métiers qui agissent de manière complémentaire pour la production de soins.

### **3.3.3 La mise en place d'un management de proximité pour les AMA reconnue comme levier de transformation de numérique**

Comme nous l'avons vu, l'une des difficultés à cartographier le métier d'AMA et à anticiper les effets de la transformation numérique est dû à un manque d'échelon permettant de relayer sur le terrain les actions de la direction vis-à-vis des AMA et des autres fonctions touchées par l'implémentation des outils numériques. Ce manque de relais comme facteur

---

<sup>75</sup> Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain, étude prospective, Direction interministérielle de la transformation publique, novembre 2018

d'échec a été confirmé par le Directeur de la DPT et l'ingénieur en organisation du GHU APHP.Sorbonne Université, notamment au regard de l'implémentation de la reconnaissance vocale. Aussi, la recommandation de la DPT et de la DRH du siège de mettre en place un encadrement de proximité pour les AMA a donc été bien accueillie au niveau GHU. Elle confirme la place centrale de cette fonction pour porter la transformation numérique et la nécessité de réaliser la cartographie du métier et d'anticiper sur les évolutions de l'organisation. L'appui méthodologique du siège va jusqu'à proposer également une modélisation de la prise de poste pour ces encadrants.

Il s'agit ici de revoir la ligne hiérarchique des AMA pour manager les équipes et relayer les actions de transformation. « Aujourd'hui, à l'AP-HP, les AMA sont rattachées majoritairement aux cadres supérieurs de pôle. Le management opérationnel est le plus souvent distancié, faute de temps et de connaissance de cette fonction. La réorganisation de ces fonctions, centrale dans la vie des services de soins, peut difficilement être menée dans ce contexte. »<sup>76</sup> L'étude<sup>77</sup> menée en interne du GHU APHP.Sorbonne Université a permis de confirmer la nécessité de clarifier la ligne hiérarchique à l'échelle du GHU, même si la situation est plus hétérogène, notamment au regard de différence entre les périmètres des différents GH ex-HUEP et PSL-CFX. Ainsi, même si en majorité, les AMA sont encadrées par les cadres de santé, certaines l'étaient par les cadres administratifs de pôle en premier ou en deuxième niveau hiérarchique. Dans certains pôles des encadrants AMA ont été mis en place sur le périmètre de ex-HUEP sans pour autant que leur mission et tâches soient homogènes d'un pôle à l'autre et sans qu'il y ait une véritable politique institutionnelle ou de reconnaissance et de légitimisation de la fonction vis-à-vis des autres AMA.

Le siège a permis un appui méthodologique important ce qui soulage le GHU de cette tâche de benchmarking et d'animation de groupe de travail. Cela ne veut pas dire qu'une démarche projet ne doit pas être mise en place. Au sein du GHU, la formalisation d'une telle démarche n'est intervenue qu'en aval de la construction du projet et de sa présentation au DG et en COMEX, même si la DPT du GHU s'est entretenue en amont avec des représentants de la DRH et a recueilli le retour d'expérience des encadrants AMA en poste sur le périmètre du GHU. Depuis la construction du GHU, le supérieur hiérarchique des AMA est le cadre administratif de DMU. Contrairement à l'exemple du GH de Saint-Joseph où, la ligne hiérarchique reste celle des cadres soignants et de la coordination des soins, car « c'est important pour le groupe, si l'on veut que la sortie se passe bien. Le cadre doit considérer que cela fait partie de la prise en charge de son patient dans le service ».

---

<sup>76</sup> Encadrement des secrétariats médicaux, Piloter les fonctions médico-administratives au sein des DMU, AP-HP, janvier 2019

<sup>77</sup> Rapport portant sur l'état des lieux APHP.6 des personnels administratifs et détermination du périmètre des coordinatrices, Chloé Saint-Ville, DRH, APHP.6, avril 2019



L'assistant médical, au GH Saint-Joseph dépend ainsi du cadre, et dans le pôle, il y a un assistant médical référent.

La mise en place de coordinateur(rice) AMA illustre le faible niveau de professionnalisation de la filière secrétaire médicale, que dénonce certains médecins dans le cadre des réunions de présentation du projet de coordinateur(rice) AMA. Le management de proximité permet de structurer au sein de l'AP-HP et du GHU APHP.Sorbonne Université la filière et offre une perspective d'évolution professionnelle. Il a également vocation à structurer un réseau d'AMA dans la perspective de les animer, de diffuser des informations et de permettre l'échange et le partage. En effet, dans le cadre des réunions de présentation du projet aux exécutifs de DMU, il ressort que les AMA se plaignent d'un certain isolement et de l'absence d'information. En outre, la construction de ce réseau fait écho aux prérogatives de Jean-Luc Bouillon évoqué plus haut dans la construction de compétences numériques, car susceptible de favoriser les échanges et la co-construction.

Une fiche de poste du (de la) coordinateur(rice) a été construite au niveau GHU s'appuyant sur la mise en place d'une expérience prometteuse d'encadrant AMA accompagnée par la DRH sur un des pôles d'ex-HUEP, et en lien avec les missions identifiées dans le document de la DPT et DRH siège de janvier 2019<sup>78</sup>. La valorisation et la reconnaissance du métier est un essentiel (NBI, IFTS, évolution de carrière) pour assurer une légitimité hiérarchique vis-à-vis des autres AMA. Elles ont été adressées par le siège et par la DPT du GHU.

Cette dynamique de construction d'un management de proximité associée, au niveau du GHU APHP.Sorbonne Université, les DMU. Une proposition de périmètre des AMA a été faite<sup>79</sup> mais la structuration du réseau de coordinateurs(rices) est laissée à l'appréciation des DMU d'autant plus que la création de cette fonction doit se faire par redéploiement. La situation budgétaire contrainte est une difficulté à la mise en place de projets de transformation numérique pour lesquels on attend de l'efficacité. Or au niveau des pouvoirs publics, il est encouragé le développement de fonds d'accompagnement de l'évolution des métiers comme nous l'avons vu précédemment avec le COEPIA.

La mise en place d'un management de proximité fait écho aux recommandations s'agissant des mesures d'accompagnement de la transformation numérique à mettre en œuvre. Il s'agit non seulement d'un facteur de succès de l'implémentation de l'outil numérique, de son appropriation par les utilisateurs et de son évolution continue, mais il permet également

---

<sup>78</sup> Encadrement des secrétariats médicaux, Piloter les fonctions médico-administratives au sein des DMU, AP-HP, janvier 2019

<sup>79</sup> Rapport portant sur l'état des lieux APHP.6 des personnels administratifs et détermination du périmètre des coordinatrices, Chloé Saint-Ville, DRH, APHP.6, avril 2019  
Présentation du projet de création de coordinatrice AMA, DPT, Revue de Projet, GHU APHP.Sorbonne Université mars 2019

de lever l'injonction contradictoire de la transformation numérique entre prescription à faire usage du numérique et perte de contrôle s'agissant des missions et tâches. Il participe ainsi à l'acquisition de nouvelles compétences, de la nouvelle identité métier et permet en outre d'anticiper sur les risques psychosociaux.

La démarche étant en cours au sein du GHU APHP.Sorbonne Université, il devra être portée une attention toute particulière au profil des personnes retenus pour ce type de fonction. De fait la personnalité, les compétences, la capacité à conduire le changement et à faire naître des consensus comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, sont autant d'éléments à prendre en compte dans la sélection des candidats. Néanmoins, il n'est pas clair que ces éléments soient perçus véritablement comme primordiaux tant auprès des exécutifs de DMU à ce stade, bien qu'identifier dans le document méthodologique de la DPT et DRH du siège portant sur la mise en place d'encadrant AMA.

### **3.3.4 L'implication des parties prenantes : les AMA à mobiliser davantage pour la direction du GHU APHP.Sorbonne Université**

Les DMU et leurs exécutifs sont sollicités par la DPT du GHU sur le projet de mise en place de coordinateurs(ices) AMA. Leur implication est en effet importante pour assurer un soutien et une légitimité de la fonction des coordinatrices vis-à-vis des AMA, qui a pu faire défaut auparavant lorsque l'on considère le retour d'expérience de l'encadrant AMA sur le périmètre d'ex-HUEP. La DPT place les exécutifs des DMU à ses côtés pour porter le projet et pour impliquer également les chefs de service. L'évolution des métiers vient, en effet, interroger la relation interpersonnelle AMA-médecin surtout lorsqu'elle est encore structurée sur le format d'une cellule 1 secrétaire, 1 médecin, comme l'indique Louis Cauchois. L'organisation des secrétariats étant très dépendante de la vision et des besoins du chef de service et plus globalement de l'équipe médicale, il est important de ne pas les oublier dans la réflexion sur le métier et les organisations d'autant plus que l'un des axes d'évolution du métier porte sur l'assistantat aux médecins. Sinon, des résistances peuvent émerger et porter atteinte aux tentatives d'évolution du métier d'AMA.

Néanmoins, au niveau AMA, la DPT du GHU reconnaît une difficulté à construire une démarche avec les AMA. Elle souhaite à minima les informer du projet de mise en place de coordinateur(ice) AMA et plus largement sur les projets de transformation numérique qui les touchent. Or, il y a une certaine complexité à définir une stratégie de communication vis-à-vis des AMA par crainte de mouvements sociaux comme sur le GH Saint-Louis Lariboisière Fernand Widal. En outre, le retour des exécutifs des DMU informe de la mobilisation de certaines AMA, d'ores et déjà pour pouvoir accéder à la fonction de

coordinatrice et qui s'inquiètent que le processus ne soit fermé et verrouillée au profit d'un petit nombre. Par ailleurs, la question de l'implication des partenaires sociaux sur le volet de création de la fonction de coordinateur(rice) AMA est toujours en suspens, laissé à l'initiative de la DRH.

Au sein du GH Saint-Joseph, un groupe de travail avec des secrétaires et des personnels relevant des fonctions administratives (admissions et facturation) de l'hôpital a été constitué pour porter une réflexion sur la mise en place des outils numériques, sur la nécessaire évolution des métiers et sur l'orientation à prendre, avec comme objectif la simplification de la vie du patient. Pour passer d'un métier à l'autre, ils ont associé des secrétaires expérimentés et des agents des admissions expérimentés. La répartition à termes des admissionnistes et des secrétaires médicales s'est faite de manière à équilibrer les compétences dans l'hôpital.

La Directrice de la DPT du GH Saint-Joseph indique par ailleurs qu'à l'époque, la DRH a conduit de grandes réunions par vague pour expliquer l'évolution du métier. Il y a eu un bon accompagnement des organisations syndicales et du CHSCT.

Intégrer les agents à la conduite du changement permet une mise en œuvre apaisée et efficace car cela permet selon l'ANACT de « sécuriser les prises de décision, de garantir la fiabilité de l'investissement en évitant de reproduire les dysfonctionnements existants et en conservant ce qui fonctionne bien, d'anticiper des dysfonctionnements et des situations à risque, en termes de performance, de fiabilité ou de conditions de travail, de favoriser l'appropriation du projet par les équipes, le cas échéant, d'alimenter les instances de dialogue social en amont de choix décisifs, d'optimiser les savoir-faire d'expérience et la connaissance de l'activité concrète par les salariés, de faciliter le management de proximité, et d'accompagner l'évolution des pratiques professionnelles ».<sup>80</sup>

En outre, le contexte de la transformation numérique exige pour l'ANACT « en termes d'agilité et d'innovation continue [...] que la frontière entre usage et conception devient plus floue ; cela oblige à créer des environnements de travail propices à la re-conception par l'utilisateur, à la créativité, à l'ajustement face aux aléas. La conception se poursuit dans l'usage et impose donc une implication active des futurs utilisateurs en amont, pendant et après le projet »<sup>81</sup>.

La question dès lors est de savoir quand et comment intégrer les agents à cette conduite du changement : pour l'ANACT, « l'enjeu consiste à impulser une démarche ascendante pour enrichir le projet, le plus tôt possible, de façon à fiabiliser la prise de décision avant

---

<sup>80</sup> 10 QUESTIONS SUR...La conduite des projets de transformation, ANACT, 2017

<sup>81</sup> 10 QUESTIONS SUR...La conduite des projets de transformation, ANACT, 2017

qu'il ne soit trop tard, et ce depuis les grandes caractéristiques du projet jusqu'à la détermination des interfaces et des postes. »<sup>82</sup>

L'intégration des AMA n'est pas une démarche aisée. Le GHU est encore au début de la structuration du projet de coordinateur(rice) AMA. C'est la pierre angulaire qui permettra justement d'associer de manière plus aisée les AMA de terrain. Aussi, la situation est à considérer au regard de la maturité numérique et du degré d'implémentation des outils numériques qui sont encore dans leur première phase globalement, mais aussi au regard de la restructuration récente du GHU.

### **3.3.5 Une démarche de professionnalisation à prolonger : une évolution des compétences mal maîtrisée et la formation et l'accompagnement des AMA à construire**

Si la démarche de professionnalisation du métier d'AMA existe avec la mise en place d'un management de proximité accompagnée d'une proposition de missions, d'un plan de formation et d'une reconnaissance et valorisation de la fonction dans le salaire et dans le déroulement de carrière ; cette démarche en est à son démarrage. Le plan de formation du coordinateur AMA adresse les dimensions clés identifiés dans la littérature d'animation de réseau, d'accompagnement du changement et de coaching qui permettent d'asseoir un management horizontal.

Néanmoins, au niveau métier AMA, la réflexion n'a pas démarré ni au niveau DPT, ni au niveau DRH. En effet, il semble que la stratégie du GHU repose sur le relais de management de proximité : La DPT du GHU compte s'appuyer sur le réseau de coordinatrices AMA pour pouvoir animer les AMA et travailler à un projet institutionnel sur l'évolution du métier AMA.

Par ailleurs, nous n'avons pas retrouvé de plan de formation spécifique pour les AMA au regard de l'évolution attendue du métier au niveau du centre de formation continue de l'AP-HP. Il reste centré sur les formations bureautiques.

Cette étape n'est pourtant pas à négliger car comme nous l'indique le CNFPT, la fonction d'accueil requiert davantage de qualification. Et il s'agit d'une attente des professionnels eux-mêmes mais aussi des médecins qui travaillent en collaboration avec les AMA. En effet, le niveau de diplôme et de compétences est très hétérogène pour les personnes exerçant le métier d'AMA ou secrétaire médical. L'étude interne sur le personnel administratif sur le GHU APHP. Sorbonne Université confirme cette situation au regard des

---

<sup>82</sup> Idem

différents grades AMA, adjoint administratif voir soignant en reclassement sur ce type de poste. Plusieurs médecins, directeurs médicaux de DMU rencontrés dans le cadre de la présentation du projet coordinateur(rice) AMA en alerte la direction et appelle à une hausse des compétences des AMA.

Le GHU possède tout de même en interne un atout : la DRH a structuré en son sein un Département Développement RH (Ressources Humaines) et Accompagnement des Parcours Professionnels qui a acquis une expérience RH d'accompagnement des projets de réorganisation.

S'agissant de la notion de compétence numérique, elle est étrangère à l'ensemble des personnes interrogées des entretiens exception faite pour la DRH du siège. La réponse immédiate est celle de la formation à l'utilisation des outils numériques. Or, comme nous l'avons vu la notion de compétence numérique va bien au-delà. Elle est essentielle, à notre sens pour les futures fonctions de coordinateurs(rices) Encadrement des secrétariats médicaux, Piloter les fonctions médico-administratives au sein des DMU, AP-HP, janvier 2019

AMA. Mais il est aussi important que de la direction jusqu'aux agents de terrain, cette acculturation au numérique s'opère pour pouvoir anticiper les effets négatifs et y apporter une médiation et pour pouvoir renforcer les aspects positifs et asseoir son appropriation. La DRH du siège, consciente de l'enjeu de développement de compétences numériques a porté une démarche, qui est en suspens actuellement, dans l'optique de construire un partenariat avec PIX.<sup>83</sup> PIX a pour objectif de cultiver les compétences numériques et les développer et de valoriser ses acquis, et ce tout au long de sa vie. Il repose sur trois axes : évaluer les compétences numériques, certifier les individus comme le TOEFL avec un nombre de points PIX, et donner une solution pour des points que la personne ne sait pas résoudre.

Au sein du GH Saint-Joseph, la question de la transformation du métier ayant été prise en compte avec un niveau équivalent de priorité avec le déploiement des outils numériques. Il a été mené un travail approfondi sur les métiers, les compétences et l'accompagnement des agents. Ainsi, la DRH du GH Saint-Joseph a procédé à la réécriture d'un référentiel de compétences des assistants médicaux propre aux besoins de l'institution utilisable dans le cadre des entretiens professionnels. Chacune des compétences est détaillée et comporte 3 niveaux de maîtrise. Le GH a également développé une académie des assistants médicaux destinée à la formation au nouveau métier d'assistant médical : une dizaine de modules ont été construits en lien avec les thématiques du référentiel de compétences

---

<sup>83</sup> <https://pix.fr/>

auxquels doivent assister les assistants médicaux. La résistance aux changements a eu une portée limitée au sein du GH Saint-Joseph : elle a davantage touché les anciennes secrétaires plus que les admissionnistes car elles avaient un métier de bureau alors que le nouveau métier exige d'aller vers le patient. Leur ancien métier ne leur a pas permis de développer des « soft skills » nécessaires pour aller vers ce nouveau métier d'assistant médical, où le relationnel est primordiale. Il y a donc eu des départs, certaines personnes ne se reconnaissant pas dans ce nouveau métier.

La question de mobilité est donc importante lorsque les personnes touchées par des changements organisationnels n'ont ni les capacités ni la volonté d'accéder à de nouvelles compétences. Or les possibilités de reclassement deviennent de plus en plus limitées considérant également l'impact de la part de plus en plus importante d'externalisation d'activité à l'hôpital sans même prendre en compte l'impact de la transformation numérique, comme le confirme la responsable du département Développement RH et accompagnement des parcours professionnels. La DRH du siège ajoute qu'en effet « on ne pourra pas faire évoluer tous les agents sur l'augmentation du niveau de compétences, or il n'y a plus beaucoup d'aires de mobilité ».

Les établissements tendent à se recentrer sur les activités à haute valeur ajoutée et de ce fait tendent à réduire les fonctions qui demandent peu de compétences ; et ce dans un contexte où les comptes financiers sont suivis par les autorités de tutelle et que l'on attend des établissements de santé une réduction des dépenses du titre 1.

On peut se demander alors si la loi<sup>84</sup> à venir sur la transformation de la fonction publique offre des leviers supplémentaires via la facilitation des mobilités au niveau local, l'accompagnement des transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique et le secteur privé (rupture conventionnelle de la relation de travail et droit à l'allocation de retour à l'emploi, création d'un dispositif global d'accompagnement des agents dont l'emploi est supprimé dans le cadre d'une restructuration, création d'un mécanisme de détachement automatique et de « sac à dos social » pour les fonctionnaires concernés par l'externalisation de leur service ou de leur mission). La DRH du siège interrogée reste dubitative : si le niveau des indemnités de départ n'est pas équivalent à celui pratiquée dans la fonction publique d'État, cela ne fonctionnera pas. Elle alerte par ailleurs sur le fait qu'il y a d'ores et déjà des problèmes d'attractivité qui touche désormais des grades aides-soignants et infirmiers que la protection du statut encourage à intégrer les établissements publics de santé. S'il n'y a plus la protection du statut, il y a donc un risque de voir la situation se dégrader davantage.

---

<sup>84</sup> Transformer la fonction publique, dossier de presse sur la loi de transformation de la fonction publique

La loi peut offrir aussi de nouvelles opportunités pour la valorisation des métiers « pour une action publique plus réactive et plus efficace » en permettant de « mieux reconnaître les mérites individuels dans les procédures d'avancement et de promotion au choix dans les trois versants »<sup>85</sup>.

### **3.3.6 Il n'y a pas de démarches spécifiques sur les RPS en lien avec la transformation numérique**

Les RPS associés à la transformation numérique ne sont adressés ni au niveau du siège de l'AP-HP, ni au niveau du GHU au regard des entretiens que nous avons menés. Sur les conseils de la DRH du siège nous avons contacté le département de la DRH du siège en charge des RPS qui a confirmé l'absence de démarches spécifiques en lien avec la transformation numérique.

Or, la transformation des missions et tâches, l'évolution des compétences attendues sont facteurs de risque comme nous l'avons vu. Si le Directeur de la DPT du GHU évoque en retour une certaine appréhension des AMA vis-à-vis de la transformation numérique, à savoir la crainte d'une réduction des effectifs sur le métier et un certain défaitisme, le retour de l'encadrant AMA dépeint un tableau moins sombre sur le retour que lui font les AMA. Sans doute la présence d'un encadrement de proximité qui transmet des informations et anime son équipe et les rassurent expliquent cela. La mise en place plus globale de coordinateur(ice) AMA permettra sans doute d'établir une démarche plus globale ou du moins d'être pris en compte au niveau opérationnel. En effet, le plan de formation envisagé pour les coordinateurs(ices) AMA inclut un module formation aux RPS.

### **3.3.7 Une coordination avec la fonction RH à renforcer tant au niveau siège qu'au niveau GHU qui suggère un manque d'appropriation de la transformation numérique et de ses enjeux**

Des entretiens, il ressort une difficulté de coordination entre la fonction RH et la fonction pilotage de projets. Même si, dans le cas du projet de mise en place d'encadrant AMA, la DPT et la DRH du siège ont travaillé de concert pour la mise en place d'un management de proximité sur le volet organisationnel pour l'une et sur le volet métier pour l'autre. Les deux ingénieurs en organisation de la DPT indiquent ainsi que « dès le départ sur le sujet encadrant des secrétariats médicaux pour pouvoir porter la transformation, ils ont pu

---

<sup>85</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/projet-de-loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>

bénéficier d'un appui très précieux, pour faire monter en compétences, identifier les activités et sécuriser le nouveau positionnement ».

Néanmoins, les autres aspects de l'évolution du métier d'AMA n'ont pas encore été traités. Si la DPT évoque un manque de mobilisation de la DRH, cette dernière insiste sur la difficulté de coordination, fonction des priorités propres à chaque direction. La DRH a davantage travaillé sur l'intégration des nouveaux métiers liés à l'informatique et sur l'évolution à venir des métiers de catégorie C, standardiste, agent de la GAM qui sont encore plus touché par la transformation numérique et dont le niveau de compétences est le plus éloigné des attentes à venir. La DPT du siège via la réunion mensuelle des DRH de l'AP-HP a présenté le projet des secrétariats mais cela n'a pas suscité une vive appropriation du sujet de la part des DRH. Ceci serait dû pour la DPT à l'absence d'un signal fort de la DRH du siège. « Certains sites disent qu'ils ne feront rien s'il n'y a pas d'appui de la DRH du siège ».

Le manque de coordination entre la DRH et la DPT se ressent également au niveau du GHU. Au regard du projet de mise en place de coordinateur(rice) AMA, la DPT a sollicité dans les premiers temps la DRH et son département de développement RH et Accompagnement des Parcours Professionnels. Mais la DRH ne s'est pas encore emparée de manière globale et stratégique de la thématique d'évolution des métiers en lien avec la transformation. Le directeur de la DPT du GHU indique que l'articulation avec la DRH se fait au cas par cas et davantage sous l'angle de l'efficacité métier que sur le volet évolution et accompagnement des compétences. Le manque d'implication de la DRH limite également la construction d'une stratégie vis-à-vis des partenaires sociaux.

Toutes les personnes interviewées pour autant estiment que la DRH devrait être intégré au plus tôt.

Au sein du GH Saint-Joseph, cette difficulté de coordination et de travail en silo a été levée. Le projet de transformation numérique a été mené dans le cadre d'un COPIL associant la DRH, la DSI, la DPT, la Directrice facturation admission et la Coordinatrice des soins, et d'une équipe projet se composant d'un chef de projet pour chacun des domaines touchés par le projet. Ils ont dénombré environ une vingtaine de thèmes et donc une vingtaine de chefs de projet. Il y a eu un partage du projet sur sharepoint où chacun se fixait ses objectifs et ses échéances. Une rencontre était organisée tous les 15 jours pendant 1 an et demi. Cette gestion de projet innovante en réseau a donné de l'agilité à la démarche et a permis d'impliquer les acteurs et de générer une meilleure appropriation du sujet. Cela a également rendu lisible la stratégie de transformation numérique.



En effet, au travers des entretiens que nous avons pu mener il ressort que les acteurs de terrain, notamment au sein de la DRH, et l'encadrant AMA ne saisissent pas complètement ce qu'est la transformation numérique et ses enjeux et comment elle est portée stratégiquement au niveau de l'institution. Si bien que certains guides d'entretiens préparés n'ont pas pu vraiment être utilisés car ils ne correspondaient pas à un niveau de maturité trop avancés vis-à-vis de la transformation numérique considérant celui des personnes interviewées. Elles subissent la mise en place d'un certain nombre d'outils numériques sans pour autant comprendre les liens entre eux et les objectifs associés autre que la notion d'efficacité. Or, la transformation numérique va au-delà de la mise à disposition des outils et réinterroge les organisations et métiers. Aussi, il est difficile pour eux de se projeter et de mener une réflexion sur l'impact sur les métiers et les organisations.

### **3.4 Les limites de l'appréciation de la réponse du GHU à la transformation numérique sur l'impact sur les métiers**

Il aurait été intéressant de conduire des entretiens avec d'autres acteurs pour confirmer des tendances ou mieux appréhender les processus à l'œuvre.

Un entretien avec la direction générale du GHU aurait permis de comprendre comment la transformation numérique s'inscrit dans la stratégie globale du GHU et comprendre le sens donné à l'implémentation des outils.

Il aurait été utile de réaliser des entretiens avec des AMA au sein du GHU et en dehors afin d'appréhender leur compréhension de la transformation numérique, de savoir s'ils anticipent l'évolution du métier et le cas échéant comment ils l'anticipent. Cela nous aurait permis de saisir leur ressenti et éventuellement qualifier des facteurs de RPS. Ceci illustre encore une fois la tendance du management à construire un projet sans sécuriser la participation des acteurs principaux et nous amène à réfléchir à la manière dont déconstruire ce type de schémas.

La question des RPS est un champ de compétences du CHSCT. Il aurait été dès lors intéressant de recueillir la vision de membres du CHSCT sur cette question. Au-delà, les organisations syndicales membres du CHSCT et du CTE doivent avoir une vision de l'impact de la transformation numérique sur les métiers et de l'accompagnement qu'ils estiment nécessaire de mettre en place. Ces rencontres auraient pu également permettre d'ouvrir une réflexion sur le dialogue social à mener face à la transformation numérique.

Enfin, un entretien avec des centres de formations aurait été opportun pour apprécier l'évolution de la formation initiale et du métier liée à la transformation numérique.

### 3.5 Des recommandations

Bien que la transformation numérique apparaisse comme une priorité, sa mise en œuvre et la mise en œuvre de l'acculturation qui y est rattachée reste difficile. D'autant plus, comme nous l'avons vu précédemment, que l'hôpital public est sujet à une succession de réformes et à une exigence toujours plus intense d'efficacité et de qualité des soins.

C'est dans ce contexte, que nous nous permettons ici d'évoquer quelques recommandations pour mieux cerner la transformation numérique, démarrer le processus indispensable d'acculturation, et pour contribuer au succès de la démarche d'accompagnement à la transformation du métier d'AMA.

Il serait dès lors opportun d'asseoir une meilleure coordination entre la DPT qui assure l'implémentation de la transformation numérique sur les organisations et son pendant la DRH sur les métiers. En outre, cette dernière doit mieux se saisir des enjeux de la transformations numériques. Cela demande alors une compréhension de ce qu'elle est et des exigences sur les métiers et sur les agents qu'elle touche. Aussi, comme nous l'avons vu, au-delà de la DRH siège de l'AP-HP, il ne semble pas que cette réflexion ait été portée au niveau GHU. Il est donc nécessaire considérant la stratégie d'intégration des outils numériques que la DRH développe une politique RH qui inclut le paradigme de la transformation numérique. Cette politique doit irriguer les outils traditionnels des RH que sont notamment la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et le plan de formation. Au-delà du cas des AMA par exemple, la spécialité d'anatomopathologie est amenée à évoluer pour se rapprocher davantage de l'imagerie médicale que de l'activité de laboratoire à laquelle elle était traditionnellement rattachée. De sorte que de nouveaux métiers émergeront dans l'assistantat aux médecins. Il y a donc un risque qui pèse sur la transformation numérique si la DRH ne se saisit pas et si la coordination avec la DPT n'est pas renforcée.

Il est important également de ne pas limiter la stratégie d'accompagnement à la transformation numérique sur la mise en place des encadrants de proximité. Même si elle constitue un pilier non négligeable, elle comporte des risques. En effet, cette stratégie repose sur la personnalité, les capacités de management réelles ou latentes et les qualités relationnelles des candidats. Les attendus vis-à-vis de ces derniers sont élevés et exigeants. Il n'est donc pas aisé de recruter ce genre de profil. Il conviendra d'être attentif au système de sélection surtout si ce processus dernier est laissé au DMU comme annoncé par la DPT. Il est important qu'il y ait une certaine homogénéité dans le profil non pas tant dans les parcours. Cette homogénéité porte sur la capacité des encadrants à s'accaparer des notions importantes pour le succès de la transformation numérique en termes de management non vertical, d'animation de réseaux, de compétences numériques et de

coaching. Dès lors, un soutien effectif aux encadrants AMA doit avoir lieu. La transformation numérique ne doit pas être subit par ces agents comme nous alerte le rapport Mettling. Aussi, il est opportun de mettre en place des actions directes sur les AMA en parallèle de la structuration du réseau de coordinatrices. Ces actions doivent intervenir en coordination avec la DRH. Les AMA doivent être informés sur le projet et sur les orientations à venir notamment sur la mise en place des coordinateur(rice) AMA.



## Conclusion

La transformation numérique est un bouleversement pour la société dans son ensemble. Elle fait évoluer tant les usagers que les organisations et donc les métiers. Elle peut être subie comme anticipée. A l'image des pouvoirs publics, il convient de considérer la transformation numérique comme une chance pour améliorer la qualité des soins et assurer la pérennité du système de santé et donc des établissements publics de santé.

Dans ce contexte, les établissements se doivent d'être pro-actifs. La transformation numérique doit donc irriguer l'intégralité de la stratégie de l'établissement. Aussi au-delà du volet technique de la responsabilité de la direction du système d'information et du volet organisationnelle de la responsabilité de la direction des projets, le volet RH ne doit pas être omis ni négligé. C'est une véritable difficulté, dans le cadre des contraintes qui pèsent sur les établissements de santé, et où les DRH sont grandement sollicitées, principalement sur le volet d'efficience et de maîtrise du titre 1. Le volet stratégique tend à être relégué au second plan, car il s'agit d'un travail de fond demandant la mobilisation de différents acteurs, l'animation de groupes de travail et la définition de consensus. Or, l'anticipation sur l'évolution des métiers permet d'enclencher un cercle vertueux : elle constitue un facteur clé de succès de l'implémentation des outils numériques et elle permet d'instituer un cycle de transformation positif et continue car elle nourrit les futures évolutions des outils numériques. En outre, l'anticipation sur la transformation des métiers est indispensable car elle touche des individus et donc des histoires personnelles. Leur accompagnement est donc essentiel pour limiter les RPS associés à la transformation numérique.

Comme dans tout projet qui bouleverse les organisations, il est important d'associer les personnes directement touchées. Or, elles ont tendance à être mises de côté. Il ne s'agit donc pas de subir la transformation numérique mais d'en être partie prenante. Cela implique pour le directeur de s'acculturer lui aussi au nouveau mode de management plus horizontal que vertical et en réseau plus qu'en prescription de tâches. Il se doit d'avoir intégré les caractéristiques et les effets de la transformation numérique pour pouvoir guider les autres managers.

Aussi, le métier de directeur d'hôpital est lui aussi touché par la transformation numérique. Elle est source d'opportunités qu'il faut anticiper et dont il faut se saisir : car elle offre un renouveau pour l'hôpital et le métier de directeurs d'hôpital. Il sera donc crucial de projeter la fonction de directeur d'hôpital au travers du prisme de la transformation numérique afin là aussi de dégager les grandes tendances qui structureront le métier à l'avenir.



---

## Bibliographie

---

### - Ouvrages

Identité de métier en péril chez des machinistes suite à des transformations organisationnelles et Technologiques, P.-Y. Therriault, Jacques Rhéaume et U. Streit, « Le travail humain », 2004/4 Vol. 67 | pages 333 à 357, Presses Universitaires de France

Maturité et cycles de transformation des systèmes d'information en santé, Jean-Pierre Thierry dans e-santé en perspective, Degoulet, Fieschi et Ménard, Informatique et Santé, Lavoisier médecine sciences

### - Articles de périodiques, revues

Computer Technology and Clinical Work Still Waiting for Godot, Robert L. Wear et Marc Berg, JAMA, mars 2005

« L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », Geneviève Imbert, Recherche en soins infirmiers 3/2010 (N° 102), p. 23-34

Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche, Travail et Changements, n°362, janvier-février-mars 2016

Réflexion la transformation digitale des organisations de santé enjeux et perspectives, Jean-François Penciolelli, Julian roche, Gestions Hospitalières avril 2018 N°575

Risque d'une fracture numérique en santé le révélateur des ressources humaines, Jean-Pierre Thierry, août 2013, Revue Hospitalière de France

Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques », Face à la modélisation, Jean-Luc Bouillon, Gresec | « les enjeux de l'information et de la communication », 2015/1 n° 16/1

### - Etudes, rapports, guides

10 QUESTIONS SUR...La conduite des projets de transformation, ANACT, 2017

Accélérer le numérique, Rapport final, Dominique Pon et Annelaure Coury, Stratégie de transformation du système de santé, 2018

Bilan du programme Hôpital Numérique, 2012-2017, DGOS

Encadrement des secrétariats médicaux, Piloter les fonctions médico-administratives au sein des DMU, AP-HP, janvier 2019

Feuille de route : accélérer le virage numérique, dossier d'information, Ma santé 2022, un engagement collectif, Conférence ministre, avril 2019

L'impact de la révolution digitale sur l'emploi, Top 5 des métiers en voie de disparition, Erwann Tison, Institut Sapiens, août 2018

L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Charlotte Béziade, Serge Assaye, Cabinet Weave, Les études de l'observatoire, Etude thématique, Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, mars 2014

La transformation des secrétariats médicaux hospitaliers : concilier l'industrialisation du processus avec la personnalisation du service, Louis Cauchois, mémoire d'Élève Directeur d'hôpital, EHESP, octobre 2017

Le numérique au service des usagers avec les programmes HOP'EN et e-Parcours, Point Presse DGOS, mai 2019

Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif, Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

Les impacts de la transformation numérique sur le travail : quels effets sur la QVT ? Les avancées du droit du travail et de la jurisprudence sur la QVT et les transformations numériques, Frédérique Chopin, maître de Conférences HDR en Droit privé Responsable Master 2 RH RSE, Centre de Droit Social EA 901, Aix Marseille Université, Journée d'étude IRT-SECAFI-IRES du 11 mai 2017

Petit guide d'exploration au pays de la santé numérique, Mathias Béjean, Jean-Paul Dumond, Johana Habib, Fondation Pour l'Avenir

Présentation du projet de création de coordinatrice AMA, DPT, Revue de projet, GHU APHP.Sorbonne Université, mars 2019

Quel est l'impact du numérique sur l'emploi et sur le travail ?, Dossier pédagogique – février 2018, la Fabrique de l'industrie laboratoire des idées

Rapport portant sur l'état des lieux APHP.6 des personnels administratifs et détermination du périmètre des coordinatrices, Chloé Saint-Ville, DRH, APHP.6, avril 2019

Rapport sur la grammaire du succès du numérique, Philippe Lemoine, novembre 2014



Rapport sur la transformation numérique et la qualité de vie au travail, Bruno Mettling, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, septembre 2015

Organisations des fonctions accueil / secrétariat Cartographie AP-HP, Présentation de la démarche, DPT, AP-HP, Mai 2018

Synthèse Etude « E-santé : faire émerger l'offre française en répondant aux besoins présents et futurs des acteurs de santé », Syntec Numérique, janvier 2016

Transformer la fonction publique, dossier de presse sur la loi de transformation de la fonction publique

Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain, étude prospective, Direction interministérielle de la transformation publique, novembre 2018

Vers le numérique dans un monde multilatéral, Rapport d'étape à l'intention des Ministres : Résumé, Réunion du Conseil au niveau des Ministres, 30 et 31 mai 2018, OCDE

## **- Sites internet, ressources en ligne**

<https://solidarites-sante.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/550-millions-d-euros-investis-sur-5-ans-pour-accompagner-les-etablissements-de>

<https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/e-sante/sih/hopital-numerique/Hopital-Numerique>

<https://www.ars.sante.fr/la-strategie-nationale-e-sante-2020>

<https://www.avise-info.fr/informations-entreprise/impact-numerique-sur-la-relation-client>

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/projet-de-loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>

<https://www.himssanalytics.org/emram>

<https://www.informatiquenews.fr/transformation-numerique-sante-18791>

<https://labo.societenumerique.gouv.fr/2017/12/20/30-recommandations-noublier-personne-transformation-numerique-services-publics/>

<https://pix.fr/>

<https://www.numerique.gouv.fr/publications/panorama-grands-projets-si/>

<https://www.relationclientmag.fr/Relation-Client-Magazine/Article/LA-REVOLUTION-NUMERIQUE>

-BOULEVERSE-LES-ATTENTES-RELATIONNELLES-45258-  
1.htm#MeyozCXRZ0kuecyk.97




# Liste des annexes

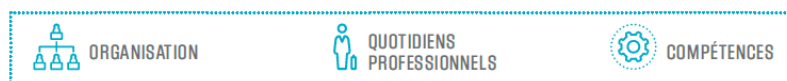
## Annexe 1 - Modèle SAMR

### DYNAMIQUE D'INTÉGRATION

S SUBSTITUTION	A AUGMENTATION	M MODIFICATION	R REDÉFINITION
La technologie agit comme un simple outil de substitution, sans changement fonctionnel.	La technologie agit comme un simple outil de substitution, avec une amélioration fonctionnelle.	La technologie permet une refonte significative des tâches.	La technologie permet la création de nouvelles tâches, auparavant inconcevable.
AMÉLIORATION		TRANSFORMATION	

### IMPACTS

	S SUBSTITUTION	A AUGMENTATION	M MODIFICATION	R REDÉFINITION
	• Aucun impact	• Modification profonde de la collectivité pour répondre aux nouveaux objectifs	• Changement de l'organisation à l'échelle de plusieurs services/directions ou de la collectivité	• Modification profonde de la collectivité pour répondre aux nouveaux objectifs
	• Aucun impact	• Modification des activités et du temps consacré	• Redéfinition substantielle des activités (suppression/création de postes)	• Redéfinition substantielle des activités (suppression/création de postes)
	• Utilisation du progiciel et/ou de l'application	• Utilisation du progiciel et/ou de l'application avec de nouvelles compétences	• Utilisation du progiciel et/ou de l'application Redéfinition des postes et des compétences	• Utilisation du progiciel et/ou de l'application Redéfinition des postes et des compétences, de la ligne hiérarchique
	AMÉLIORATION		TRANSFORMATION	



Source : Les impacts de la transition numérique sur les métiers de la fonction publique territoriale, Volet rétrospectif, Centre national de la fonction publique territoriale, Juillet 2018

<b>Ingénieur en Organisation PSL</b>
--------------------------------------

Objectifs :

- Avoir des informations sur les différents projets de transformation numérique à l’échelle de APHP.6
- Savoir comment les impacts ont été identifiés et s’il y a eu une médiation des impacts et dans quel but

- 
- Pouvez-vous présenter les différents projets de transformations numériques de la DPT ?
    - Y-a-t-il eu un cadrage en termes de calendrier ?
  - Les transformations à venir s’insère-t-elle dans le cadre d’une dynamique de substitution, une dynamique de substitution, d’augmentation, de modification ou encore de redéfinition ?
  - L’impact sur les métiers et les organisations a-t-il été identifié et cartographié ?
    - Quelles sont les difficultés associées à cela ?
  - Pourquoi s’être concentré sur le métier d’AMA ?
    - Les évolutions sur ce métier et les compétences associées ont-elles été identifiées ?
  - Ces transformations au niveau GH sont portées et coordonnées par la DPT, aussi comment la DRH a-t-elle été associée ? A quelle phase du projet ?
  - En réponse au projet de transformation numérique, le GH mène un projet de structuration du réseau des AMA et coordinatrice.
    - Pourquoi ce projet et pourquoi ne pas avoir été dans la médiation d’autres impacts ?
    - Comment la priorité a-t-elle été définie ?
  - Pensez-vous que mener une réflexion sur l’impact sur les métiers est garant du succès des projets de transformation numérique ?

Objectifs :

- Savoir comment ont été gérés les projets de transformation numérique
  - Apprendre de la gestion de l'impact de la transformation numérique sur les métiers et plus particulièrement sur le métier d'AMA
- 
- Pouvez-vous présenter les différents projets de transformation numérique que vous avez menés ?
  - Les transformations à venir s'insère-t-elle dans le cadre d'une dynamique de substitution, une dynamique de substitution, d'augmentation, de modification ou encore de redéfinition ?
  - Pensez-vous que mener une réflexion sur l'impact sur les métiers est garant du succès des projets de transformation numérique ?
  - L'impact sur les métiers et les organisations a-t-il été identifié et cartographié en amont de la phase de déploiement ?
    - Quelles sont les difficultés associées à cela ?
    - Qu'en est-il du métier d'AMA ?
  - Ces transformations sont portées et coordonnées par la DPT, aussi comment la DRH a-t-elle été associée ? A quelle phase du projet ?
  - Quelle médiation des projets de transformation numérique pour le métier d'AMA a-t-il été envisagé ?
  - S'agissant du métier d'AMA, quel est l'impact de la transformation numérique ?
    - La question de l'efficience et de la réduction du nombre de personnel est-elle centrale ? Est-il davantage question de permettre l'industrialisation des process, selon vous ?
    - N'y-t-il pas un risque de perte de sens pour le personnel AMA qui risque de ne plus s'y retrouver tant dans la relation privilégiée médecin-secrétaire mais aussi dans le parcours du patient ? Percevez-vous une crainte de la part des professionnels de voir leur métier disparaître ?
      - Pensez-vous plus globalement qu'il y a des risques psychosociaux et si oui les avez-vous cartographiés et anticipés ?
    - L'évolution des missions des AMA, au niveau siège et DPT centrale, a été cartographiée avec un recentrage sur les missions d'accueil et d'orientation du patient et du soutien aux médecins dans les tâches médico-administratifs, comment percevez-vous ces missions et les tâches associées plus spécifiquement ? N'y a-t-il pas un risque de télescope avec les missions d'IDE de parcours ou encore avec le nouveau métier d'assistance de ma santé 2022 ?

- Anticipez-vous de nouvelles missions notamment au regard du nouveau métier, quelles sont les nouvelles compétences associées ? Volet qualité du flux notamment dans la production et le suivi des CR ?
- Plus largement quelles sont les attentes pour cette nouvelle profession ?
- Etant donné l'efficienne demandée sur ce type de fonction, y-a-t-il selon vous nécessité d'anticiper sur la mobilité des personnels si des départs à la retraite ou des départs volontaires ne sont pas compatibles avec les échéances relatives à l'efficienne ?
- Y-a-t-il un besoin de formation ? Y-a-t-il eu la formalisation d'un plan de formation associé ?
- La notion de compétences numériques fait-elle écho à ces projets de transformation ?
  - Si oui, pouvez-vous la définir ?
  - A quel titre intervient-elle ?
  - Comment est géré le développement de la compétence numérique au sein du GH ?

Objectifs :

- Avoir des informations sur la perception d'un encadrant AMA sur l'évolution du métier au regard de la transformation numérique
  - Identifier les craintes et les appréhensions de la profession
  - Identifier les orientations que la profession souhaiterait prendre
- 

- Avez-vous connaissance des différents projets de transformation numérique qui touchent l'ETS ?
- Selon vous avez-vous une connaissance suffisante pour en comprendre les enjeux pour l'ETS et pour votre profession ?
- Comment percevez-vous l'impact des projets numériques sur le métier d'AMA et sur les organisations ?
  - Anticipez-vous une réduction de l'effectif d'AMA ?
  - Anticipez-vous un changement dans les compétences attendues des AMA ?
- Comment définissez-vous le métier d'AMA ?
- En quoi la transformation numérique bouleverse-t-elle le métier d'AMA ? sur quels aspects ?
- Porte-t-elle atteinte selon vous au cœur de métier de la profession d'AMA ?
- Y-a-t-il un risque de perte de sens pour les AMA ? Cette transformation peut-elle être douloureuse ? Y-a-t-il la crainte que la profession va disparaître ?
- Quelle est le message de la direction sur la mise à disposition de tous ces outils numériques ? est-il clair et audible pour les AMA ?
- Pensez-vous que la direction a suffisamment anticipé sur l'évolution du métier et à une vision claire ?
- Quelles sont les craintes des AMA par rapport à la mise à disposition de tous les outils numériques ? Y-a-t-il un risque par rapport au déploiement des outils ?

Objectifs :

- Avoir des informations sur les différents projets de transformation numérique à l'échelle de l'AP-HP
  - Savoir comment les impacts ont été identifiés et s'il y a eu une médiation des impacts et dans quel but
- 
- Pouvez-vous présenter les différents projets de transformation numérique de l'AP-HP ?
  - Les transformations à venir s'insère-t-elle dans le cadre d'une dynamique de substitution, une dynamique de substitution, d'augmentation, de modification ou encore de redéfinition ?
  - L'impact sur les métiers et les organisations a-t-il été identifié et cartographié en amont de la phase de déploiement ?
    - Quelles sont les difficultés associées à cela ?
  - Pourquoi s'être concentré sur le métier d'AMA ?
    - Il y a un objectif d'efficacité, comment a-t-il été construit ? à quelle échéance ? pensez-vous que les GH pourront s'y tenir ? n'y-a-t-il pas un risque d'échecs des projets de transformation sans relais ?
    - Les évolutions sur ce métier et les compétences associées ont-elles été identifiées ?
  - Ces transformations sont portées et coordonnées par la DPT, aussi comment la DRH a-t-elle été associée ? A quelle phase du projet ?
  - En réponse au projet de transformation numérique, le siège encourage un projet de structuration du réseau des AMA et coordinatrice.
    - Pourquoi ce projet et pourquoi ne pas avoir été dans la médiation d'autres impacts ?
    - Comment la priorité a-t-elle été définie ?
  - Pensez-vous que mener une réflexion sur l'impact sur les métiers est garant du succès des projets de transformation numérique ?
  - La notion de compétences numériques fait-elle écho à ces projets de transformation ?
    - Si oui, pouvez-vous la définir ?
    - A quel titre intervient-elle ?
    - Comment est géré le développement de la compétence numérique ?



Objectifs :

- Avoir des informations sur les différents projets de transformation numérique à l'échelle de GHU APHP.Sorbonne Université
- Savoir comment les impacts ont été identifiés et s'il y a eu une médiation des impacts et dans quel but

- 
- Pouvez-vous présenter les différents projets de transformation numérique de la DPT ?
    - Y-a-t-il eu un cadrage en termes de calendrier ?
  - Les transformations à venir s'insère-t-elle dans le cadre d'une dynamique de substitution, une dynamique de substitution, d'augmentation, de modification ou encore de redéfinition ?
  - L'impact sur les métiers et les organisations a-t-il été identifié et cartographié ?
    - Quelles sont les difficultés associées à cela ?
  - Pourquoi s'être concentré sur le métier d'AMA ?
    - Les évolutions sur ce métier et les compétences associées ont-elles été identifiées ?
  - Ces transformations au niveau GH sont portées et coordonnées par la DPT, aussi comment la DRH a-t-elle été associée ? A quelle phase du projet ?
  - En réponse au projet de transformation numérique, le GH mène un projet de structuration du réseau des AMA et coordinatrice.
    - Pourquoi ce projet et pourquoi ne pas avoir été dans la médiation d'autres impacts ?
    - Comment la priorité a-t-elle été définie ?
  - Pensez-vous que mener une réflexion sur l'impact sur les métiers est garant du succès des projets de transformation numérique ?
  - La notion de compétences numériques fait-elle écho à ces projets de transformation ?
    - Si oui, pouvez-vous la définir ?
    - A quel titre intervient-elle ?
    - Comment est géré le développement de la compétence numérique au sein du GH ?

**Responsable du département et Responsable de la formation continue,  
Département développement RH et parcours professionnel, DRH, GHU  
APHP.Sorbonne Université**

Objectifs :

- Avoir des informations sur la perception de la DRH de APHP.6 sur les projets de transformation numérique
- Savoir comment la DRH a anticipé ces transformations sur les métiers

- 
- Avez-vous une connaissance des projets de transformation numérique ?
  - Avez-vous une maîtrise suffisante de l'enjeu de la transformation numérique à l'échelle du GH ?
  - Les transformations à venir s'insère-t-elle dans le cadre d'une dynamique de substitution, une dynamique de substitution, d'augmentation, de modification ou encore de redéfinition ?
  - La prise en compte de l'impact sur les métiers et leur évolution est-il pour vous facteur de succès de la transformation numérique ? Quelles sont les risques d'un manque d'anticipation sur l'évolution des métiers ?
  - A quel moment la DRH est-elle impliquée dans ces mouvements de transformation ? Pour vous est-ce suffisamment tôt ?
  - Quel rôle a joué le département du développement et du parcours professionnel ? A quel moment est-il opportun de le solliciter ? dans le cadre des projets de transformation numérique sur le GH, a-t-il été fait appel à vous suffisamment tôt ?
  - Avez-vous une cartographie des impacts de la transformation numérique sur les organisations et les métiers ?
    - Est-ce davantage qualitatif ou quantitatif ?
    - Quelles sont les difficultés associées à cela ?
  - S'agissant du métier d'AMA, quel est l'impact de la transformation numérique ?
    - La question de l'efficience et de la réduction du nombre de personnel est-elle centrale ? Est-il davantage question de permettre l'industrialisation des process, selon vous ?
    - N'y-t-il pas un risque de perte de sens pour le personnel AMA qui risque de ne plus s'y retrouver tant dans la relation privilégiée médecin-secrétaire mais aussi dans le parcours du patient ? Percevez-vous une crainte de la part des professionnels de voir leur métier disparaître ?
      - Pensez-vous plus globalement qu'il y a des risques psychosociaux et si oui les avez-vous cartographiés et anticipés ?

- L'évolution des missions des AMA, au niveau siège et DPT centrale, a été cartographiée avec un recentrage sur les missions d'accueil et d'orientation du patient et du soutien aux médecins dans les tâches médico-administratifs, comment percevez-vous ces missions et les tâches associées plus spécifiquement ? N'y-a-t-il pas un risque de télescopage avec les missions d'IDE de parcours ou encore avec le nouveau métier d'assistance de ma santé 2022 ?
- Anticipez-vous de nouvelles missions notamment au regard du nouveau métier, quelles sont les nouvelles compétences associées ? Volet qualité du flux notamment dans la production et le suivi des CR ?
- Plus largement quelles sont les attentes pour cette nouvelle profession ?
- Etant donné l'efficacité demandé sur ce type de fonction, y-a-t-il selon vous nécessité d'anticiper sur la mobilité des personnels si des départs à la retraite ou des départs volontaires ne sont pas compatibles avec les échéances relatives à l'efficacité ?
- Y-a-t-il un besoin de formation ? Y-a-t-il eu la formalisation d'un plan de formation associé ?
- Un des impacts est la création de la fonction d'encadrement AMA à l'échelle de APHP.6, comment percevez-vous cette démarche de création au regard de la transformation numérique et des attentes sur l'évolution du métier d'AMA ?
  - Quelles sont les nouvelles compétences attendues ? Y-a-t-il eu la formalisation d'un plan de formation associé au développement de ces nouvelles compétences ?
- La notion de compétences numériques fait-elle écho à ces projets de transformation ?
  - Si oui, pouvez-vous la définir ?
  - A quel titre intervient-elle ?
  - Comment est géré le développement de la compétence numérique au sein du GH ?

**Directeur adjoint, DRH, Département Contrôle de gestion, prévision et métiers,  
Siège AP-HP**

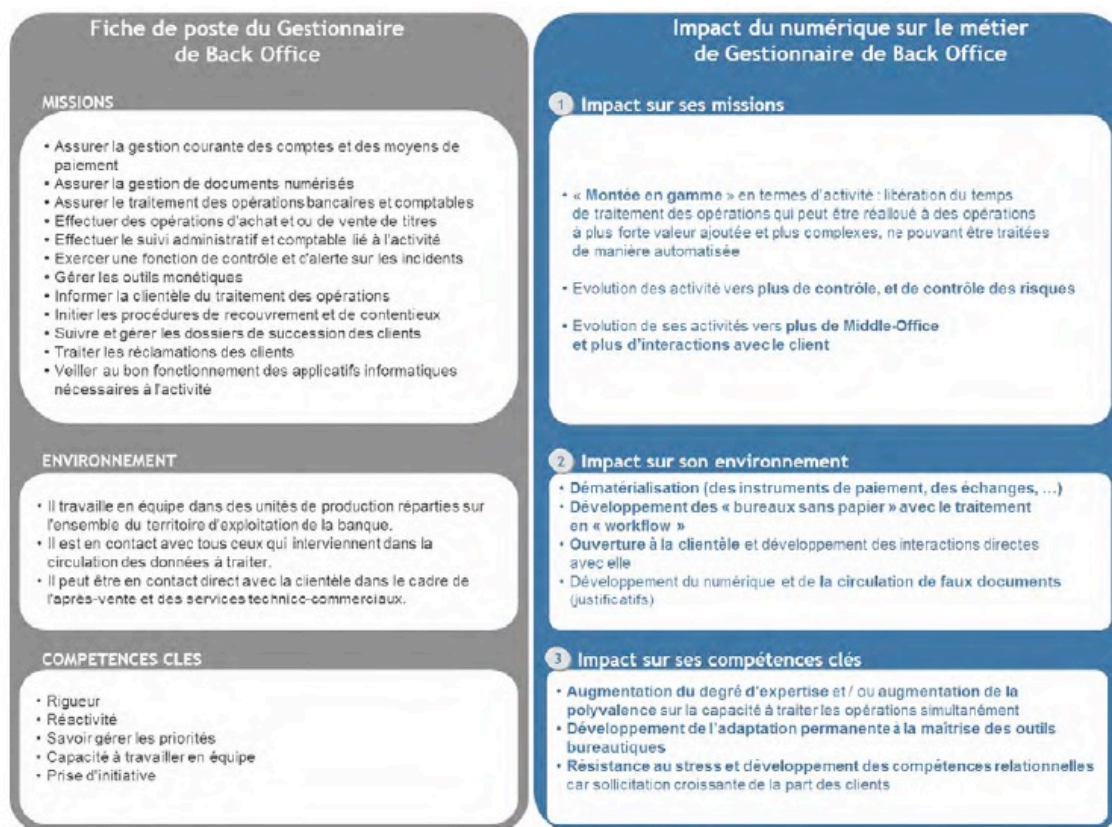
Objectifs :

- Avoir des informations sur la perception de la DRH sur les projets de transformation numérique
  - Savoir comment la DRH a anticipé ces transformations sur les métiers
- 

- Les transformations à venir s'insère-t-elle dans le cadre d'une dynamique de substitution, une dynamique de substitution, d'augmentation, de modification ou encore de redéfinition ?
- L'impact sur les métiers et les organisations a-t-il été identifié et cartographié ?
  - Quelles sont les difficultés associées à cela ?
- La prise en compte de l'impact sur les métiers et leur évolution est-il pour vous facteur de succès de la transformation numérique ? Quelles sont les risques d'un manque d'anticipation sur l'évolution des métiers ?
- Pouvez-vous revenir sur le concept de new deal managérial en lien avec Oïkeiosis et la transformation numérique de l'APHP ?
  - Qu'est-ce que cela signifie ou comment se décline-t-il ?
  - Il s'agit d'un objectif affiché de l'APHP, en quoi est-ce important de le réussir ?
- Sous quelle impulsion avez-vous réalisé un travail sur les métiers en transformation ?
  - Sur quels métiers portent-ils ?
- S'agissant du métier d'AMA, quel est l'impact de la transformation numérique ?
  - La question de l'efficacité et de la réduction du nombre de personnel est-elle centrale ? Est-il davantage question de permettre l'industrialisation des process ?
  - L'évolution des missions des AMA a été cartographiée avec un recentrage sur les missions d'accueil et d'orientation du patient et du soutien aux médecins dans les tâches médico-administratifs, comment percevez-vous ces missions et les tâches associées plus spécifiquement ? N'y a-t-il pas un risque de télescopage avec les missions d'IDE de parcours ou encore avec le nouveau métier d'assistance de ma santé 2022 ?
  - Anticipez-vous de nouvelles missions notamment au regard du nouveau métier, quelles sont les nouvelles compétences associées ? Volet qualité du flux notamment dans la production et le suivi des CR ?
  - Plus largement quelles sont les attentes pour cette nouvelle profession ?

- Y a-t-il un besoin de formation ? Y-a-t-il eu la formalisation d'un plan de formation associé ?
- N'y-t-il pas un risque de perte de sens pour le personnel AMA qui risque de ne plus s'y retrouver tant dans la relation privilégiée médecin-secrétaire mais aussi dans le parcours du patient ?
  - Y-a-t-il une crainte développement de risques psychosociaux ?
- Un des impacts est la création de la fonction d'encadrement AMA à l'échelle de APHP.6, quelles en sont les raisons ? et qu'attendez-vous de cette fonction au regard de la transformation numérique et de l'évolution du métier d'AMA au sein de l'APHP ?
- Quel regard avez-vous sur la capacité des ETS à porter une évolution des métiers en lien avec la loi à venir sur la fonction publique ?
- La notion de compétences numériques fait-elle écho à ces projets de transformation ?
  - Si oui, pouvez-vous la définir ?
  - A quel titre intervient-elle ?
  - Comment est géré le développement de la compétence numérique au sein de l'APHP ?

## Annexe 3 – Modélisation de l'impact de la transformation numérique sur les métiers



Source : L'impact du numérique sur les métiers de la banque, Charlotte Béziade, Serge Assaye, Cabinet Weave, Les études de l'observatoire, Étude thématique, Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, mars 2014

Saint-Ville	Chloé	10 et 11 Octobre 2019
<p><b>Directeur d'hôpital</b> Promotion 2019</p>		
<p><b>L'impact de la transformation numérique sur les métiers à l'hôpital : Cas concret du métier d'AMA au sein du GHU APHP.Sorbonne Université</b></p>		
<p>PARTENARIAT UNIVERSITAIRE :</p>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>La transformation numérique devenue incontournable, est encouragée et soutenue par les pouvoirs publics. Elle fait évoluer les attentes des usagers, les organisations et de fait les métiers. Ces bouleversements touchent également l'hôpital et sont amenés à l'affecter en profondeur : de nombreux processus de travail sont susceptibles d'être remis en cause par l'automatisation, la dématérialisation ou encore la désintermédiation. Or le facteur travail est le principal facteur de production à l'hôpital. Si la peur d'une destruction de l'emploi à moyen terme est à écarter, on assiste davantage à une redéfinition des métiers et des compétences pour mieux satisfaire aux évolutions des attentes des usagers et des organisations.</p> <p>Ce travail de mémoire est donc une opportunité dans le cadre de l'analyse des pratiques d'un établissement de faire le point sur ce qu'est la transformation numérique et la manière dont elle impacte les métiers. Il permet de prendre du recul sur le phénomène et favorise son appropriation par les établissements et la définition de mesures d'accompagnement.</p> <p>Le cas du GHU APHP.Sorbonne Université permet d'analyser l'impact de la transformation sur le métier d'assistant médico-administratif (AMA). Ainsi, la mise en place de nouveaux outils numériques vient interroger la place, le rôle et les missions des AMA. Cette étude démontre alors l'importance d'accompagner la transformation sur les métiers, qui doit passer par une démarche d'acculturation au numérique de tous les niveaux hiérarchiques et par une anticipation des changements auprès des agents. L'implication de la DRH est dès lors cruciale en vue de la construction d'une politique RH qui englobe les enjeux de la transformation numérique (GPEC, plan de formation). Comme dans tout projet, il convient d'être attentif aux risques psycho-sociaux et à l'implication des agents afin que ces derniers ne subissent pas la transformation numérique mais en soient acteurs.</p>		
<p><b>Mots clés :</b> Transformation numérique, impact sur les métiers de l'hôpital, Assistant médico-administratif</p>		
<p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		