EHESP

Directeur d'Etablissement Sanitaire et Social public

Promotion : **2007 - 2008**

Date du Jury : **Décembre 2008**

Intranet et Self-service Agent : l'informatique interactive comme outil de communication interne de la direction d'établissement multi-sites

L'exemple du Groupe Hospitalier Broca – La Rochefoucauld – La Collégiale

Benjamin GALLE

Remerciements

Je souhaiterais adresser tout d'abord mes remerciements à ma maître de stage, Mme Cécile CASTAGNO, Directrice des Ressources Humaines du Groupe Hospitalier Broca – La Rochefoucauld – La Collégiale, pour la confiance qu'elle m'a accordée et la bienveillance qu'elle m'a toujours témoignée au cours de ces huit mois de stage.

Je remercie vivement les membres de la « direction Ferrus », en particulier Mme Patricia DE BONNAY, M. Philippe GALICHET et Mlle Sandrine AUBERT pour leurs conseils avisés, l'intérêt qu'ils ont su me témoigner et leur disponibilité à mon égard.

Tous mes remerciements vont également à M. Jean-François PHILIPPON, Enseignant-chercheur à l'EHESP, pour ses conseils avertis à mes moments de doute et d'égarement, et pour sa gentillesse.

Je remercie également les membres de la direction informatique du Groupe Hospitalier, en particulier M. Michel BIRESSI, pour m'avoir fait profiter de leur expérience tout en restant intelligibles dans leurs explications.

J'adresse enfin ma gratitude à l'ensemble des agents du Groupe Hospitalier, tout particulièrement les gestionnaires de la Direction des Ressources Humaines, pour leur amabilité.

Pour finir, je dédie une pensée toute particulière à Mlle Clémence GAILLY, magistrat administratif, pour son dévouement.

Sommaire

Introduction **1**

1 Les enjeux de l'informatisation dans les établissements du secteur sanitaire et social **7**

1.1 L'informatisation du secteur sanitaire et social : un défi à relever **7**

1.1.1 Qu'est-ce qu'un système d'information ? 7

1.1.2 L'informatisation en EHPAD et en HL 7

1.1.3 Exemples d'informatisation de petites structures 9

1.1.4 Vers une fracture numérique ? 10

1.2 Présentation de la fonction Self-service Agent : accéder en ligne à ses données administratives **11**

1.2.1 Présentation générale 11

1.2.2 Le Self-service Agent de l'AP-HP 12

1.2.3 Comment fonctionne le Self-service Agent ? 13

1.2.4 Le Self Service agent et la réglementation en matière d'accessibilité au dossier administratif 14

1.2.5 Le dossier administratif et la numérisation des données 15

1.3 Le contexte du déploiement du Self-service Agent à Broca **16**

1.3.1 Un établissement multisite issu de plusieurs regroupements 16

1.3.2 Des relations délicates entre les sites 16

1.3.3 Un accueil sans enthousiasme de la part des syndicats et des directions, y compris à Broca 17

1.3.4 Une gestion centralisée du dossier par la direction Ferrus 20

2 Le Self-service Agent : l'intranet rendu interactif au profit de la direction **23**

2.1 L'intranet et le Self-service Agent : outils d'amélioration de la communication interne **23**

2.1.1 Modélisation des fonctionnalités d'intranet 23

2.1.2 Les apports du Self-service Agent selon ce modèle 24

2.1.3 Vers une communication bilatérale 25

2.1.4 La gestion des plannings à Broca 25

2.2 Renforcement du rôle arbitral du directeur **26**

2.2.1 Evolutions organisationnelles suite à l'introduction d'un nouvel élément technologique : le Self-service Agent. 26

2.2.2 Un accès permanent aux données 28
2.2.3 L'amélioration des outils de communication individuels 29
2.3 Amélioration de la productivité du personnel 30
2.3.1 La limitation du besoin de déplacement physique 30
2.3.2 Moins d'impromptus pour le personnel administratif 31
2.3.3 Responsabilisation des agents et sécurisation des données 33
2.4 Vers une tentative d'évaluation du Self-service Agent 34
2.4.1 Présentation de la méthode de DELONE et Mc LEAN 35
2.4.2 Le déploiement du Self-service Agent a été un « succès » selon la direction Ferrus 36
2.4.3 Un retour sur investissement prévu sur les dépenses de fonctionnement 37
2.4.4 La question récurrente des rendus d'emplois 38
3 Le déploiement du Self-service par la direction : des obstacles à mesurer, des solutions à imaginer 39
3.1 Anticiper les craintes et les difficultés 39
3.1.1 Quelle menace sur la confidentialité des données ? 39
3.1.2 L'éventualité de la numérisation de documents papiers 40
3.1.3 Externalisation des besoins et mutualisation des moyens 40
3.1.4 Prévoir les coûts du projet 42
3.1.5 La crainte du glissement supposé vers le "tout informatique" 43
3.2 Les conditions de réussite d'un SI ou d'une application 44
3.2.1 Les éléments-clés de la conduite du projet 44
3.2.2 Quelle conduite du changement pour un projet informatique ? 46
Conclusion 51
Bibliographie 53
Liste des annexes I

Liste des sigles utilisés

AP-HM : Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille.

AP-HP : Assistance Publique – Hôpitaux de Paris.

CAP : Commission Administrative Paritaire.

CET : Compte Epargne Temps.

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail.

CGT : Confédération Générale du Travail.

CHSCT : Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail.

CSP : Code de la Santé Publique.

CTLE : Comité Technique Local d'Etablissement.

DDASS : Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale.

DMP : Dossier Médical Personnel.

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

EHPAD : Etablissement d'Hébergement des Personnes Âgées Dépendantes.

ETP : Equivalent Temps Plein.

FEHAP : Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne.

FO : Force Ouvrière.

GCS : Groupement de Coopération Sanitaire.

GCSMS : Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale.

GH : Groupe Hospitalier.

GIE : Groupement d'Intérêt Economique.

GIP : Groupement d'Intérêt Public.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

HL : Hôpital Local.

LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances.

NSI : Nouveau Système d'Information.

PNM : Personnel Non Médical.

PM : Personnel Médical.

PMSI : Programme Médicalisé des Systèmes d'Information.

SI : Système d'information.

SIH : Système d'Information Hospitalier.

SUD : Solidaires, Unitaires et Démocratiques.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

T2A : Tarification à l'Activité.

Introduction

L'augmentation des dépenses de santé (qui ont dépassé les 10 % du Produit Intérieur Brut en France) et le déficit chronique de la Sécurité sociale (9,5 Mds d'€ en 2007[1]) ont entraîné depuis une vingtaine d'années des mesures diverses pour améliorer le rapport coût/efficacité du système de soins français. L'hôpital public représentant près de la moitié de ces dépenses, il est logique qu'il ait été mis à contribution. Au sein des établissements, les mesures d'économie portent en priorité sur les services administratifs, afin qu'il ne soit pas porté atteinte à la qualité des soins. Dans le secteur sanitaire et social, les contraintes budgétaires sont les mêmes, mais les moyens administratifs sont généralement bien moindres que dans les hôpitaux. Les services administratifs étant sommés d'améliorer leur efficience, l'informatisation pourrait constituer une solution.

L'informatisation du monde hospitalier a été un processus lent et souvent difficile, mais il est partout entamé, Tarification à l'Activité (T2A) et Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information (PMSI) obligent. Le Plan "Hôpital 2012", prenant acte du retard du secteur sanitaire dans l'investissement en matière de systèmes d'information hospitaliers, a fixé comme priorité l'informatisation des établissements. Le budget des hôpitaux consacré à cet effort doit passer de 1,7 % à 3 % d'ici 2012. Dans le secteur des Etablissements Hébergeant des Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) et des Hôpitaux Locaux (HL), la situation est plus contrastée. L'informatisation y est dans l'ensemble vue comme un progrès, mais sa mise en œuvre se heurte à toute sorte de difficultés. La situation est extrêmement variable d'un établissement à un autre. Les établissements rattachés à un centre hospitalier bénéficient, dans l'ensemble, des ressources informatiques conférées par l'existence d'une direction informatique. Les EHPAD sont souvent raccordés au réseau informatique de l'hôpital et ont alors accès à toutes ses applications.

Dans les structures autonomes, souvent plus petites, l'informatisation n'en est qu'à ses balbutiements. Certains soignants et médecins éprouvent encore trop souvent des difficultés à se servir d'ordinateurs, soit pour des raisons culturelles (il existerait selon eux une incompatibilité entre le temps consacré aux patients et le temps consacré à l'informatique), soit pour des raisons pratiques (mauvaise connaissance de l'utilisation de cet outil), même si les choses sont en pleine évolution. Seul le personnel administratif (dont les effectifs sont incomparablement plus faibles que dans les structures hospitalières) utilise donc régulièrement les outils informatiques. D'autre part, le

[1] Selon la note de conjoncture du 21 avril 2008 de la Commission des comptes de la Sécurité sociale

déploiement d'applications informatiques suppose l'existence d'un personnel qualifié travaillant dans l'établissement, capable de le réparer en cas de dysfonctionnement. Il n'est pas nécessaire d'engager un informaticien professionnel, car souvent un agent ayant développé un intérêt personnel pour l'informatique suffit à régler les problèmes. Cependant, les structures légères n'ont pas toujours d'agents capables de procéder à ce genre de dépannage.

Rejet culturel d'une part, difficultés matérielles d'autre part, on pourrait considérer que le sort de l'informatisation des EHPAD ne connaîtra pas une issue heureuse. Cependant, pour les EHPAD aussi, l'informatisation est à la fois une échéance inéluctable (ne serait-ce que du fait de l'instauration plus ou moins prochaine du Dossier Médical Personnel – DMP), mais aussi une chance pour les petites structures de fluidifier leur fonctionnement, notamment dans leur gestion des ressources humaines. L'informatisation pourrait aussi jouer un rôle dans l'amélioration de la communication interne d'un établissement.

Il peut paraître paradoxal de proposer d'améliorer ce qui relève par essence des relations humaines, la communication, par le biais d'un outil informatique. Les applications informatiques utilisées d'ordinaire -je pense en particulier à l'intranet- permettent une communication descendante, de la direction et des cadres vers les agents. L'utilisation de ces fonctionnalités est généralement réservée aux seuls cadres de direction et à quelques gestionnaires spécialisés. Leurs retombées en termes de management sont donc seulement descendantes : elles informent le décideur d'une situation et l'aident à la décision. L'ensemble des agents extérieurs à la direction n'a donc qu'un rôle très limité, voire nul. L'application qui va nous intéresser ici, le Self-service Agent, permet de rendre interactif le réseau intranet d'un établissement et donc, améliore la communication interne. Celle-ci, dans le cadre de la gestion des ressources humaines et de la pénurie de main d'œuvre qualifiée, constitue en effet un outil crucial pour la gestion stratégique de ses effectifs par le directeur.

Le « Self-service Agent » tire son nom du fait que l'agent peut consulter lui-même et aussi souvent qu'il le souhaite les informations le concernant via cette application disponible sur l'intranet de son établissement. Le Self-service Agent permet à l'agent d'accéder en ligne à certaines données personnelles le concernant, pour les consulter, mais aussi pour les modifier. Cette application vise à offrir une meilleure accessibilité aux agents sur certaines données les concernant, mais aussi à faire évoluer les mentalités professionnelles. En effet, l'objectif du déploiement du Self-service Agent est aussi de responsabiliser les agents (toutes catégories confondues) sur la gestion de leur propre dossier professionnel.

L'outil Self-service Agent est une nouvelle application intranet accompagnant la refonte complète du système d'information hospitalier (SIH) de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP). En lieu et place de tous les systèmes d'information hospitaliers propres

à chacun de ses 39 établissements, l'AP-HP souhaite mettre en place un seul SIH commun à tous, le Nouveau Système d'Information (NSI). Une direction *ad hoc* a été constituée, la « Direction Ferrus » (située dans la rue Ferrus, dans le XIVe arrondissement) afin de piloter ce projet monumental que son coût financier total[2] place en tête de tous les projets d'informatisation hospitaliers français. Mais plutôt que de présenter l'ensemble du NSI de l'AP-HP, dont la démesure empêche la reproductibilité dans d'autres structures, j'ai souhaité m'intéresser à une application simple, dont le coût est réduit et la mise en œuvre assez simple pour concerner le secteur des EHPAD et des hôpitaux locaux. En outre, le principe du Self-service Agent, bien que relativement ancien (les premières versions opérationnelles sont apparues dans la 2e moitié des années 1990 et de nombreuses entreprises privées en ont dotées leur système informatique de gestion des ressources humaines), n'avait encore jamais été intégré dans un SIH, et n'avait jamais non plus fait l'objet d'un mémoire professionnel.

Dans le cas présent, l'histoire de l'intégration du Self-service Agent au sein du NSI est intéressante, sinon amusante. A l'origine, l'AP-HP n'avait pas prévu d'intégrer une fonction Self-service Agent au début du projet de refonte de son système d'information. L'entreprise ayant remporté le marché sur le volet « gestion des ressources humaines » (GRH), Accenture, spécialisée dans les fonctions informatiques de GRH a pour habitude de proposer une application Self-service Agent dans toutes ses offres de système d'information. Cette entreprise avait donc intégré cette fonction à son offre, comme elle y est accoutumée et malgré l'absence de demande sur ce point de la part de l'AP-HP. Après une courte réflexion, la proposition a été acceptée par l'équipe de pilotage du NSI, puisque le Self-service Agent pouvait offrir un service supplémentaire aux agents, élément à mettre en avant lors des négociations avec les syndicats sur ce dossier.

Bien que la présente étude ne s'attache pas à étudier le NSI pour les raisons mentionnées plus haut (ce projet est trop spécifique à l'AP-HP), il sera difficile de faire abstraction du fait que le Self-service Agent est une partie du domaine « Ressources Humaines » du NSI. Cependant, le NSI ne devra jamais être considéré comme autre chose que le seul arrière-plan du sujet de cette étude.

En effet, au-delà du seul cadre de l'AP-HP, le déploiement du Self-service Agent suscite des interrogations, mais aussi des perspectives d'évolution, qui seraient tout à fait transposables dans n'importe quel établissement de santé, y compris les EHPAD, tant les problématiques professionnelles sont liées. La légèreté des effectifs des services

[2] La Direction Générale de l'AP-HP table sur un budget total de plus d'un milliard d'euros.

administratifs, problème que permet de compenser partiellement le Self-service Agent, est même vraisemblablement une difficulté plus sensible dans les secteurs sanitaire et médico-social que dans le secteur hospitalier.

Précisons tout de suite que les « services administratifs » sont entendus comme étant la direction de l'établissement ainsi que les agents lui étant directement rattachés. Ne sont donc pas concernés les agents de l'accueil, les manutentionnaires des services logistiques…

Outre la faiblesse des fonctions administratives, les établissements sanitaires et médico-sociaux partagent avec le monde hospitalier une même tendance au rapprochement de structures jusque-là distinctes. En ce sens, un outil tel que le Self-service Agent peut s'avérer utile dans le cadre de cette tendance aux regroupements d'établissements. La direction unique, située sur un site, est le corollaire de ce rapprochement structurel. Les justifications généralement apportées au rassemblement des services administratifs ont trait à l'amélioration de leur efficacité et à la facilitation des échanges. Le risque existe toutefois de voir certains agents, en particulier les soignants, des sites dépourvus de fonctions administratives se sentir délaissés et perdre de vue le rôle de l'administration, ce qui conduit à l'apparition d'une certaine tension interne. Etant donné que les situations d'établissement multi-sites sont déjà fréquentes et sont appelées à se multiplier[3] encore davantage, les cas de tension entre l'établissement pivot et les autres sont donc eux aussi appelées à se développer. La solution exposée dans le présent mémoire, tel que le déploiement d'un logiciel interactif, pourrait donc être appelée à être réutilisée.

⇨ Pourquoi installer des outils informatiques interactifs à destination du personnel ?
⇨ En quoi ces outils informatiques interactifs améliorent-ils la communication interne des établissements ?
⇨ Comment le directeur doit-il procéder pour réaliser un tel projet ?

Mon expérience du déploiement du Self-service Agent sur mon terrain de stage, au Groupe Hospitalier (GH) Broca – La Rochefoucauld – La Collégiale, hôpital gériatrique de l'AP-HP, est la première base de ma méthode d'analyse. La particularité de ce cadre (l'AP-HP) ne doit pas heurter le lecteur, les problématiques rencontrées étant similaires à celles que l'on rencontrerait dans d'autres établissements du secteur sanitaire et social.

---

[3] Cf. le rapport de M. Michel LAROQUE, membre de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), « *Préfiguration d'une étude prospective sur l'investissement dans le secteur médico-social pour personnes âgées* », 2004.

En outre, je me suis appuyé sur des recherches bibliographiques, qui se sont avérées difficiles, le sujet adopté étant relativement technique et pointu. Ainsi, il n'existe aucun ouvrage consacré à une application informatique comparable dans le milieu sanitaire. De plus, je me suis appuyé sur des documents de travail internes, essentiellement pour comprendre le fonctionnement concret de cette application. Enfin, j'ai rencontré divers professionnels du milieu informatique hospitalier, ainsi que les professionnels de la gestion des ressources humaines au GH Broca. J'avais envisagé de produire un questionnaire de satisfaction destiné à recueillir l'avis des agents sur le Self-service Agent, mais j'ai préféré y renoncer pour deux raisons. D'une part, le Self-service Agent n'a pas vocation à évoluer, du moins dans l'immédiat. Il aurait donc été curieux, voire frustrant, de demander aux agents de donner leur avis et de proposer des évolutions sans pouvoir en tenir compte. D'autre part, le Self-service Agent étant une application du NSI, et ce dossier étant considéré comme sensible par les directions, j'ai préféré ne pas créer une occasion de lancer une polémique sur ce sujet dans l'établissement.

Après avoir montré les enjeux de l'informatisation dans le secteur sanitaire et social (I), je développerai ensuite plus concrètement les améliorations institutionnelles permises par le déploiement du Self-service Agent (II). Enfin, je proposerai une méthodologie d'action dans le cadre d'un projet d'équipement informatique (III).

1 Les enjeux de l'informatisation dans les établissements du secteur sanitaire et social

L'informatisation dans le secteur sanitaire et social n'en est globalement encore qu'à ses balbutiements, malgré des disparités importantes selon les établissements. Pour comprendre clairement les enjeux du projet étudié, il convient de présenter l'état de l'informatisation dans le secteur sanitaire et social (1.1), puis d'exposer les fonctions du Self-service agent (1.2), avant d'expliquer le contexte du déploiement (1.3).

1.1 L'informatisation du secteur sanitaire et social : un défi à relever

1.1.1 Qu'est-ce qu'un système d'information ?

Selon Hajer KEFI et Michel KALIKA, un système d'information est *« un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations*[4] ».

Le terme de système d'information en établissement désigne l'ensemble des éléments participant à la gestion, au stockage, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein d'une organisation. De ce point de vue, le Self-service Agent n'est qu'une application. Par souci de commodité, nous parlerons donc plutôt de « système d'information » en tant qu'ensemble des applications informatiques au sein d'un même établissement.

1.1.2 L'informatisation en EHPAD et en HL

Parler de "systèmes d'information hospitaliers" présente le défaut de laisser penser que ceux-ci ne concernent que le milieu sanitaire, et en particulier son volet hospitalier. En réalité, le champ de cette étude dépasse le seul cadre hospitalier, mais s'intéresse

[4] Michel KALIKA, Hajer KEFI, Robert REIX, *Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle*, p. 23.

également au secteur des EHPAD et des HL. Néanmoins, il sera difficile dans le cas présent de faire abstraction du fait que le terrain d'observation est un centre hospitalier, et non un EHPAD ou un HL.

Le principal obstacle avancé pour l'informatisation en EHPAD et en HL est le manque de moyens, l'absence de taille critique pour conduire à bien un projet d'informatisation ambitieux. Dans le cas de ces structures, on peut rencontrer deux cas de figure :

-soit l'établissement est rattaché à une structure plus grosse (un centre hospitalier) ;

-soit l'établissement (quelque soit sa taille et son organisation interne) est autonome.

Dans le premier cas, grâce à l'équipe d'informaticiens (celle du centre hospitalier de rattachement), l'établissement bénéficie également d'une expérience en terme de conduite de projet, de recensement et d'évaluation des besoins informatiques. En effet, l'informatisation des hôpitaux a été généralisée dans la deuxième moitié des années 1990, ce qui signifie que dans l'esprit des équipes hospitalières, l'informatique a désormais une place tout à fait reconnue. On peut donc considérer que les structures rattachées à un centre hospitalier ne rencontreront pas de difficulté particulière à la conduite d'un projet d'informatisation. En outre, ces établissements bénéficient des mêmes outils informatiques de gestion des ressources humaines que les centres hospitaliers, du fait même de leur rattachement.

A l'inverse, dans le deuxième cas, l'établissement est isolé matériellement, car il ne peut compter que sur ses seules forces et rares sont les petites structures à disposer d'informaticiens. L'obstacle est aussi culturel : l'informatisation de l'établissement dépend intégralement de la sensibilisation de l'équipe de direction à cet outil de travail, mais aussi de sa capacité à communiquer avec le reste de l'établissement. C'est dans ce type d'établissements que le manque de moyens peut constituer un obstacle à un projet d'informatisation, même si les difficultés sont moins grandes qu'il n'y paraît.

1.1.3 Exemples d'informatisation de petites structures

En réalité, en dehors du seul champ hospitalier, de nombreuses structures, souvent de taille réduite, ont déjà compris l'intérêt qu'elles tireraient à s'informatiser. Ainsi, l'EHPAD Les Fougères, dans la Vienne, petite structure de 21 ETP et 41 places a informatisé sa gestion des plannings, ce qui permet à sa directrice de gérer plus facilement les absences impromptues. La directrice, Anne-Marie GUILLOT, a retenu le logiciel Plan Expert, qui permet d'avoir accès aux informations sur la situation de chaque agent en termes de temps de travail. L'informatisation des plannings permet de réduire les incertitudes (en particulier les absences non planifiées) car la directrice est en mesure de voir qui est le plus à même de remplacer la personne manquante. En outre, cet outil permet de justifier les demandes de personnel supplémentaire auprès de la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale (DDASS). Enfin, Plan Expert tient automatiquement compte du respect de la réglementation du temps de travail (plafond des 48 h hebdomadaires, repos minimum après 11 h de service, 35 h), ce qui n'est pas le cas avec la méthode manuelle ou sur le tableur Excel. La formation du personnel à l'utilisation de cet outil a été assurée sur deux journées. Le coût de ce logiciel dans sa version de base avoisine les 1000 €. Il est à noter que le coût peut évoluer non seulement selon les applications retenues, mais également selon le nombre de collaborateurs travaillant sur l'application (le mode de calcul variant d'une entreprise informatique à l'autre).

De même, afin d'aider les associations d'aide à domicile à s'informatiser et à mettre en commun leurs ressources informatiques, un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), le « Groupement Informatique d'Economie Sociale » (GIES), s'est constitué en Alsace en 2001. Le rôle de ce groupe est à la fois de sensibiliser les petites structures d'aide à domicile aux vertus de l'informatisation, mais aussi de les aider à monter un projet d'achat en les conseillant sur leurs besoins, les moyens à allouer, les partenaires possibles, les logiciels existants.

Les exemples indiqués ci-dessus démontrent que contrairement à l'argument régulièrement évoqué, selon lequel nombre d'établissements du secteur sanitaire et social ont une taille trop réduite pour pouvoir conduire un projet d'informatisation, n'est heureusement pas fondé. Sur ce point, la barrière semble plus culturelle…

1.1.4 Vers une fracture numérique ?

L'objet de ce type d'initiative est de limiter le risque bien réel de "fracture numérique" : entre les établissements et structures informatisés et ceux dont la gestion est restée à l'écart de la révolution numérique. Pour le secteur sanitaire et social, comme pour le secteur hospitalier auparavant, l'informatisation est une nécessité imposée par la réglementation nationale, sous peine pour l'établissement d'être condamné à disparaître à terme. Ainsi, la loi du 2 janvier 2002[5] contraint implicitement les établissements à se doter d'un système informatique[6], du fait de la mise en place d'outils complexes (tels que le logiciel Angelique et les outils d'évaluation de la qualité). Dans le cas du secteur sanitaire, l'article L 1111-8 du Code de la Santé Publique (CSP) invite les établissements de santé à héberger des données informatiques, et donc à être équipés des moyens adaptés pour remplir cette mission[7]. Il ne fait aucun doute qu'à terme, l'informatisation constituera le principal moyen d'aide à la contractualisation avec les partenaires financiers des établissements. Les établissements et structures qui ne seront pas parvenus à se doter d'outils informatiques efficaces seront voués à disparaître.

Un autre aspect de la fracture numérique, complémentaire du premier, est celle qui touche les différentes catégories de professionnels au sein d'un même établissement. En effet, les corps des agents techniques et dans une moindre mesure, les soignants, sont souvent moins sensibilisés à l'informatique, car celle-ci ne rentre pas dans le cadre de leurs activités professionnelles. La connaissance du fonctionnement -même rudimentaire- de l'informatique constitue une compétence dite transversale. Celle-ci n'est bien souvent pas directement en rapport avec la profession exercée par la personne, mais constitue néanmoins un atout évident à une meilleure insertion sociale et professionnelle. D'une part, les agents ayant une connaissance et un recours fréquent aux outils informatiques sont plus à même d'évoluer professionnellement, notamment parce qu'ils ont accès à davantage d'informations professionnelles leur permettant de rester informés des évolutions de leurs obligations professionnelles.

---

[5] Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

[6] C'est du moins ce qui ressort d'un colloque organisé par la Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne (FEHAP), intitulé « Informatisation et Usagers ».

[7] Art. L 1111-8 CSP : « *Les professionnels de santé ou les établissements de santé ou la personne concernée peuvent déposer des données de santé à caractère personnel, recueillies ou produites à l'occasion des activités de prévention, de diagnostic ou de soins, auprès de personnes physiques ou morales agréées à cet effet. Cet hébergement de données ne peut avoir lieu qu'avec le consentement exprès de la personne concernée*. »

D'autre part, les agents n'ayant pas accès à l'informatique et ignorant son fonctionnement, privés de cette source d'informations, et perçus pour cette raison -à tort ou à raison- comme moins productifs ou moins autonomes. Les agents appartenant à la première catégorie se verront plus facilement proposer de nouvelles tâches, une meilleure évolution professionnelle, que ceux issus de la seconde catégorie.

1.2 Présentation de la fonction Self-service Agent : accéder en ligne à ses données administratives

1.2.1 Présentation générale

Le Self-service Agent est une application informatique permettant à tout agent d'un établissement d'avoir accès en ligne à certains éléments de son dossier administratif. « Agent » est entendu ici au sens large, qu'il s'agisse d'un personnel titulaire, contractuel ou même stagiaire. En effet, l'AP-HP a fait le choix de multiplier les comptes informatiques individuels de messagerie afin que tous les agents permanents, quel que soit leur statut, disposent d'un compte. De plus, les agents contractuels travaillant pendant plus de deux mois pour l'AP-HP devraient théoriquement eux aussi bénéficier d'un compte de messagerie professionnelle. Cette mesure pourrait constituer au passage une charge de travail très importante pour les équipes informatiques locales, qui seront chargés d'éliminer avec une certaine régularité les comptes inutilisés.

Le Self-service Agent distingue donc le Personnel Médical (PM), composé des médecins, internes et pharmaciens (tous statuts confondus), et le Personnel Non Médical (PNM), qu'il s'agisse d'agents soignants, techniques, administratifs…En l'occurrence, l'application telle qu'elle a été retenue par les services centraux de l'AP-HP concernant les fonctions du Self-service Agent sont que les 93 000 agents de l'AP-HP doivent avoir accès à :

-leur dossier administratif (pour le PNM et le PM) ;
-leurs trois dernières notes (pour le PNM) ;
-leur déroulement de carrière (pour le PM et le PNM) ;
-leur « carte de situation » (pour le PNM).

Cette différence entre PM et PNM s'explique par la gestion différente de ces deux catégories professionnelles, essentiellement pour des raisons réglementaires. Ces différences conduisent les gestionnaires de chaque établissement de l'AP-HP à se spécialiser et à se répartir au sein de leur équipe la gestion des PM et des PNM de l'établissement.

Le Self-service Agent tel que déployé à l'AP-HP est un type d'application apparu sur le marché des logiciels dans la deuxième moitié des années 1990 et est désormais considéré comme un classique des logiciels de gestion des ressources humaines, du moins dans le secteur privé. L'AP-HP est en effet la première structure hospitalière française à mettre en place ce type d'application, dont le coût n'est pourtant pas prohibitif.

Le déploiement du Self-service Agent précède celui du reste du NSI, qui est échelonné de 2009 à 2012 selon les établissements et les applications. La généralisation du Self-service Agent va traverser deux phases. Dans un premier temps, à partir du 1er mars 2008, les agents pourront seulement consulter les données présentes sur leur dossier en ligne. Dans un second temps, à partir du 1er janvier 2009, le Self-service Agent entrera dans une phase dite active, permettant à l'agent de modifier lui-même ses données en ligne (sous réserve que la modification soit validée par la DRH). En outre, l'agent pourra entrer en contact avec son cadre ou la DRH via le Self-service Agent, qui fait office de messagerie simple.

1.2.2 Le Self-service Agent de l'AP-HP

La présentation des données est faite grâce à quatre écrans successifs, qui retracent les éléments suivants :

-écran 1, intitulé "Mon identité" : cet écran rappelle les éléments d'identité, l'adresse, la situation familiale et la domiciliation bancaire ;

-écran 2, intitulé "Mon déroulement de carrière" : cet écran présente les éventuels services publics antérieurs, la date d'entrée à l'AP-HP, l'affectation, la date de titularisation (grade, fonctions, diplômes…) ;

-écran 3, intitulé "Ma position administrative" : cet écran indique la date du passage au prochain échelon, les notations des trois dernières années, la date à laquelle l'agent est susceptible d'être promu au grade supérieur ;

-écran 4, intitulé "Ma carte de situation" : cet écran expose le planning annuel (avec les périodes de congé prévues), le volume de congé pris l'année précédente déclinés par type de congé, le Compte Epargne Temps (CET) de l'agent.

L'accès au Self-service Agent peut se faire à partir de n'importe quel ordinateur de l'établissement relié au réseau intranet de celui-ci. Une fois sur la page d'accueil de l'intranet, l'agent doit cliquer sur l'onglet "Administration", puis dans la rubrique "Direction des ressources humaines", sur "Self-service Agent". Dans un avenir proche, l'AP-HP souhaite que tous les établissements établissent leur intranet sur un même modèle, tous

les intranets des établissements de l'AP-HP devant être reliés à un seul site internet. La présentation actuelle évoluera donc et il est à souhaiter que la fonction "Self-service Agent" sera plus facile encore à trouver sur le site intranet.

Dans le cas de l'AP-HP, la fonction "Self-service Agent" est intégrée au volet Ressources Humaines du NSI et n'est donc qu'une fonction parmi d'autres. Il est impossible d'évaluer précisément le coût financier total de la fonction Self-service Agent telle qu'elle a développé pour l'AP-HP, puisqu'il ne s'agit que d'une application intégrée à l'ensemble. Le coût humain du développement s'élève cependant à 16 ETP pendant 6 mois. En outre, ce projet a été accompagné de l'achat et de l'installation de près de 200 bornes informatiques, afin de faciliter l'accès à l'intranet des agents soignants et techniques, qui ne disposent pas d'un ordinateur individuel. Ces bornes (dont le coût total avoisine les 100 000 €) ont été distribuées à tous les établissements de l'AP-HP. Le GH Broca – La Rochefoucauld – La Collégiale en a ainsi obtenu six, réparties dans chacun de ses trois sites. Le GH Broca, comme d'ailleurs l'ensemble des GH de l'AP-HP, a fait un effort considérable en termes d'équipement informatique. La direction informatique du GH Broca a mené une véritable réflexion dans les mois précédant le déploiement du Self-service Agent pour s'assurer que l'ensemble des agents du GH Broca avaient la possibilité de se connecter à l'intranet de l'établissement. Outre les bornes mentionnées plus haut, des ordinateurs supplémentaires, pris dans les surplus du service informatique, ont été installés dans les services pour améliorer l'accessibilité. Le Self-service Agent n'a donc pas entraîné de surcoûts pour l'établissement en terme d'équipements informatiques.

1.2.3 Comment fonctionne le Self-service Agent ?

L'accès au Self-service Agent est individualisé : chaque agent reçoit à son domicile, avec son bulletin de paie, son identifiant et son mot de passe. En cas de perte de ce document, la DRH dispose d'un double de l'ensemble des mots de passe et identifiants, et peut les communiquer à l'agent concerné si celui-ci en fait la demande et prouve son identité. Une fois qu'il a activé son compte, l'agent peut changer son mot de passe aussi régulièrement qu'il le souhaite. Du point de vue de l'institution, les données administratives sont basculées automatiquement au fur et à mesure de leur saisie sur les autres logiciels d'application par les agents de la DRH ou par les cadres.

Les problèmes informatiques qui pourraient apparaître au cours de l'utilisation du logiciel auront vocation à être traités en interne, par les équipes locales (si le problème est

physique) ou par la direction informatique centrale (si le problème est dématérialisé). L'entreprise fournissant le logiciel, Accenture, ne sera appelée que si le problème ne peut être résolu par les équipes de l'AP-HP.

1.2.4 Le Self Service agent et la réglementation en matière d'accessibilité au dossier administratif

Le Self-service Agent permet de faciliter l'accès d'un fonctionnaire à une partie de son dossier administratif. Cet accès direct, personnel et libre est susceptible d'améliorer de sensiblement l'accès effectif au droit pour tout fonctionnaire d'avoir accès à son dossier, en particulier s'agissant de l'accès aux informations intéressant directement l'agent dans son organisation personnelle –plannings, dates et nombre de jours de congés par exemple. En effet, le droit du fonctionnaire à l'accès à son dossier administratif a été prévu par le législateur dès 1905[8], puis rappelé dans la loi du 17/07/1978[9] et celle du 13/07/1983[10]. Les agents publics ont, en toutes circonstances, le droit d'obtenir la communication de leur dossier. Il est probable qu'un accès informatique, direct, par l'agent, à une partie des informations les plus utiles les concernant permettra d'améliorer l'effectivité de ce droit, sans pour autant que le caractère « dématérialisé » de cette consultation mette en péril les impératifs légaux tenant au caractère personnel et confidentiel de la consultation du dossier (article 65 de la loi du 22 avril 1905).

Toutefois, pour des raisons à la fois pratiques et juridiques, une telle application doit être utilisée de façon complémentaire avec le dossier traditionnel sur « papier ». En particulier, le self service ne pourrait certainement pas constituer le seul mode par lequel un fonctionnaire serait amené à consulter son dossier dans le cadre d'une procédure disciplinaire, procédure au cours de laquelle l'administration est d'ailleurs tenue d'informer l'agent de son droit d'effectuer une telle consultation. En effet, l'application ne comprend pas l'ensemble des documents relatifs à un agent, tels que des rapports disciplinaires qui peuvent être rédigés par des supérieurs hiérarchiques. Le choix a en effet été fait à l'AP-HP de privilégier l'accès à des informations relatives à la carrière et à l'organisation du travail plutôt que de tendre à l'exhaustivité. Or dans le cadre d'une procédure disciplinaire ou tout simplement s'il le demande, l'agent doit avoir accès, à l'intégralité de son dossier

---

[8] Loi du 22 avril 1905 portant fixation du budget des dépenses et des recettes de l'exercice 1905.
[9] Loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 portant diverses mesures d'amélioration des relations entre l'administration et le public et diverses dispositions d'ordre administratif, social et fiscal.
[10] Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations du fonctionnaire, dite *Loi Le Pors*.

« traditionnel » (article 18 de la loi du 13 juillet 1983 : « *Le dossier du fonctionnaire doit comporter toutes les pièces intéressant la situation administrative de l'intéressé, enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité* »).

La consultation sur le Self Service de son dossier par chaque agent ne constitue donc en tout état de cause qu'une facilité offerte à l'agent, mais ne dispense en aucun cas l'administration de conserver et mettre à disposition de son agent un dossier intégral.
De la même façon, la mise en place d'une application informatique telle que le Self Service ne saurait dispenser l'administration de veiller à la bonne tenue du dossier « traditionnel » de l'agent : effacement de la sanction de blâme au bout de trois ans, enregistrement correct des pièces, absence de tout document prohibé par loi (c'est à dire tout document faisant état des opinions ou activités politiques, syndicales, religieuses ou philosophiques des intéressés – article 18 de la loi du 13 juillet 1983).

1.2.5 Le dossier administratif et la numérisation des données

A Broca, la direction a fait le choix de ne numériser qu'un nombre limité de pièces du dossier administratif des agents. En l'espèce, les éléments proposés à la consultation des agents sont faciles à obtenir pour la DRH, puisqu'ils sont eux-mêmes issus de la gestion informatisée des agents. Par exemple, les informations relatives aux plannings des agents sont basculées sur le Self-service Agent depuis le logiciel de planning utilisé par les équipes, informations auxquelles les agents n'ont pas accès. L'hypothèse où une direction souhaiterait pouvoir utiliser le Self-service Agent comme outil de consultation complète de leur dossier administratif par les agents impliquerait que la totalité des pièces constitutives de ce dossier soit placée sous format numérique. Même dans les établissements où l'usage de l'informatique est largement entré dans les moeurs, de nombreuses pièces des dossiers administratifs des agents restent sous le seul format papier, par souci de facilité mais parfois aussi faute de logiciel adapté.

La numérisation complète, rejetée à Broca, nécessiterait donc l'acquisition de scanners rapides, avec au moins un agent à temps complet dédié à la seule numérisation de ces plusieurs centaines de documents. Un tel choix serait largement irrationnel, pour plusieurs raisons. D'une part, le temps de travail dégagé par le déploiement du Self-service Agent pour permettre aux agents de la DRH de se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, serait perdu s'il était décidé d'affecter un agent au seul scannage de documents papier... D'autre part, hormis pour des cas des procédures disciplinaires où, on l'a vu, des règles particulières s'imposent, rares seraient les agents qui demanderaient à avoir accès à la totalité des pièces de leur dossier administratif.

1.3 Le contexte du déploiement du Self-service Agent à Broca

1.3.1 Un établissement multisite issu de plusieurs regroupements

Le GH Broca – La Rochefoucauld – La Collégiale est un établissement multisite, composé de trois éléments, jadis indépendants. L'établissement est considéré comme étant à la pointe de la recherche sur plusieurs maladies neuro-dégénératives, dont la maladie d'Alzheimer. Il est à noter au passage que l'une des chefs de service et responsable de pôle de Broca, le professeur Anne-Sophie RIGAUD, est connue dans le milieu médical français pour ses travaux sur les perspectives d'informatisation en EHPAD.

La politique de regroupement des établissements en œuvre partout en France depuis les années 1990 a conduit l'AP-HP à fusionner dans un premier temps (1992) Broca et La Rochefoucauld, les deux établissements étant géographiquement proches et ayant une activité similaire (la gériatrie). En 2006, la Direction générale de l'AP-HP a procédé à une nouvelle série de fusion d'établissements sur la base de leur activité. La Collégiale, jusque-là rattachée à l'Hôtel-Dieu, est donc passée dans le giron de Broca, hôpital gériatrique le plus proche. Ce rattachement a été mal vécu par les équipes pour plusieurs raisons.

D'une part, le regroupement avec Broca a renforcé le contrôle des équipes administratives sur le fonctionnement interne de l'établissement. En effet, pendant la période où elle dépendait de l'Hôtel Dieu, La Collégiale disposait d'une très large autonomie, à la fois parce qu'elle était géographiquement éloignée de la direction, mais aussi parce que son cœur d'activité, la gériatrie, était éloigné de celui de son hôpital de tutelle, plus généraliste. En outre, aucune équipe administrative n'était située dans les locaux de La Collégiale : il est était donc difficile de défendre des projets d'équipement propres à La Collégiale devant la direction de l'Hôtel-Dieu. Au moment de son rattachement à Broca, La Collégiale souffrait donc d'un sous-investissement très important par rapport aux standards en vigueur dans les autres hôpitaux gériatriques parisiens.

1.3.2 Des relations délicates entre les sites

Malgré une politique ambitieuse en terme d'investissements et d'équipement, La Rochefoucauld et surtout La Collégiale continuent de se percevoir comme des annexes

de Broca. L'essentiel des services administratifs restent positionnés à Broca, malgré l'exiguïté des locaux. « *Tout se passe toujours à Broca*[11] » est sans doute la phrase qui revient le plus lorsque est abordée la question des relations entre Broca et les autres sites du GH. Dans l'esprit du personnel des deux autres sites, le sens de cette affirmation est double :

- d'une part, ces sites se sentent –à tort ou à raison- négligés par la direction, située à Broca ;
- d'autre part, le personnel de ces sites a l'impression de devoir systématiquement se rendre à Broca pour pouvoir bénéficier d'une formation ou remplir des démarches administratives.

Il est important de noter ici que ces ressentiments reposent sur une base largement infondée, mais qu'il convient malgré tout de les prendre en compte, dans la mesure où ils conduisent à une certaine tension au sein du GH Broca. Cette tension se manifeste différemment selon le site concerné. Dans le cas de La Collégiale, les projets de la direction se heurteront souvent à une opposition diffuse de la part d'une partie de personnel et de l'encadrement. De plus, une partie de l'encadrement a tendance à refuser de prendre toute initiative et à contacter la direction ou l'administrateur de garde pour avoir des instructions, y compris dans des cas simples. Dans le cas de La Rochefoucauld, il convient plus de parler de résignation que de tension. La direction en conclut donc qu' « *il n'y a jamais de problème à La Rochefoucauld* ». De son côté, une cadre de La Rochefoucauld qualifiait son établissement de « *dépendance de Broca* ».
Dans ces conditions, la possibilité d'accorder un peu d'autonomie pratique aux agents sur leur site, grâce au Self-service Agent, doit être considérée avec intérêt.

1.3.3 Un accueil sans enthousiasme de la part des syndicats et des directions, y compris à Broca

A) L'accueil du Self-service Agent par les syndicats

A l'AP-HP, le discours dominant des syndicats est que l'informatisation crée certes des qualifications nouvelles mais que les nouvelles exigences sont génératrices de stress du fait de la discontinuité des horaires, du raccourcissement accru des délais et des risques

[11] Propos d'une cadre de santé de La Rochefoucauld, mais repris à plusieurs occasions par des agents travaillant à La Collégiale.

de pannes qui les caractérisent. A l'AP-HP, les syndicats estiment qu'il existe un risque de réduction d'effectifs suite à l'informatisation, d'un ampleur comparable à ce qui a existé dans les grandes entreprises. Selon une étude de la CFDT[12], dans les services administratifs de grandes entreprises, 30 % des emplois de services concernés par la mise en oeuvre d'un progiciel de gestion intégré seraient appelés à disparaître.

Le projet Self-service Agent n'a pas fait l'objet d'une position distincte, de la part des syndicats, par rapport à l'ensemble du projet NSI. Les deux sont perçus comme une menace à terme pour les emplois des agents administratifs. Néanmoins, faute de pouvoir s'opposer efficacement au développement du projet, les différents syndicats ont adopté des positions diverses à son égard. Mis à part Force Ouvrière (FO), seul syndicat à s'être abstenu de voter lors de la présentation du Self-service Agent en Comité d'Hygiène et de Sécurité de Conditions de Travail central (CHSCTC) au motif qu'il entraînerait des suppressions de postes administratifs, tous les autres syndicats ont adopté une position plutôt constructive. Ainsi, la Confédération Générale du Travail (CGT), bien que critiquant le projet au même motif que FO, a axé sa position autour de la question de la sécurité des données personnelles des agents. Il semble que les critiques récurrentes de ce syndicat aient stimulé la Direction Ferrus pour être au clair sur ce sujet et pouvoir démontrer en réunion que toutes les mesures en terme de protection des données avaient été prises et toutes les menaces envisagées.

Le syndicat Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) a, de son côté, mis l'accent sur l'accessibilité des personnes handicapées et sur l'ergonomie de cette application. Ce syndicat a donc régulièrement proposé des utilisateurs-testeurs à la Direction Ferrus lors de la phase de préparation du Self-service Agent, afin de s'assurer que l'outil proposé était compréhensible et utilisable par tous. Ces utilisateurs volontaires, par leur haut degré d'exigence, ont permis à la Direction Ferrus de bien identifier les attentes des utilisateurs.

En outre, la CFDT a insisté sur la nécessité que soient proposées massivement des formations à l'utilisation des outils informatiques à destination du personnel dans tous les établissements de l'AP-HP. Cette action était déjà prévue à l'origine par la Direction Ferrus, mais l'appui de la CFDT (et dans une moindre mesure, celui de FO) a permis de diffuser l'information dans les établissements par le biais des sections syndicales locales.

---

[12] *Liaisons sociales Magazine*, Dossier "RH, Ces logiciels destructeurs d'emplois", juin 1999, n° 3, pp. 17 à 24.

A Broca, celles-ci ont suivi l'attitude de leur fédération respective. Dans l'ensemble, les syndicats ont peu communiqué à Broca sur le sujet du NSI et du Self-service Agent, que ce soit dans un sens favorable ou défavorable. Les représentants syndicaux n'ont pas souhaité participer à des travaux préparatoires sur le déploiement de ces applications. Les présentations du NSI et du Self-service Agent faites par la direction devant les représentants syndicaux lors des CHSCT locaux n'ont pas soulevé de difficulté particulière.

B) L'accueil du Self-service Agent par les directions

De leur côté, les différentes directions d'établissement ont elles aussi eu une réaction plutôt hostile à l'égard du projet NSI en général et du Self-service Agent en particulier, celui-ci étant considéré comme son « avant-garde ». Cette position s'explique par le fait que le système d'information d'un établissement de l'AP-HP était jusque-là laissé à la gestion complète de sa direction. Celle-ci avait toute latitude dans le choix des nouvelles applications à installer, celles qu'il convenait de supprimer, les adaptations à apporter à celles déjà existantes, etc. L'intrusion de la Direction Ferrus dans ce pré carré a été mal vécue par les directions d'établissement, qui, bien que théoriquement d'accord sur le principe du projet, n'ont jamais caché leur désapprobation à l'égard de la façon dont ce projet était conduit.

L'attitude des directions à l'égard du Self-service Agent a été extrêmement réservée, essentiellement parce que l'intérêt de l'outil n'a pas fait l'objet d'une communication importante sur les gains de productivité attendus et sur l'amélioration de l'offre de service à l'égard des agents. Le plan de communication institutionnelle mené sur ce point par la direction Ferrus a surtout visé à convaincre les directions que le Self-service Agent n'allait pas bouleverser leur organisation interne, ce qui est vrai. En outre, le déploiement du Self-service Agent a été principalement le fait de la direction Ferrus, les équipes locales (informatiques et administratives) ayant été assez peu sollicitées. Interrogée sur ce point, la direction Ferrus a expliqué que le déploiement du Self-service Agent avait été un moyen d'évaluer le niveau d'intérêt des directions d'établissement à l'égard du projet NSI, puisque le Self-service Agent en constituait la première étape. Au vu des remontées sur le Self-service Agent, la direction Ferrus a estimé que le projet NSI suscitait plus d'inquiétudes que d'espoirs dans les établissements.

Néanmoins, la Direction générale de l'AP-HP a, malgré plusieurs décalages du calendrier prévisionnel, constamment soutenu la Direction Ferrus, ce qui a permis au projet de s'imposer tant bien que mal aux yeux des directions d'établissement.

Broca n'a pas été un établissement problématique aux yeux des équipes de la direction Ferrus, puisque les travaux et enquêtes demandés par celle-ci ont toujours été rendus. Néanmoins, le déploiement du Self-service Agent s'est déroulé dans une relative indifférence de la part de la direction, les seuls agents directement concernés par ce déploiement étant les informaticiens de l'équipe locale, chargée d'installer et de faire fonctionner les bornes ainsi que l'onglet sur l'intranet. Ce léger désintérêt s'explique aussi par le fait que le contrôle et la gestion de ce déploiement n'étaient pas assurés par l'équipe informatique locale. Ainsi, lors de la réunion de direction suivant le déploiement du Self-service Agent, les seules questions posées à ce sujet l'ont été par l'élève directeur.

1.3.4 Une gestion centralisée du dossier par la direction Ferrus

La direction Ferrus a cherché à gérer elle-même autant que possible le déploiement du Self-service Agent, le rôle des directions d'établissement (en particulier des DRH) se limitant à répondre à des questionnaires sur l'analyse d'impact ou encore à désigner des référents pour former les agents à ce logiciel. La direction Ferrus est en effet partie du postulat que les DRH et les directions d'établissement dans leur ensemble seraient difficiles à mobiliser pour la préparation du Self-service Agent, étant donné le nombre d'échéances importantes qui se profilaient à l'AP-HP. Le principal motif d'inquiétude, aux yeux des DRH, était le basculement de la paie depuis les logiciels habituels (Gipsie à Broca) vers le NSI, et ce, dès le 1er janvier 2009. Les DRH ont donc régulièrement du procéder à des contrôles et des transferts de leurs données, ce qui était certes en rapport avec le Self-service Agent (puisqu'une partie des données était utilisée à la fois par le NSI et par le Self-service Agent) mais dont l'enjeu était perçu comme autrement plus élevé.

La direction Ferrus a donc adopté, pour le Self-service Agent, un plan de communication strictement fonctionnel, indiquant aux personnes concernées ce qu'elles devaient faire, sans pour autant définir un objectif final autre que le seul déploiement. Ainsi, la référente Self-service Agent pour le GH Broca, une adjointe des cadres chargée des conditions de travail, a affirmé ignorer qu'elle avait été nommée sur ce dossier par la direction. Elle avait pourtant assisté à une formation de plusieurs heures, afin de pouvoir répondre aux éventuelles questions des agents qui viendraient la voir sur ce sujet, mais aussi afin de

pouvoir remplir les questionnaires d'évaluation et d'analyse d'impact que ne manquerait pas d'envoyer à l'établissement la direction Ferrus.

L'évaluation du déploiement du Self-service Agent menée par la Direction Ferrus a été menée de manière assez informelle. Les objectifs donnés aux directions d'établissement pour le déploiement du logiciel ont essentiellement consisté en un plan de communication à destination des agents. En outre, les directions d'établissement ont été invitées à évaluer le nombre d'agents ayant demandé un nouveau mot de passe. L'essentiel de ces informations données par la direction Ferrus à chaque établissement ont été transmises par écrit. Cependant, la Direction Ferrus avait inauguré pour l'occasion du déploiement du Self-service une nouvelle méthode de travail à l'AP-HP, à savoir les téléconférences (ou conférences téléphoniques). La totalité des établissements de l'AP-HP avaient été sensibilisés à la nécessité d'y participer, afin que le partage des informations soit optimal. Deux cycles de deux téléconférences ont été organisés par la Direction Ferrus : le premier les 14 et 22 février 2008 (avant le déploiement du Self-service Agent, afin que soit rappelé le plan de communication institutionnel) ; le second les 6-11 et 13 mars 2008 (après le déploiement, afin de comparer le déploiement dans les différents établissements). Malgré plusieurs relances et rappels, les directions d'établissements se sont senties assez peu concernées par ces téléconférences, puisque pour le 1er cycle, sur les 39 établissements que compte l'AP-HP, seuls sept y ont participé. Le 2e cycle a été davantage encore ignoré (3 établissements seulement).

Les craintes de la Direction Ferrus à l'égard de la possible démotivation des directions d'établissements se sont donc avérées fondées. Mais de leur côté, de nombreuses directions ont reproché à la Direction Ferrus de ne pas leur avoir laissé d'autonomie, d'avoir insuffisamment communiqué préalablement. Ainsi, de nombreux membres des différentes DRH, toutes fonctions confondues, se sont plaints de ne pas avoir été consultés sur ce projet et de n'avoir été prévenus qu'à partir de l'instant où ils devaient intervenir dans ce dossier. Sur ce point, il est difficile de distinguer si les problèmes de communication relèvent seulement de la lourdeur de l'institution AP-HP, ou s'il s'agit bel et bien du seul souhait de la Direction Ferrus de conserver le secret le plus longtemps possible.

2 Le Self-service Agent : l'intranet rendu interactif au profit de la direction

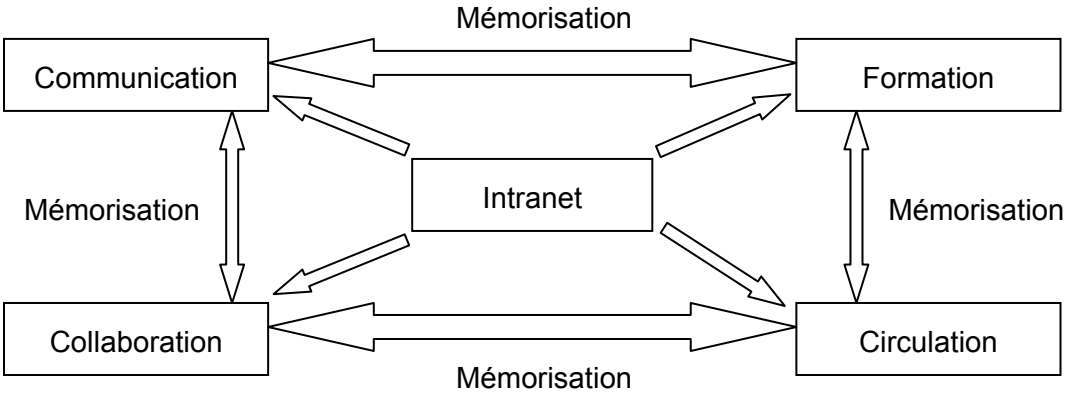
Le Self-service permet une amélioration de la communication interne en dynamisant l'intranet (1). Il renforce le rôle arbitral du directeur (2). Il améliore la productivité du personnel administratif (3). Mais l'évaluation de son déploiement à Broca s'est révélée délicate (4).

2.1 L'intranet et le Self-service Agent : outils d'amélioration de la communication interne

Le Self-service Agent étant une application intranet, il est important de définir ce dernier. L'intranet est un réseau informatique interne comportant toutes sortes de fonctionnalités à destination des agents. Créer un intranet traduit une volonté de développer l'intégration d'unités et d'individus, géographiquement ou historiquement dispersés. L'intranet vient en support des relations interorganisationnelles pour créer ou renforcer la cohésion, une culture homogène, la coordination des activités, la transversalité des processus de décision. L'intranet permet à la fonction RH de publier de l'information à destination des agents de l'établissement et de faciliter la communication grâce à la messagerie, de mettre en ligne des services GRH interactifs (tel que le Self-service Agent), d'introduire le travail en groupe et la collaboration à distance au sein d'équipes virtuelles.

2.1.1 Modélisation des fonctionnalités d'intranet

<u>Les fonctionnalités de l'intranet</u>



Le schéma ci-dessus[13] illustre les quatre grandes fonctions de l'intranet, à savoir la formation, la communication, la collaboration et la circulation (de l'information). Certes, l'intranet ne crée pas ces fonctions, mais il augmente leur dynamique en favorisant les échanges et en les stabilisant (mémorisation).

⇨ La fonction « communication » recouvre le fait que l'intranet est un moyen de communication de la direction vis-à-vis du personnel de l'établissement. Des messages peuvent par exemple y être affichés afin de sensibiliser les agents à une situation ou à un problème.

⇨ La fonction « formation » s'entend dans le sens où l'intranet permet un stockage en réseau d'informations professionnelles, en particulier la constitution d'une bibliothèque de procédures professionnelles, aisément accessible aux professionnels en cas de besoin.

⇨ La fonction « circulation » fait référence au fait que tous les agents d'un établissement sont censés avoir accès à l'intranet, et donc permettre une circulation maximale des informations stockées.

⇨ Enfin, la fonction « collaboration » signifie que l'intranet est un lieu d'échange et de centralisation des informations entre les différents pôles (administratifs, soignants, animation…) d'un établissement, qui sont d'ordinaire assez cloisonnés.

2.1.2 Les apports du Self-service Agent selon ce modèle

Le Self-service Agent permet une dynamisation de certaines fonctions de l'intranet, à savoir la communication, la circulation et la collaboration.

La fonction communication de l'intranet est concernée par le Self-service Agent dans la mesure où celui-ci dispose d'une messagerie certes sommaire, mais permettant à l'agent d'entrer en contact avec son cadre et la DRH (ce qui constitue un moyen de communication interne ascendante).

La fonction circulation est également concernée par le Self-service Agent dans la mesure où l'accès aux données du Self-service Agent est permanent et individuel.

Enfin, la fonction collaboration est touchée par le fait que le Self-service Agent facilite la mise en relation permanente de plusieurs acteurs (agent, cadre, gestionnaire, Directeur des ressources humaines) qui n'entraient jusque-là en contact qu'indirectement (l'agent avec la direction par le biais de son cadre) ou épisodiquement (en cas de demande de l'agent).

---

[13] *Personnel*, février 2003, n° 437, Mohammed MATMATI, p. 48.

2.1.3 Vers une communication bilatérale

L'intranet est certes un outil dynamique et potentiellement riche, il n'est pas pour autant interactif. En effet, l'utilisateur de base peut accéder à tout un ensemble d'informations, qu'il recherche librement, mais ne peut pas enrichir le contenu. En effet, pouvoir ajouter des informations sur les applications intranet suppose la délivrance d'un certain nombre de visas, reconnaissant une compétence. Par exemple, dans le cas d'une bibliothèque de procédures sur intranet, le dépôt de nouvelles procédures ne peut être effectué que par une personne considérée comme compétente pour pouvoir écrire sur le sujet. La majorité des utilisateurs potentiels ne sera donc pas autorisée à apporter des modifications aux documents existants.

En tant qu'outil de communication interne, l'intranet n'est trop souvent utilisé que dans un sens descendant, à savoir de la direction (et les cadres) vers les agents. La direction et les cadres se servent de l'intranet de l'établissement pour faire passer les messages institutionnels et professionnels qu'ils souhaitent, sans recueillir l'avis de leur interlocuteur. Cependant, une bonne communication interne suppose un échange entre les différents interlocuteurs, afin d'éviter les remarques du type « *Ici, ce que la direction appelle la communication consiste à asséner un discours. La communication est descendante, jamais montante*[14] ».

Une application telle que le Self-service Agent permet au contraire de rendre véritablement interactif l'intranet d'un établissement, en confiant un rôle propre à chaque agent. Ce rôle est d'autant plus important à endosser pour l'agent qu'il lui permet d'avoir accès à des informations qui lui sont utiles (les plannings en particulier) et qu'il est supposé ne pas pouvoir trouver ailleurs. Cette dernière condition est d'ailleurs nécessaire pour s'assurer que le nouvel outil informatique sera effectivement utilisé au détriment des anciennes méthodes.

2.1.4 La gestion des plannings à Broca

Les plannings sont informatisés à Broca depuis 1993, ce qui facilite la gestion un tant soit peu prévisionnelle de leurs effectifs par les cadres. Pourtant, l'application Gestime (le logiciel de gestion des plannings utilisé à Broca) est seulement accessible aux agents

---

[14] Gérard REGNAULT, « *La communication interne dans une PME* », p. 65.

disposant d'un identifiant. Or, seuls ont un identifiant les agents de l'administration hospitalière et les cadres. Les agents, pourtant les premiers concernés par les plannings, n'avaient donc pas accès à ces informations. Pour informer leurs équipes, les cadres doivent imprimer les plannings qu'ils affichent ensuite leur bureau, où chacun peut venir les consulter. Des vols sont malheureusement souvent à déplorer, de même que des modifications intempestives à la main. Le cadre est donc souvent amené à imprimer plusieurs fois le planning hebdomadaire.

Le déploiement du Self-service Agent impose de s'interroger sur maintien des pratiques en vigueur. Sera-t-il toujours permis aux cadres d'imprimer les plannings pour l'usage des agents ? Si les agents ont encore accès au planning papier, il existe un risque qu'ils n'utilisent pas le logiciel mis à leur disposition. Pour le moment, la direction de l'établissement n'a pas fixé de politique en la matière, ni même mentionné l'idée d'une période transitoire, qui faciliterait pourtant l'adaptation des agents et les changements de comportement. Sur ce point comme sur d'autres, la position de la direction mériterait d'être clairement affirmée pour que soit assurée l'utilisation du Self-service Agent par le personnel.

2.2 Renforcement du rôle arbitral du directeur

2.2.1 Evolutions organisationnelles suite à l'introduction d'un nouvel élément technologique : le Self-service Agent.

L'introduction du Self-service Agent entraîne inévitablement des évolutions organisationnelles au sein de l'établissement. Certaines de ces évolutions sont recherchées, comme la responsabilisation des agents quant à la tenue à jour de leurs données individuelles, d'autres ne le sont pas forcément, comme la remise en cause partielle du rôle ou de la légitimité des cadres de proximité. Cette remise en cause s'explique par l'évolution des procédures remises à plat par le déploiement du Self-service Agent.

Ainsi, dans le cas d'une demande de congé, l'agent devait présenter à son cadre seul sa demande, lequel avait jusque-là toute latitude –sous réserve bien sûr de respecter la réglementation- pour autoriser ou non le départ en congé. La relation de demande se passait donc uniquement entre l'agent et son cadre, avec tous les avantages, mais aussi les inconvénients d'une relation directe entre individus. Ainsi, dans le cas où les relations

entre un agent et son cadre ne sont pas bonnes, celui-ci sera suspecté de ne jamais vouloir satisfaire les demandes de l'agent en question, ou plutôt de les satisfaire en dernier. Ce genre de comportement, de dysfonctionnements au sein de l'institution, a été fréquemment rapporté -à tort ou à raison- par les organisations syndicales. Ces accusations traduisent un certain malaise au sein de l'institution, malaise néanmoins difficilement évitable, lorsqu'il découle de conflits de personnalités. L'intercession d'un outil informatique, par le biais du Self-service Agent, permettra sans doute d'atténuer les tensions.

En outre, la DRH recevant une copie de chaque demande déposée par le Self-service Agent, il sera possible à l'agent débouté de faire appel plus facilement à la direction pour se faire entendre. C'est sur ce point que le rôle du cadre est partiellement remis en cause. En effet, auparavant, tout agent avait certes la possibilité dans l'absolu de se plaindre auprès de la DRH du comportement de son cadre à son égard, mais dans les faits, ce genre de signalement était extrêmement rare, l'agent craignant que sa plainte ne soit pas entendue, et que le cadre exerce à son encontre des représailles. Avec le Self-service Agent, demandes et réponses sont systématiquement envoyées à la DRH, qui a donc tous les éléments en main pour décider si un refus est abusif ou non. L'agent pourrait donc plus faire facilement appel à la DRH sans éveiller l'attention de son cadre. La seule inconnue reste l'hypothétique explosion du nombre de signalements. Dans les différentes entreprises où un Self-service Agent a été déployé, ce phénomène n'a pas eu lieu, mais seul l'avenir pourra répondre à cette question dans le cas de Broca et de l'AP-HP.

Il convient de préciser un point de la procédure de demande de congé par le biais du Self-service Agent. Auparavant, au sein des équipes du GH Broca, il n'existait pas vraiment de procédure de demande de congé pour les agents. Ceux-ci pouvaient envoyer un mail ou un courrier à leur cadre pour déposer leur demande, mais dans les faits, cet usage était rare. Les agents lui préféraient la demande orale, plus directe. Néanmoins, des cas -rares, il est vrai- de demande écrite ont existé, essentiellement pour des raisons de mauvaise entente entre un agent et son cadre.

Pour l'instant, le déploiement du Self-service Agent n'ayant pas encore atteint la phase interactive, la question du dépôt de la demande de congé ne se pose pas, puisque cette fonction n'est pas encore active. La responsable du Bureau du personnel du GH Broca a été interrogée à ce sujet par plusieurs agents, qui souhaitaient savoir s'ils seraient obligés à l'avenir de passer ou non par le Self-service Agent, ou s'il resterait possible d'avoir un contact direct avec son cadre dans ce genre de situation. Sa réponse a été que les deux techniques resteraient valables, par souci de commodité et pour ne pas faire trop violence

aux habitudes de certains agents. Elle a tout de même précisé que la procédure utilisant le Self-service Agent devait être préférée.

La phase interactive du déploiement devrait cependant conduire à l'apparition d'un nouveau problème pour les cadres : quel classement en terme de priorité accorder aux différents types de demandes de congé, entre celles utilisant le Self-service Agent et celles simplement orales ? Dans le cas de celles transitant via le Self-service Agent, l'ordre de priorité est fixé tout simplement par l'ordre d'arrivée, sur la base du « premier arrivé, premier servi ». La culture professionnelle des agents et des cadres va devoir, sur ce point, être totalement remise en cause, dans la mesure où l'écrit va désormais remplacer l'oral comme fondement du système. En cas de problème, les agents ayant utilisé le Self-service Agent pourront plus facilement prouver qu'ils avaient déposé une demande de congé que ceux ayant fait une demande orale. En outre, il sera possible de comparer les dates de dépôt. Aucune réflexion n'a encore été menée au sein du GH Broca pour clarifier la position de la direction sur ce point. Il est probable qu'une solution apparaîtra au terme d'une certaine durée d'utilisation et qu'une procédure plus claire soit éventuellement rédigée à destination des agents.

2.2.2 Un accès permanent aux données

De plus, le Self service permet un accès permanent aux informations par les agents. On trouve sept gestionnaires pour le personnel du GH Broca, cinq travaillant sur le PNM et deux sur le PM. Auparavant, les agents devaient rencontrer leur gestionnaire pendant les heures de bureau pour pouvoir consulter leurs données administratives, ce qui pouvait poser problème pour tous ceux qui n'habitaient pas dans les environs proches, ou qui ne pouvaient que difficilement s'absenter pendant leur travail. Désormais, avec le Self-service, il n'est plus impératif de venir rencontrer à son gestionnaire, puisque le Self-service Agent permet un accès facile et temporellement illimité à ces données. Le caractère non limitatif de l'accès pourrait d'ailleurs poser problème. En effet, la Direction a pris le parti de ne fixer aucune limite en terme de fréquence ou de durée à la consultation du Self-service Agent par les agents, y compris pendant les heures de travail. Cet accès est facilité par le fait que toutes les unités de l'hôpital sont équipées d'ordinateurs reliés à l'intranet, et donc au Self-service Agent. En outre, six bornes informatiques spécialement dédiées au Self-service Agent ont été réparties à travers l'établissement. La Direction n'ayant fixé aucune procédure relative à la connexion au Self-service Agent, il existe donc un risque (certes assez théorique) que des agents s'y connectent plus que de raison.

Néanmoins, il faut bien convenir que ce risque est très relatif, les données présentées sur l'application ne justifiant pas de vérifications récurrentes. Dans le cas où un agent abuserait du Self-service Agent pendant son temps de service, il appartiendrait à son cadre de lui rappeler ses obligations professionnelles.

2.2.3 L'amélioration des outils de communication individuels

Le Self-service Agent est un logiciel relativement flexible, ce qui permet dans une large mesure au l'établissement acheteur de décider lui-même des fonctions qu'il souhaite voir apporter au Self-service Agent. Celui-ci peut donc n'avoir qu'une fonction consultative (accès à certaines informations personnelles) ou au contraire avoir une fonction véritablement interactive. Dans le cas de Broca, ainsi qu'il a déjà été vu, le déploiement du Self-service Agent se fera en deux temps : d'abord, l'agent ne peut que consulter ses données personnelles ; puis l'agent pourra modifier lui-même ses données, mais aussi utiliser le Self-service Agent pour effectuer des demandes à son chef (congés, changement d'équipe...). Le Self-service Agent a en effet une fonction de messagerie limitée (puisque l'agent ne peut, par son intermédiaire, contacter que son cadre ou la DRH). Néanmoins, il s'agit d'une très grande avancée en terme de communication virtuelle pour de nombreuses catégories professionnelles, qui avaient certes un accès physique à un ordinateur, mais aucune raison de s'y connecter. En effet, seuls les cadres soignants, les cadres techniques et les administratifs disposaient jusque-là à Broca d'une adresse mail professionnelle. A l'échelle de l'ensemble de l'AP-HP, seuls 30 000 agents (sur 93 000 au total) disposaient d'une adresse mail professionnelle. Il est raisonnable de penser que cette proportion est encore plus faible dans les plus petits établissements, ce qui entrave la bonne communication interne. Ainsi, pour synthétiser, intranet et Self-service Agent sont des outils complémentaires pour dynamiser la communication interne virtuelle. L'intranet offre une solution efficace et globale aux problèmes de communication institutionnelle, en particulier pour les établissements éclatés sur plusieurs sites, puisqu'il permet potentiellement de toucher tous les agents. Et en tant qu'application de l'intranet, le Self-service Agent permet une individualisation de la communication, puisqu'il s'adresse à chaque agent en prenant en compte ses données propres.

2.3 Amélioration de la productivité du personnel

2.3.1 La limitation du besoin de déplacement physique

Les avantages du Self-service Agent, par rapport à une gestion "ordinaire" des ressources humaines, sont multiples.
Dans le cas d'un établissement éclaté sur plusieurs sites, comme c'est le cas pour le GH Broca – La Rochefoucauld – La Collégiale, le Self-service Agent permet une économie du temps de transport des agents. En effet, lorsque les services administratifs sont localisés sur un seul site, les agents travaillant sur les autres sites doivent se déplacer -sur leur temps personnel- aux heures de bureau pour venir consulter leur dossier administratif. Dans le cas du GH Broca, les agents travaillant sur le site de la Rochefoucauld sont situés à 1, 5 km de la direction des ressources humaines, ce qui représente concrètement un déplacement de 20 à 30 minutes. Dans le cas du site de La Collégiale, 10 à 15 minutes sont suffisantes.

Il est évident que le regroupement d'établissements dans le secteur des EHPAD est déjà à l'œuvre depuis plusieurs années, mais qu'il est en cours d'accélération. En effet, beaucoup des 10 661 EHPAD[15] ne seraient plus viables indépendamment, leur maintien en activité n'est donc plus envisageable sans un regroupement. Le regroupement prend certes des formes juridiques variables, rencontre bien souvent de nombreuses difficultés pratiques et culturelles sur le terrain, mais le résultat du point de vue du directeur ou de l'équipe de direction est le même : plusieurs structures doivent être gérées par les mêmes personnes. Les établissements multi-sites sont donc appelés à se multiplier, ce qui posera à l'avenir la question de la communication interne entre le site où se trouveront les fonctions administratives et la direction, et les autres sites où seule l'activité de soin sera dispensée.

Dans le cas du GH Broca, les agents n'habitent pas dans leur majorité[16] à Paris, et doivent après leur travail prendre les transports en commun. En moyenne, les agents du GH Broca ont deux heures de transport par jour au total pour aller sur leur lieu de travail et en revenir. La lassitude face à la perte de temps occasionnée constitue ici un frein

---

[15] Chiffre fourni par la Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES), Document de travail, Série Statistique, n° 106, janvier 2007.
[16] Les données sociales sur le personnel de l'établissement proviennent du rapport annuel du GH Broca – La Rochefoucauld – La Collégiale pour 2006.

important pour les demandes administratives des agents. En l'occurrence, des agents renoncent à consulter leurs données administratives, faute de pouvoir se libérer pendant leur temps de travail et par fatigue à la fin de leur service. C'est pourquoi le Self-service constitue une réponse à des besoins non mesurables, car non exprimés. En théorie, ces besoins pourraient certes être mesurés *a posteriori*, en comparant le nombre de consultations des pages du Self-service après le déploiement de celui-ci et le nombre de demandes de consultations avant. Malheureusement, la Direction Ferrus a cessé de compter le nombre de consultations des pages du Self-service, pour des raisons qui seront développées ultérieurement.

2.3.2 Moins d'impromptus pour le personnel administratif

A l'autre bout de la chaîne, les demandes des agents pour avoir accès à leur dossier administratif constituent également une perte de temps pour les agents de la DRH. Cette perte de temps est néanmoins très difficile à évaluer, d'une part parce que les dossiers (conservés uniquement sous format papier) sont stockés dans plusieurs endroits et le temps nécessaire pour retrouver celui de l'agent demandeur est très variable. D'autre part, le flux et le volume des demandes de consultation de leur dossier par les agents sont très irréguliers et dépendent notamment du rythme des Commissions Administratives Paritaires (CAP) et du nombre de candidats pour chaque cycle de promotion.

Chaque demande d'accès au dossier administratif doit être traitée immédiatement, puisqu'il n'y a pas de demande de rendez-vous pour y avoir accès. L'agent se présente au bureau du personnel, explique son cas et demande l'accès à son dossier, qui, réglementairement, ne peut lui être refusé. Dans l'hypothèse où aucun gestionnaire ne serait disponible pour satisfaire la demande, il est demandé à l'agent soit de repasser ultérieurement, soit de patienter. Il est rare que la demande ne soit pas honorée dans la journée. Mais les gestionnaires de la DRH déplorent que ces demandes sont toujours impromptues et assez chronophages.

En effet, comme dit précédemment, toutes les pièces des dossiers administratifs des agents ne sont pas informatisées et sont stockés sous format papier dans plusieurs lieux à travers l'hôpital. En outre, une fois le dossier administratif retrouvé et confié à l'agent demandeur, celui-ci doit rester dans le bureau de la gestionnaire, qui surveille l'agent afin qu'il ne prélève pas certaines pièces. La gestionnaire doit aussi répondre à toutes les questions de l'agent sur le rôle et le sens des pièces du dossier. La durée des consultations est très variable, mais peut durer plus d'une heure, laps de temps pendant

lequel le gestionnaire n'a qu'une concentration, et donc une productivité, réduite.

La question de la productivité des gestionnaires de la DRH est d'autant plus sensible à Broca qu'il y existe un fort taux de roulement du personnel. Or, ce changement permanent des effectifs entraîne un lourd travail administratif pour l'équipe de gestionnaires du GH Broca, s'agissant notamment du calcul de l'ancienneté de ces nouveaux agents. Pour certains de ces agents, au parcours professionnel très erratique, le temps consacré par les gestionnaires à ces opérations de clarification peut dépasser une journée complète par agent traité. Outre que ces tâches complexes et répétitives créent une tension parmi les gestionnaires, elles les empêchent de se consacrer à d'autres tâches plus utiles, comme la préparation des arrêtés de nomination ou le suivi des effectifs.

Le déploiement du Self-service Agent permet de limiter ces interruptions, puisqu'une partie de leur dossier administratif étant directement accessible à chaque agent par intranet, l'agent n'aura guère d'intérêt à venir voir son gestionnaire. Bien entendu, c'est la direction de l'AP-HP qui a décidé des éléments à mettre en ligne.

Les effectifs administratifs du GH Broca sont considérés comme légers par rapport aux standards de l'AP-HP, avec 53 ETP administratifs (le reste des effectifs, soignants et non soignants atteint 785 ETP) :

	CATEGORIE A	CATEGORIE B	CATEGORIE C	TOTAL
PERSONNEL ADMINISTRATIF				
Directeur	3			3
Attaché d'administration hospitalière	2			2
Adjoint des cadres hospitaliers		8		8
Secrétaire médicale		8		8
Adj. Administratif			22	22
Chef de standards			2	2
Standardiste			4	4
Agent administratif			3	3
Hors cadre P.A.			1	1
S/TOTAL	**5**	**16**	**32**	**53**

Parmi ces 53 ETP, seules les sept gestionnaires de la DRH sont concernées par le déploiement du Self-service Agent, qui devrait leur permettre d'accroître leur productivité. En effet, elles n'auront plus à recevoir qu'exceptionnellement des agents souhaitant consulter des informations relatives à leur dossier administratif. De plus, elles n'auront

plus à faire elles-mêmes la saisie d'une partie des données personnelles des agents. Le Self-service agent permet ainsi de dégager du temps de travail des agents administratifs pour des tâches à plus haute valeur ajoutée.

2.3.3 Responsabilisation des agents et sécurisation des données

Le modèle Self-service Agent permet en effet de responsabiliser les agents sur la tenue de leur dossier personnel, de les intégrer aux différents processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH) les concernant, comme la mise à jour de leur adresse, de leurs coordonnées bancaires, des bénéfices sociaux dont ils jouissent... Jusqu'alors au GH Broca, seules les gestionnaires avaient la possibilité de modifier ces données, ce qui supposait au préalable qu'elles soient informées des évolutions dans la situation des agents. Pour cela, elles devaient être soit informées par l'agent que celui-ci avait, par exemple, changé d'adresse ou de coordonnées bancaires, soit s'apercevaient par elles-mêmes par recoupement entre les différentes applications (ainsi que par les informations remontant jusqu'à elles par le biais des cadres) qu'il existait des erreurs au sujet de la situation de tel agent. Dans cette situation, l'agent était invité par la gestionnaire à venir régulariser sa situation. En général, ce genre de rappels à l'ordre était suffisant, mais le cas de certains agents particulièrement négligents a été évoqué. Ainsi, un agent de Broca avait oublié d'informer la DRH de son déménagement depuis près de 10 ans…

Or, le déploiement du Self-service Agent a entraîné une remise à plat des informations en la matière, la direction Ferrus ayant invité les directions d'établissement à s'assurer que les données qui allaient être basculées sur le Self-service Agent étaient fiables. En effet, les données destinées à apparaître sur le Self-service Agent provenaient de deux logiciels utilisés par les équipes administratives du GH Broca, à savoir Gestime (logiciel de gestion du temps et des plannings) et Gipsie (logiciel de gestion de la paie et des avantages sociaux des agents). En décembre 2007, c'est-à-dire trois mois avant le déploiement du Self-service Agent, la responsable du NSI volet Ressources Humaines (volet auquel est rattaché le Self-service Agent), Mme Patricia DE BONNAY, considérait que 85 % des données sur Gipsie et Gestime étaient fiables. L'objectif de sécurisation des données a donc été fixé à 90 %, ce qui signifie que 10 % de ces informations destinées à migrer depuis Gipsie et Gestime vers le Self-service Agent ne seront *a priori* pas vérifiées. Ce seuil des 10 % est considéré comme un taux acceptable dans ce type de projet.

Le Self-service Agent permet d'améliorer la communication et d'accroître le service aux agents. Cet aspect des choses a d'ailleurs été principalement mis en avant dans le plan de communication de l'AP-HP à l'égard des syndicats avant le déploiement du Self-service Agent Bien que l'idée de retour sur investissement évoquée plus haut soit au cœur de la stratégie de la direction Ferrus pour le NSI et le Self-service Agent, il est possible de s'interroger sur le réalisme d'un tel objectif, compte tenu à la fois de la réticence des directions d'établissement à rendre des emplois supplémentaires à la Direction générale de l'AP-HP, et de la lourdeur de cette institution. Dans une structure d'une telle ampleur, le seul moyen pour repérer les zones d'inefficience est de s'appuyer sur l'encadrement de terrain, notamment les directions. Considérant que celles-ci ont parfois fait montre d'une défiance marquée, l'absence d'objectifs quantifiés en terme de prévision de rendus d'emplois témoigne sans nul doute d'une certaine prudence de la Direction Ferrus.

Donner aux employés l'accès aux informations les concernant permet de faire l'économie du personnel affecté au maintien des données et chargé de répondre aux questions qui sont des activités certes utiles, mais de faible valeur ajoutée. Le Self-service Agent permet d'accroître l'implication des salariés responsables des données les concernant et la transparence des procédures jusqu'alors domaine réservé des équipes de la DRH ou en charge de la rémunération.

2.4 Vers une tentative d'évaluation du Self-service Agent

Etablir le bilan du déploiement du Self-service Agent est une tâche délicate, dans la mesure où, à l'heure où sont écrites ces lignes, la phase 2 (qui rend le Self-service Agent véritablement interactif) n'a pas encore été lancée. En outre, l'application Self-service Agent ne s'est pas vue attribuer d'objectifs ou de mission précise, puisqu'il ne s'agissait pas d'une demande expresse de l'AP-HP à l'origine du projet de refonte des systèmes d'informations. De plus, l'application est perçue comme « anecdotique » au vu de l'ensemble du projet NSI, compte tenu des sommes et des enjeux colossaux en jeu. L'équipe de pilotage du NSI s'est donc davantage positionnée dans une attitude relativement attentiste à l'égard du Self-service Agent, ne sachant trop quels résultats en attendre.

2.4.1 Présentation de la méthode de DELONE et Mc LEAN

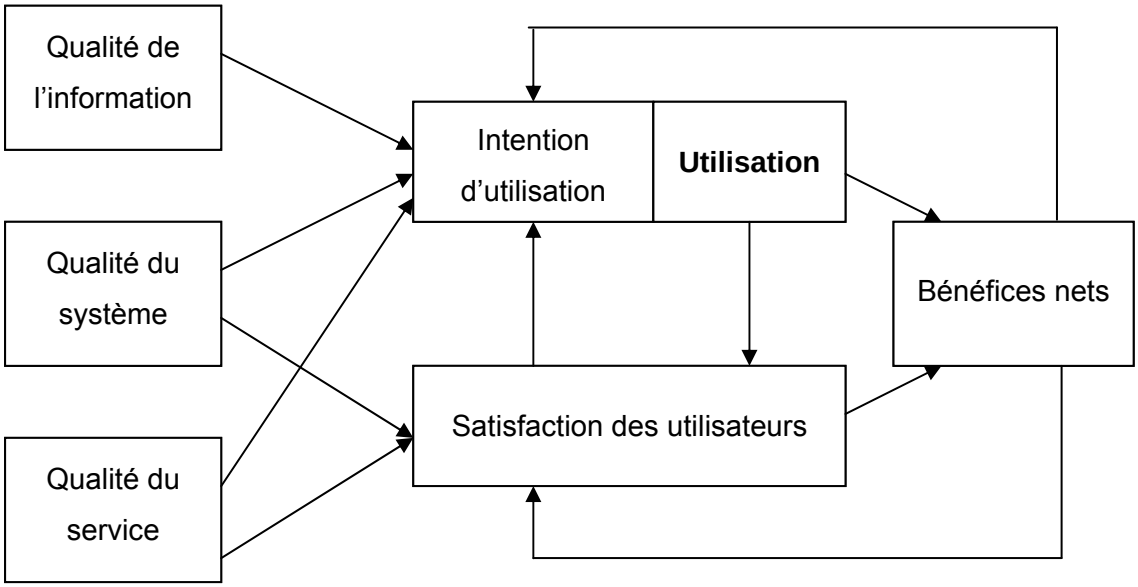
La méthode d'évaluation prise en compte pour le Self-service Agent est celle du modèle réactualisé d'évaluation des SI de Delone et Mc Lean[17] (cf. schéma ci-dessous), les éléments devant être pris en compte pour effectuer un premier bilan du Self-service Agent sont les suivants :

-intention d'utilisation/utilisation effective,

-satisfaction des utilisateurs,

-bénéfices nets.

Le modèle réactualisé d'évaluation des SI de Delone et Mac Lean



Les trois données techniques, liées strictement à l'outil informatique, (qualité de l'information, qualité du système, qualité du service) n'entrent pas vraiment en ligne de compte dans le bilan présent, car ils influent sur l'intention d'utilisation et/ou sur la satisfaction des utilisateurs. Le niveau d'utilisation est une variable de l'intention d'utilisation, mais alimente aussi la satisfaction des utilisateurs. Enfin, le niveau d'utilisation et celui de satisfaction sont liés aux bénéfices nets, qui les ré-alimentent à leur tour.

L'aspect sans doute le plus paradoxal de l'utilisation de ce modèle dans l'expérience présentée ici est qu'il ne permet pas de mesurer les bénéfices nets, puisqu'aucun objectif

[17] Michel KALIKA, Hajer KEFI, Robert REIX, *Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle*, p. 69.

formel n'avait été fixé par la Direction Ferrus au Self-service Agent. Aux yeux de la direction Ferrus, le Self-service Agent a pour bénéfice essentiel de montrer aux syndicats la bonne volonté de la direction générale de l'AP-HP, ainsi que de faire une évaluation du degré d'implication des directions d'établissement à l'égard de l'ensemble du projet NSI. Evaluer les bénéfices nets, et donc, procéder à l'évaluation du Self-service Agent, est alors un exercice périlleux. Néanmoins, il est apparu que des objectifs très informels liés au seul lancement avaient été fixés, sans pour autant que soient décidées des conséquences pour le Self-service Agent dans le cas où ces objectifs n'auraient pas été atteints. Les objectifs fixés étaient de deux natures. D'une part, au moins 10 % des agents de l'AP-HP devaient s'être connectés dans les 2 mois suivant le déploiement. A la question de savoir quelle était l'origine de ce taux, il a été répondu qu'il s'agissait du taux normal dans ce genre d'opération. D'autre part, toutes les catégories professionnelles devaient avoir été sensibilisées à ce déploiement, ce qui devait pouvoir être évalué par le recensement des connexions.

2.4.2 Le déploiement du Self-service Agent a été un « succès » selon la direction Ferrus

La Direction Ferrus a communiqué les résultats du volume de connexions au 5/05/2008, soit près de deux mois après le déploiement du logiciel. Pour Broca, les résultats étaient de 136 connexions, soit 2019 pages visitées. L'établissement comptant 842 agents, le taux de connexion tournait autour de 16 %. Il est regrettable de ne pas avoir pu obtenir des chiffres plus récents, mais les équipes de Ferrus ont cessé après cette date de compter les connexions au Self-service Agent. De plus, sur la base de documents de travail non reproductibles, j'ai pu constater que les connexions au Self-service Agent concernaient absolument toutes les catégories professionnelles de l'établissement. Lors d'un entretien avec les responsables de la Direction Ferrus sur leur sentiment à l'égard du déploiement, ceux-ci ont confié qu'ils estimaient que le lancement du Self-service Agent (malgré de sévères inquiétudes initiales) avait été un succès.

Il est étonnant de constater que la méthode d'évaluation *ex post* du Self-service Agent retenue par la Direction Ferrus ne concerne que le nombre de connexions et la qualité des utilisateurs. Ainsi, la satisfaction des utilisateurs n'a pas été mesurée après le déploiement, même si des groupes-tests d'utilisateurs avaient été constitués lors de la construction du Self-service Agent, essentiellement afin de s'assurer que l'outil était ergonomique. La mesure de la satisfaction des utilisateurs a été laissée aux directions d'établissement si elles le souhaitaient. J'ai ainsi travaillé avec la Direction de la qualité et

de la Communication du GH Broca à la préparation d'un questionnaire, portant notamment sur la satisfaction des utilisateurs à l'égard du Self-service Agent. Celui-ci n'a été distribué aux agents qu'après mon départ. En effet, la direction de Broca avait souhaité que ce questionnaire, qui s'inscrit dans le cadre de la certification, soit préalablement présenté aux instances (CHSCT, CTLE). Les résultats de cette enquête me sont donc inconnus à l'heure de la rédaction.

2.4.3 Un retour sur investissement prévu sur les dépenses de fonctionnement

Le Self-service Agent étant une part du NSI, la Direction Ferrus a laissé entendre que les bénéfices nets attendus étaient du même ordre que ceux du NSI en général, à savoir une amélioration de la productivité des agents administratifs (grâce à l'automatisation de certaines tâches). Compte tenu du coût considérable du projet NSI et des difficultés financières récurrentes de l'AP-HP[18], qui ont fait l'objet de plusieurs rappels à l'ordre à la fois par le Ministère de la Santé et par la Direction du Budget du Ministère des Finances, le mot d'ordre du NSI est le retour sur investissement. Plus précisément, l'objectif est de réduire les coûts de fonctionnement en personnel par l'investissement sur ce projet informatique. L'automatisation de certaines tâches vise à limiter le temps de travail consacré par les agents administratifs à des opérations de simple saisie, afin d'améliorer leur productivité.

Selon Rodolphe BOURRET[19], directeur informatique et réseau de l'Assistance publique – Hôpitaux de Marseille (AP-HM), un investissement en informatique, dans le milieu sanitaire et social, peut apporter une diminution de 10 % des dépenses pour les fonctions logistiques (dématérialisation des documents administratifs permettant une économie de photocopies…) et amélioreraient la productivité de 10 % des services concernés. Certes, un tel ratio n'a jamais été évoqué par la Direction Ferrus, mais la direction générale de l'AP-HP ne fait pas mystère sur le fait que le NSI est un investissement destiné à être amorti grâce à une réduction des dépenses de fonctionnement, dans l'esprit de la fongibilité asymétrique[20] de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances).

---

[18] Pour 2008, le Plan Equilibre de l'AP-HP impose aux établissements une réduction budgétaire de l'ordre de 90 millions d'euros.

[19] *Décision santé*, mai 2007, « Systèmes d'information hospitaliers, Hôpital 2012 : mode d'emploi » p. 9.

[20] Fongibilité asymétrique : Faculté d'utiliser à d'autres emplois les crédits prévisionnels dédiés aux dépenses de personnels, sans que l'inverse puisse être réalisé.

2.4.4 La question récurrente des rendus d'emplois

La Direction Ferrus admet qu'une vague de rendus d'emplois des établissements vers la Direction générale de l'AP-HP aura certainement lieu dans les cinq ans après le déploiement du NSI (c'est-à-dire vers l'horizon 2014), mais l'ampleur n'en a pas encore été fixée. En effet, il existe de très forts doutes de la part des directions d'établissements sur l'efficacité du NSI et sur sa pertinence. Les établissements ayant déjà été amenés depuis plusieurs années à rendre des emplois au titre des Plans d'équilibre successifs, mentionner des efforts supplémentaires jusqu'à un horizon relativement lointain, et ce, au titre d'un outil dont l'utilité est critiquée, pourrait être maladroit.

Dans le cas du Self-service Agent, la Direction Ferrus reconnaît discrètement que le déploiement de cette application permettra aussi une amélioration de la productivité des agents des DRH des établissements, et qu'il entrera en ligne de compte dans le calcul du rendu d'emplois, mais sans plus de précisions. Cela traduit à la fois une certaine prudence à l'égard des résultats du Self-service Agent, mais également un souci de ménager les directions d'établissements, soumises à une pression de plus en plus grande du fait des vagues successives de réductions d'effectifs.

3 Le déploiement du Self-service par la direction : des obstacles à mesurer, des solutions à imaginer

Le déploiement d'un nouvel outil suscite, comme toute nouveauté, des craintes et des interrogations, que le manager doit prévoir s'il veut que son projet soit couronné de succès (1). Il doit en outre établir un projet clair et définir une stratégie (2).

3.1 Anticiper les craintes et les difficultés

3.1.1 Quelle menace sur la confidentialité des données ?

La principale menace pesant sur tout système informatique est celle du piratage, en particulier le risque de "*phishing*[21]". Le risque est d'autant plus grand dans le cas du Self-service Agent que celui-ci a justement pour fonction de stocker des données personnelles. Cependant, tout système informatique relié à l'internet est exposé à cette menace et doit disposer d'un système antivirus pour la contrecarrer. Cette menace est heureusement systématiquement intégrée dans les offres des entreprises d'ingénierie informatique qui proposent des systèmes d'information.

Il reste que pèse tout de même un risque sur les données confidentielles, risque qui n'est pas seulement lié à l'outil informatique, mais à la protection de la confidentialité. L'intervention d'un outil informatique ne doit donc pas entraîner de relâchement de la part de la direction sur le contrôle du respect de cette obligation de confidentialité des agents ayant accès à des données personnelles. Sur ce point, la responsabilité de l'ensemble des acteurs intervenant dans la chaîne de traitement des informations peut être engagée en cas de manquement.
Le Nouveau Code Pénal rappelle que « le secret professionnel s'impose à toute personne qui, par profession, fonction ou mission a accès à des informations nominatives de nature confidentielles ». La responsabilité de l'hébergeur de données peut elle aussi être engagée[22] en cas de manquement à ses obligations. En outre, la responsabilité du directeur lui-même est exposée pénalement en cas de manquement aux obligations

---

[21] *Phishing* : collecte de données personnelles par usurpation d'identité sur Internet à des fins frauduleuses.
[22] Loi n°78-17 du 6 janvier 1978, article 29 : « *Toute personne ordonnant ou effectuant un traitement d'informations nominatives ou effectuant un traitement d'informations nominatives s'engage de ce fait, vis-à-vis des personnes concernées, à prendre toutes les précautions utiles afin de préserver la sécurité des informations et notamment d'empêcher qu'elles ne soient déformées, endommagées ou communiquées à des tiers non autorisés* ».

relatives au traitement de données à caractère personnel[23]. La violation du secret professionnel expose à un an d'emprisonnement et 15 000 € d'amende[24].

3.1.2 L'éventualité de la numérisation de documents papiers

Le châssis du logiciel est assez adaptable pour qu'il soit possible d'ajouter des documents scannés, c'est-à-dire l'intégralité si on le souhaite, du dossier des agents. La numérisation de l'ensemble des pièces du dossier administratif n'est pas une solution retenue dans le cas du Self-service Agent tel qu'il a été déployé à l'AP-HP (cf 1-2-5, pp. 15-16). Cela impliquerait d'une part que l'ensemble des documents destinés à être mis en ligne, généralement jusque-là conservés sous seul format papier, soient scannés. Pour le moment, sur l'ensemble du GH Broca, les services administratifs ne disposent que de deux scanners, mais la direction ayant fait le choix de ne numériser que les documents facilement accessibles, puisque reposant déjà sur des applications informatiques, le Self-service Agent n'entraînera pas d'augmentation particulière du besoin de scanner.

Outre la question du coût humain et financier d'une numérisation complète des dossiers, une telle évolution n'est pas nécessairement souhaitable. En effet, un accès répété et trop aisé, même par l'agent concerné, à certains documents, notamment relatifs à une procédure disciplinaire, outre le problème de confidentialité qui serait posé (d'autant qu'il n'est pas rare que des pièces d'un dossier disciplinaire mettent en cause ou fassent mention de plusieurs agents), risquerait de nuire à la sérénité des équipes de travail : le caractère plus solennel de la consultation ponctuelle dans un bureau de la direction des ressources humaines peut présenter un intérêt, tant pour le fonctionnaire poursuivi lorsqu'il découvre des informations tenant à sa situation personnelle que pour l'administration, pour laquelle le risque de déstabilisation d'une équipe apparaît moindre.

3.1.3 Externalisation des besoins et mutualisation des moyens

Le Self-service Agent et l'intranet en général sont adaptés à toutes les structures, y compris les plus petites. Le principal obstacle évoqué pour les projets d'informatisation des petites structures est le coût exorbitant de ce type d'opérations compte tenu de leurs moyens financiers. Pourtant, la mutualisation des moyens et le regroupement des établissements autour d'un projet informatique commun est une méthode efficace pour

---

[23] L'article 226-17 du Nouveau Code Pénal en fixe la peine à 300 000 € d'amende et 5 ans d'emprisonnement.
[24] Article 226-13 du Nouveau Code Pénal.

prendre en charge le coût du développement de l'outil souhaité. Certes, cela suppose que les autres directions contactées soient elles aussi sensibilisées à l'intérêt d'un intranet et soient elles aussi confrontées à une problématique d'établissement multi-sites. De plus, la réussite d'un projet de ce type suppose une vraie participation des différents acteurs. Les difficultés rencontrées ici seront donc les mêmes que dans un projet de mutualisation traditionnel. La coopération peut alors prendre la forme, par exemple, d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP), d'un Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) ou encore d'un Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS). Bien entendu, la coopération dans le milieu sanitaire et social s'avère bien souvent une tâche ardue et nécessite un travail de très longue haleine.

Le manque d'expérience dans le domaine est également un facteur d'hésitation. Faute de pouvoir gérer en interne la conduite du projet, ce qui suppose de disposer d'une équipe d'informaticiens (ce qui n'est pas le cas dans les petits établissements), il est tout à fait possible, voire conseillé, d'externaliser le stockage des données, leur mise à jour et leur entretien sur l'intranet commun.

En effet, disposer d'un intranet, ou de n'importe quelle application informatique, nécessite un support matériel électronique. Le plus simple est de consacrer des ordinateurs à l'hébergement des données installées sur l'intranet, mais aussi au fonctionnement de toutes les applications informatiques lorsque celles-ci sont en réseau. Le coût fixe de ces installations est assez variable, puisqu'il dépend de l'importance des informations à stocker, mais constitue une charge financière importante, puisqu'il faut acheter une ou plusieurs machines qui ne seront pas utilisables pour d'autres fonctions que celles d'hébergement. En outre, le local où ces machines seront stockées doit être aménagé afin de limiter leur exposition à certains risques (incendie, inondations…). Enfin, afin de protéger le réseau de l'établissement des virus et des attaques informatiques provenant de l'extérieur (Internet), il est vivement conseillé de disposer de plusieurs de ces locaux équipés similairement et situés à différents endroits afin de limiter le risque de destruction par le feu ou l'eau.

Les dépenses consacrées d'hébergement des données sont donc importantes, avec peu de possibilités de les amortir compte tenu de la vitesse d'évolution des machines. Celles-ci doivent être régulièrement remplacées (en général, tous les cinq ans) alors qu'elles n'ont eu qu'une utilité marginale aux yeux de l'établissement. Il faut de plus tenir compte des coûts liés à l'entretien de ces machines par des spécialistes extérieurs, à moins bien entendu que l'établissement ne dispose de sa propre équipe informatique. On comprend alors que, même mutualisés, les coûts fixes (achat du matériel et aménagement du ou

des locaux) soient trop élevés pour nombre de structures. Dans ces conditions, le plus simple est l'externalisation des données chez un hébergeur extérieur, qui prend en charge contre rémunération la totalité des coûts, puisque les machines et les locaux lui appartiennent. Cette solution est d'autant plus satisfaisante que les entreprises d'hébergement amortissent généralement vite leurs machines, ce qui leur permet de proposer des services à des tarifs intéressants. Ainsi, dans le cas d'un projet d'informatisation de plusieurs structures sanitaires et sociales en Mayenne[25], celles-ci ayant fait le choix de conduire un projet commun et de répartir entre elles les frais, le coût annuel d'hébergement pour chaque structure participante ne dépassait pas les 500 €. Le coût total pour l'hébergement des données par un prestataire extérieur, s'il avait reposé sur un seul établissement, aurait avoisiné les 10 000 €.

La mutualisation du projet suppose au préalable que les différents logiciels utilisés par les établissements coopérants soient compatibles (pour que la migration[26] des données puisse être effectuée depuis les différents logiciels de GRH vers l'intranet et la fonction Self-service Agent), mais cela ne pose en général pas de problème, et ce, y compris lorsque les systèmes d'exploitation sont différents. La migration des données est effectuée par le prestataire retenu à intervalles réguliers, qui assure en outre l'entretien de l'ensemble.

3.1.4 Prévoir les coûts du projet

Le coût de l'ensemble de l'opération d'installation et d'entretien d'un intranet interactif est bien entendu variable, mais selon une étude[27] de Christine JACQUINOT et Françoise LETONDEL, le prix total du déploiement d'une solution raisonnable pour un établissement de 500 lits est évalué à 112 000 €. Dans l'hypothèse d'un projet commun, l'ensemble de ces charges est à diviser par le nombre d'établissements participants. Le prix couvre l'achat de la licence du produit, les coûts liés à son aménagement (par rapport aux besoins du client) ainsi que le coût du personnel directement lié au travail de préparation informatique. Il est à noter que cette somme est à échelonner sur 24 mois (durée retenue dans l'étude mentionnée pour la conduite de l'ensemble du projet).

---

[25] Merci à M. Jean-François PHILIPPON, enseignant-chercheur à l'EHESP pour ces informations.
[26] Migration : processus de transfert de volumes de données des systèmes existants vers de nouveaux systèmes ou applications.
[27] *Gestion Hospitalière*, Christine JACQUINOT, Françoise LETONDEL, « Informatisation des plannings et du temps de travail : une petite révolution culturelle pour les agents et le management hospitalier », pp. 57-59.

En outre, les auteurs tablent sur ½ Equivalent Temps Plein (ETP) d'informaticien sur 18 à 24 mois. Bien entendu, le temps de travail d'informaticien dépend de la taille du projet. Le demi ETP d'informaticien est suffisant pour un projet d'informatisation de structures rassemblant quelques centaines de lits. Dans le cas du projet Self-service Agent de l'AP-HP, pas moins de 16 personnes ont été nécessaires pendant 6 mois. Mais ce chiffre doit être ramené à la mesure de cette structure hospitalière parisienne, dont la capacité en lits est de 23 000 places et 93 000 agents. Ce genre de dimension reste sans comparaison dans le secteur sanitaire et social…

3.1.5 La crainte du glissement supposé vers le "tout informatique"

Une des principales craintes mise en avant par les agents a été celle du risque de glissement vers le "tout informatique". Le fondement de cette crainte témoignée par certains est que l'on remplace de l'humain (la rencontre entre l'agent et son gestionnaire ou son cadre) par de l'artificiel (un message électronique). En effet, lors de l'envoi de leur mot de passe aux agents, certains d'entre eux se sont émus qu'ils risquaient de ne plus avoir accès aux gestionnaires de la DRH en cas de problème, mais devraient se contenter d'avoir affaire à une machine. Lors des entretiens, et même à l'occasion de discussions moins formelles, cette crainte a été répétée à plusieurs reprises, essentiellement sur le ton du regret. Pourquoi obliger des individus à devoir communiquer entre eux par le biais d'un outil aussi impersonnel qu'un ordinateur alors que le système précédent, la rencontre effective, était bien plus chaleureux ?

Le procès fait ici ne concerne pas spécifiquement le Self-service Agent ou l'intranet, et n'est pas davantage lié au secteur sanitaire et social, mais constitue vraiment un débat de société. L'objet de la présente étude n'est pas de justifier par des arguments philosophiques ou sociologiques le choix d'un outil. Néanmoins, il convient simplement de répondre que, contrairement à ce qui est régulièrement dénoncé, les nouvelles technologies n'ont pas procédé à une mise à mort de la parole ou de la relation humaine. Au contraire, elles offrent des possibilités au désir de parler, d'échanger qui se trouve souvent empêché. Le Self-service Agent constitue, comme dit précédemment, un service supplémentaire proposé aux agents, afin de leur permettre d'accéder plus facilement à certaines données, mais aussi un mode alternatif de communication avec leur gestionnaire ou leur cadre.

Dans le cas de Broca, cette crainte était d'autant plus infondée, que le recours au Self-service Agent n'est que conseillé par la direction. Si les agents préfèrent continuer à aller

voir leur gestionnaire pour leur indiquer un changement d'adresse (ou autre), rien ne les en empêchera. Il est d'ailleurs à noter ici que cette position ouverte est le choix de la direction de Broca. En effet, dans certains établissements de l'AP-HP, les gestionnaires ont reçu pour instruction de refuser de recevoir des agents qui sollicitent des rendez-vous pour des problèmes relevant de fonctions proposées par le Self-service Agent. Il est néanmoins encore trop tôt pour savoir si ces instructions seront ou non suivies par les gestionnaires des établissements concernés.

3.2 Les conditions de réussite d'un SI ou d'une application

3.2.1 Les éléments-clés de la conduite du projet

Les causes de l'échec ou de succès d'un SI sont[28] :

-la participation et l'influence de l'utilisateur ;

-le soutien de la direction ;

-le niveau de complexité / risque (du projet d'implantation) ;

-la gestion du processus d'implantation.

C'est sur l'ensemble de ces facteurs qu'il convient de travailler, tant en amont que pendant le déploiement. Il est également important de distinguer « réussite du déploiement » d'une application ou d'un SI, et « réussite » d'un SI. En effet, la réussite du déploiement est une phase essentiellement technique et ne concerne qu'une durée réduite, de l'ordre de quelques jours à quelques semaines. En revanche, la réussite d'un SI repose sur l'efficacité du manager à sensibiliser ses agents à l'intérêt du projet à long terme, sans que l'enthousiasme ne retombe. Cette réussite repose sur la conviction que le projet apporte un plus à l'établissement et à chaque agent.

Concernant le premier facteur, le principe est que plus l'utilisateur est influent, plus il doit participer au projet, ce qui suppose de lui donner un rôle actif dans le cadre de la préparation du cahier des charges, de la phase de tests et toujours prendre en compte ses remarques. L'influence ici ne doit pas être entendue seulement sur le plan hiérarchique (dans le sens où un cadre est plus influent que l'agent placé sous ses ordres), mais également sur le plan fonctionnel. La situation idéale dans le cas du déploiement d'une nouvelle application informatique est que l'initiative en revienne à la

[28] Kenneth C. LAUDON, Jane P. LAUDON, *Les systèmes d'information de gestion. Organisations et réseaux stratégiques*, pp. 534-535.

base, que l'utilisateur réclame ce nouvel outil.

Concernant le deuxième facteur, il indique que le soutien de la direction doit être affirmé. Selon Jean-Paul BAQUIAST[29], spécialiste français de l'informatisation des administrations, seuls 10 à 15 % des agents d'une structure ou d'un établissement public ont vraiment le goût de l'innovation, ce qui signifie que le reste n'est pas partisan du changement technologique. Il est donc vital que la direction appuie sans faiblesse la minorité plus ou moins active participant au projet d'informatisation, afin de lui procurer une légitimité et d'assurer l'efficacité de son action.

Le troisième facteur, le niveau de complexité et de risque, est relatif. Il ne vise pas à mettre en garde contre la seule complexité d'un projet, qui serait dès lors condamné à échouer, mais contre la trop grande complexité du projet ou de l'outil informatique par rapport aux capacités techniques de l'établissement concerné. Si cette complexité excède les possibilités de l'équipe de l'établissement d'y répondre, le projet se finira par un fiasco et l'outil restera inutilisé. La complexité du projet peut être partiellement appréhendée par la constitution d'un calendrier prévisionnel adapté. Pour un projet informatique normal, il est conseillé[30] d'échelonner le calendrier prévisionnel sur 12 à 24 mois, pour préparer et passer le marché public. Entrent également en ligne de compte ici les moyens à consacrer pour la conduite du projet, qui seront à moduler en fonction des difficultés rencontrées.

Enfin, le quatrième facteur, la gestion du processus d'implantation suppose que l'acheteur ait clairement identifié ses besoins et ait régulièrement suivi l'avancement du projet. En effet, se désintéresser du projet et laisser le fournisseur décider seul des fonctionnalités et des modalités de mise en œuvre est le plus sûr moyen de faire échouer le projet. En outre, les équipes doivent être régulièrement informées de l'avancement du projet, grâce à une communication claire.

---

[29] *Les cahiers de la fonction publique et de l'administration*, Jean-Paul BAQUIAST, « L'impact des nouvelles technologies sur l'administration », pp.3-6.

[30] *Gestions Hospitalières*, Christine JACQUINOT, Françoise LETONDEL, « Informatisation des plannings et du temps de travail : une petite révolution culturelle pour les agents et le management hospitalier », pp. 57-59.

3.2.2 Quelle conduite du changement pour un projet informatique ?

Dans le cas d'un projet informatique, Gérard PONCON, chargé de projet « fournitures de nouvelles technologies » à l'AP-HM, propose quatre étapes à sa méthodologie de la conduite du changement[31] :
-délivrance d'une information précoce ;
-participation à la définition des tâches ;
-un changement ne peut être envisagé isolément ;
-faire comprendre les motifs du changement.

A) Délivrance d'une information précoce

Selon Annie DANZART, enseignante chercheuse à l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) accélèrent l'accès aux sources d'information dans l'entreprise, mais de façon virtuelle. « *La communication virtuelle, ce n'est pas une relation humaine, il n'y a pas de non-dit. Les outils informatiques ne peuvent pas être utilisés pour tout… Il faut aller au plus vite quand il faudrait réfléchir aux enjeux politiques et culturels des TIC*[32] ». Il faut en effet réfléchir bien en amont du projet sur les attentes à l'égard des outils informatiques dans le cadre d'un établissement. Il faut également pouvoir estimer les retombées positives et négatives consécutives à l'introduction de nouvelles méthodes de travail.

Afin de favoriser cette réflexion préalable, il est impératif que les acteurs concernés soient informés que leurs habitudes et leurs méthodes de travail vont être appelées à évoluer. Le but de cette information, qui fait bien souvent peur (« ne risque-t-on pas d'alerter nos ennemis et de leur donner le temps de se préparer ? »), est d'identifier les possibles points de résistance, les craintes des agents notamment. Dans le cas d'un nouvel outil informatique, la principale crainte témoignée par le personnel était celle de l'accessibilité des informations aux personnes ignorant le fonctionnement de base d'un ordinateur.

---

[31] PONCON G., *Le management du système d'information hospitalier, la fin de la dictature technologique*, édition ENSP, Rennes, 2000, 254 pages.

[32] *Personnel*, n° 437, février 2003, p. 43.

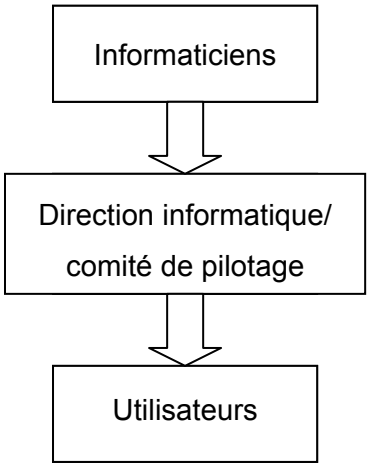
Bien que l'outil informatique soit désormais largement répandu dans notre société (selon l'INSEE, en 2004, 45 % des ménages français disposaient d'un ordinateur à domicile)[33], il est nécessaire que des formations pour le personnel soient assurées sur l'utilisation du nouvel outil informatique. En outre, il conviendra que d'autres formations aient lieu à intervalle régulier pour s'assurer que tout nouvel agent y a accès. C'est ce qui a été fait à Broca, mais il n'a pas été décidé si d'autres formations devaient avoir lieu à l'avenir pour les nouveaux agents. Pour ce genre de formation à l'utilisation d'un outil informatique assez simple, il n'est pas nécessaire d'avoir des connaissances très approfondies. Dans le cas des formations informatiques assurées à Broca, elles ont été assurées par un stagiaire BTS de la direction informatique. L'audience de ces formations a été essentiellement composée d'agents de maintenance ou techniques.

B) Participation des usagers à la définition des tâches et fonctions

Selon Annie DANZART[34], le cahier des charges n'est trop souvent élaboré qu'entre les experts informatiques (informaticiens de l'entreprise qui fournit le logiciel) et la direction informatique, les utilisateurs n'ayant bien souvent qu'une place plus ou moins accessoire. Aux yeux de la direction, les experts informatiques ont davantage de légitimité grâce à leurs connaissances techniques pour imposer leur point de vue, que les utilisateurs. Dans la situation où il n'existe pas de direction informatique, le comité de pilotage du projet d'informatisation (composé par exemple de membres de la ou des directions d'établissement) jouerait ce rôle. Les utilisateurs n'ont alors pas la possibilité de donner leur avis sur le produit qui va leur être proposé (ou plutôt imposé) avant son déploiement effectif. Le schéma des validations successives est donc le suivant[35] :

---

[33] Etude INSEE, n° 1011, mars 2005.
[34] *Personnel*, n° 437, février 2003, p. 43.
[35] ibid. p.44.

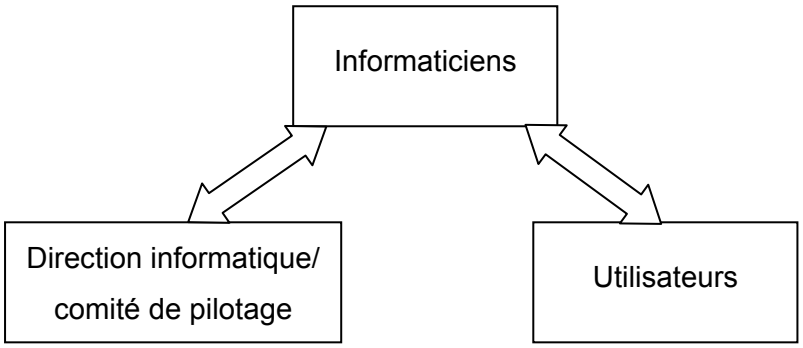


La principale conséquence de cette méthode de travail est la sous-utilisation de l'intranet, qui est perçu par le personnel comme un simple gadget imaginé par la direction, mais peu adapté aux besoins des utilisateurs. Ce ressenti des agents est d'autant plus regrettable que dans le cas du Self-service Agent, il existe une marge de manœuvre assez large laissée par les constructeurs à leurs clients, afin qu'ils puissent adapter le produit à leurs besoins. Un groupe d'utilisateurs volontaires pourrait être constitué afin de connaître les attentes des futurs usagers et fixer le contenu du Self-service Agent. Une telle approche participative permettrait en effet une meilleure appropriation de l'outil par les équipes.

L'aspect technique d'un projet informatique ne constitue pas un obstacle infranchissable, ainsi que l'illustre une expérience similaire menée aux Cliniques Universitaires St Luc de Bruxelles (Belgique) en 2004. En l'occurrence, un infirmier chef[36] avait constitué un groupe de travail composé d'infirmiers (l'équivalent du comité de pilotage mentionné plus haut) afin de constituer un centre virtuel de documentation et de recherche en soins infirmiers. Le groupe, composé de volontaires, avait décidé entièrement du contenu de la bibliothèque en ligne ainsi que du *modus operandi*. Au vu du compte-rendu de cette expérimentation, il apparaît que l'équipe de pilotage, relativement ignorante en matière d'informatique, avait été solidement briefée préalablement sur les possibilités du logiciel employé. Une solution plus facile à mettre en œuvre dans les conditions normales d'un établissement ne disposant pas de ressources informatiques aussi considérables serait d'imaginer un échange entre le groupe d'utilisateurs et la direction informatique/comité de pilotage avec pour intermédiaire les informaticiens. L'intérêt de placer les informaticiens comme interface est de s'assurer que les propositions du groupe d'utilisateurs sont

[36] *Soins cadres*, « Le management participatif au service d'un projet virtuel », Olivier CALLEBAUT, août 2004, n° 51, pp. 67-70.

techniquement réalisables avant qu'elles soient présentées au comité de pilotage. En outre, cette organisation permet de supprimer le rapport hiérarchique existant entre la direction (comité de pilotage) et les agents (groupe d'utilisateurs), limitant ainsi le risque d'inhibition de leurs propositions. Le schéma des validations successives serait alors le suivant[37] :



C) Un changement ne peut être envisagé isolément

Quelque soit l'attitude que l'on ait à l'égard d'un nouvel outil, il importe au moins d'essayer de faire une estimation des changements qu'il apportera auprès des personnes concernées. Dans le cas du projet Self-service Agent à Broca, il est regrettable que les principales personnes concernées par les changements, à savoir les gestionnaires, n'aient pas été invitées à donner leur avis sur l'évolution de leurs tâches et participer à la réflexion sur d'éventuelles procédures. En effet, le déploiement du Self-service Agent n'a pas pour seule conséquence l'installation de six bornes informatiques à travers le GH Broca ainsi que l'apparition d'un nouvel onglet sur l'intranet.

La conséquence de ce manque de réflexion (au passage, assez compréhensible, les gestionnaires manquant de temps pour se réunir) est le léger flou présenté plus haut sur certains points (maintien ou non de la possibilité de déposer des demandes de congé par voie orale, etc…). Il est à supposer que ces questions seront réglées au fil de l'eau, en fonction de l'émergence des problèmes, alors qu'une réflexion globale préalable n'aurait certainement pris que quelques heures, le temps de présenter précisément les fonctions du Self-service Agent aux gestionnaires et de leur demander d'indiquer en quoi cela modifierait leur travail. Cette réflexion préalable aurait en outre eu le mérite de fixer d'emblée les grands axes de la position de la direction sur le Self-service Agent, axes auxquels les gestionnaires auraient pu par la suite se référer au fur et à mesure qu'apparaîtront les problèmes.

---

[37] *Personnel*, n° 437, février 2003, p. 44.

D) Faire comprendre les motifs du changement

La dernière étape est liée à l'évaluation préalable des besoins. Pour quelles raisons l'outil informatique doit-il être déployé ? Sur ce point, le rôle du directeur est certes de capter les besoins et de leur proposer une réponse adaptée, mais également de pouvoir communiquer à ce sujet pour convaincre ses équipes du bien-fondé de la décision. Il ne s'agit en aucun cas de se justifier aux yeux des agents, mais d'essayer de leur présenter une synthèse de leurs différents points de vue, parfois contradictoires et vraisemblablement incomplets.

Le changement est certainement mieux accepté lorsque les équipes peuvent avoir confiance dans la valeur des personnes impliquées. Il importe donc de repérer les agents de l'établissement motivés, mais aussi ceux dont l'expérience et/ou les connaissances peuvent présenter un intérêt pour la réussite du projet. Ces agents font office de garantie aux yeux du reste du personnel. Par exemple, dans le cas du Self-service Agent, logiciel impliquant les ressources humaines, il pourrait être opportun que soit désigné un référent interne pour les règles de gestion du temps de travail et garant du respect des obligations réglementaires au sein même du comité de pilotage ou du groupe d'utilisateurs.

Conclusion

En 1968, les chercheurs américains Joseph Carl LICKLIDER et Robert TAYLOR, précurseurs d'Internet, écrivaient que « *dans quelques années, les hommes communiqueront de façon plus efficace avec la machine qu'en face à face. C'est plutôt inquiétant à dire, mais c'est notre conclusion*[38] ». En 2008, s'il n'est pas sûr que la communication par l'intermédiaire d'une machine soit plus « efficace », il apparaît au moins qu'elle est généralement plus facile et moins coûteuse, en terme d'argent et de temps. Si ce constat est facile à accepter, il semble que le mettre en pratique, en réussissant à convaincre des personnes peu habituées à utiliser les outils informatiques, soit plus complexe.

La conduite d'un projet informatique peut être culturellement dérangeante lorsque ce projet touche à l'humain, et donc à l'affectif. Un projet de regroupement d'établissements, avec le rassemblement des fonctions administratives sur un seul site par souci d'efficacité, peut constituer une occasion de faire évoluer les mentalités dans le sens souhaité. Le projet doit cependant être mûrement réfléchi et préparé, en particulier avec les agents concernés (et motivés), pour éviter une double accusation : celle de céder aux sirènes de la technologie pour sacrifier à l'air du temps, et celle de vouloir remplacer l'humain par l'informatique.

La première accusation est facile à écarter si la direction est en mesure de démontrer en quoi un outil tel que le Self-service Agent peut améliorer les services aux agents, ce qui suppose une analyse sérieuse de la situation de l'établissement, mais aussi une connaissance fine des besoins et des attentes de ses agents. La deuxième accusation, plus irrationnelle mais malheureusement présente, ne pourra être repoussée qu'une fois que l'outil aura fait ses preuves et satisfait les agents. Comme dans tous les projets, même une fois celui-ci achevé, le directeur ne doit pas escompter de révolution à court terme, mais doit s'appuyer sur le long terme pour espérer faire évoluer les pratiques et la culture de son établissement.

Le Self-service Agent ne prétend pas être la solution-miracle aux problèmes de communication interne de tous les établissements sanitaires et sociaux, mais il peut permettre au moins de répondre à une partie des attentes des agents, à condition que celles-ci soient clairement analysés, ce qui relève du rôle du directeur.

---

[38] cité par Philippe BRETON, « *Internet. La communication contre la parole ?* », p 777.

Bibliographie

Articles

● BAQUIAST J.-P., « L'impact des nouvelles technologies sur l'administration », *Les cahiers de la fonction publique et de l'administration*, novembre 2001, pp.3-6.

● BARTHE S., « Les technologies du Web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines », *Revue de gestion des ressources humaines*, juillet-août septembre 2001, n° 41, pp. 5 à 20.

● BARTHET M.-C., PIROVANO D., URBEJTEL G., JACQUETIN P., TOURNEUR J.-C., « Santé : accompagner le changement », *Enjeux*, septembre 2006, n° 267, pp. 19-31.

● BITAUD M., « Intranet, nouvelle agora ? », *Revue Hospitalière de France*, mars-avril 2006, n°509, pp.22-24.

● BRETON P., « *Internet. La communication contre la parole ?* », Etudes, juin 2001, n°3946, pp. 775-784.

● BUI-XUAN O., LALLET A., DELARUE J.-M., GOANVIC I., SALON S., DELHOUME B., « Le secret et l'administration », *Les cahiers de la fonction publique et de l'Administration*, septembre 2007, n° 270, pp. 555-30.

● CALLEBAUT O., « Le management participatif au service d'un projet virtuel », *Soins cadres*, août 2004, n° 51, pp. 67-70.

● CASTETS P., « La pyramide SIH », *Revue hospitalière de France*, septembre-octobre 2006, n° 512, pp. 36-38.

● DARMAISIN S., « L'ordinateur, l'employeur et le salarié », *Droit social*, n°6, juin 2000, pp. 580-589.

● FOMBEUR P., « La mise en œuvre des téléprocédures devant la juridiction administratives », *Les cahiers de la fonction publique et de l'Administration*, octobre 2005, n° 249, pp.9-14.

● GILBERT P., GONZALEZ D., « Les progiciels et la gestion intégrée. Quand l'ambiguïté des enjeux est fonctionnelle », *Gérer et comprendre*, mars 2000, N°59, pp. 26 - 33.

● GILBERT P., « Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel », *Revue de gestion des ressources humaines*, juillet-août-septembre 2001, n° 41.

● GILLIOTE N., LAROSE D., WITTMANN M., VERGER P., ALUZE J.-P., « Groupements de coopération. Apprendre à jouer collectif », *Directions*, n° 46, novembre 2007, pp. 22-28.

● HANSSKE H. A., « Impact des technologies de santé sur l'organisation », *Revue hospitalière de France*, septembre-octobre 2006, n° 512, pp. 18-22.

● HANSSKE H.-A., LEFEBVRE M., « Management et communication dans l'hôpital. Un

secteur à ne pas négliger : le système d'information hospitalier », *Gestions hospitalières*, avril 2000, n°395, pp. 312-315.
● JACQUINOT C., LETONDEL F., « Informatisation des plannings et du temps de travail : une petite révolution culturelle pour les agents et le management hospitalier », *Gestions Hospitalières*, janvier 2005, n° 442, pp. 57-59.
● KERNAGHAN K., « Gouvernance électronique : implications pour les gouvernants et les fonctionnaires », *Revue internationale des sciences administratives*, volume 68, n°2, juin 2002, pp. 203-290.
● KUCKX S., CHARDAVOINE A., « L'informatisation des RH passe à la vitesse supérieure », *Liaisons sociales*, mars 2006, n° 70, pp.65 - 75.
● INGRAND P., FESSLER J.-M., GREMY F., « Les facteurs humains, incontournables conditions de succès pour les SIH de demain », *Revue hospitalière de France*, novembre-décembre 2001, p. 46-62.
● LAVAL F., GUILLOUX V., KALIKA M., « Les intranets RH, pratiques des entreprises », *Personnel*, février 2003, n° 437, pp. 61-63.
● LE FLOCH Y., « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication », *Objectif Soins*, décembre 2004, n° 131, pp. 2-7.
● LEROUX V., « Que représente la « sécurité de l'information » pour un acteur de santé ? » *Gestions Hospitalières*, janvier 2005, n° 442, pp. 30-33.
● MANSIAUX M., JESU F., BOUQUET B., GABEL M., NATHAN M., THEVENET A., « Ethique, informatique et information sociale », *Revue française des affaires sociales*, juillet- septembre 1998, n° 3, pp. 185-194.
● MATMATI M., « Les nouvelles formes d'organisation induites par les Technologies de l'Information et de la Communication », *Personnel*, février 2003, n° 437, pp. 46-52.
● MOISDON J.-C., « Le destin des innovations », *Informations sociales*, mai 2004, n° 116, pp. 102 - 113.
● MUHLMANN D., « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, juillet-août-septembre 2001, pp-327-349.
● OLLIER J.-Y., « Les traitements des données personnelles par l'Administration : les conséquences de la translation de la directive européenne du 24 octobre 1995 », *Les Cahiers de la fonction publique et de l'Administration*, novembre 1998, n° 173, pp.2-5.
● PAGONIS D., BOSSON J.-L., « Internet, intranet dans le monde de la santé », *Technologie santé*, décembre 1996, n° 28, pp. 19-24.
● PROVOST E., « Y a t il une place chez les professionnels des Nouvelles Technologies? », *Personnel*, février 2003, n°437, pp. 43-45.
● ROMATET J.-J., « Systèmes d'information et gouvernance : un dispositif stratégique », *Revue hospitalière de France*, septembre-octobre 2006, n° 512, pp. 14-17.
● SARAZIN B., « Les TIC : une nouvelle donne organisationnelle », *Travail et*

changement, mai 2002, n° 277, pp. 10-13.
● SCHWARTZ R., « Société de transparence, société de fichiers », *Les Cahiers de la Fonction Publique et de l'Administration*, septembre 2007, n° 270, p. 1.
● SFEZ L., « Le "bon modèle" illusoire de la parole et les technologies contemporaines », *Sciences de l'Homme et sociétés*, juin 2005, n° 78, pp 22-24.
● TINLAND J.-L., « Comment mettre en œuvre un projet Intranet à l'hôpital ? », *Revue Hospitalière de France*, mars-avril 1998, n°2, p 243.
● TROUESSIN G., « Bâtir la confiance dans les systèmes d'information et de communication hospitalières », *Gestions Hospitalières*, janvier 2005, n° 442, pp. 19-25.
● YOUNG G., « Mise en oeuvre d'un système de gestion des patients », *European Journal of palliative care*, janvier-février 2000, volume 7, n° 1, pp 26-28.
● « Plan Hôpital 2012 : accompagner les évolutions médico-sociales », *Le Mensuel du Gouvernement*, avril 2007, n° 15, p. 9.
● « Sécurité et liberté sur Internet », *Le Mensuel du Gouvernement*, mai 2007, n° 16, pp. 11-18.
● « Vers un Internet plus sûr », *Le Mensuel du Gouvernement*, avril 2007, n° 15, pp. 12-14.

Rapport

● Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS), Michel LAROQUE, « *Préfiguration d'une étude prospective sur l'investissement dans le secteur médico-social pour personnes âgées* », rapport n° 2004-133, septembre 2004, 40 pages.

Revues

● FRYDEL Y., « Un ménage sur deux possède un micro-ordinateur, un sur trois a accès à Internet », *INSEE Première*, mars 2005, n° 1011, 4 pages.
● GREENAN N., HAMON-CHOLET S., WALKOWIAK E., « Autonomie et communication dans le travail : les effets des nouvelles technologies », *Premières informations et premières synthèses*, mai 2003, 9 pages.
● LEHALLE D., SLOSSE B., LE TAILLANDIER DE BABORY V., DEGOULET P., « Systèmes d'information hospitaliers. Hôpital 2012 : mode d'emploi », *Décision santé – stratégie santé*, mai 2007, n° 235, 14 pages.
● MALLET-POUJOL N., BARTHELEMY P., FOUCART (S.), DUCLOS (D.), LECERF (J.R.), WEBER (A.), NOUALHAT (L.), AGAMBEN (G.), TABAKA (B.), DUMOUT (E.), TURK (A.), POULLET (Y.), BRONNER (L.), CEAUX (P.), CANTEGREIL (J.), BOLLON (P.), CHAMPAGNE (A.), « Traçage électronique et libertés », *Problèmes économiques et sociaux*, juin 2006, n° 925, 120 p.
● *Liaisons sociales*, Dossier « RH, Ces logiciels destructeurs d'emplois », juin 1999, n° 3,

Pp. 17 à 24 (98 pages).

● *Décision santé*, Dossier « Systèmes d'informations hospitaliers : l'envol forcé », novembre 2007, mensuel n° 239, 41 pages.

Ouvrages

● CAZENAVE J.-C., *La maîtrise du temps à l'hôpital, un préalable aux 35 heures*, Les études hospitalières, Bordeaux, 1999, 151 pages.

● CHAPUS R., *Droit administratif général*, Tome 2, Montchrestien, Paris, 2001, 808 pages.

● KALIKA M., KEFI H., REIX R., *Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle*, Economica, Paris, 2004, 180 pages.

● LAFARGUE Y., *Vivre l'informatique*, Les éditions d'organisation, Paris, 1991, 191 pages.

● LAUDON K. C., LAUDON J. P., *Les systèmes d'information de gestion. Organisations et réseaux stratégiques*, Village Mondial, 2001, Paris, 894 pages.

● PONCON G., *Le management du système d'information hospitalier, la fin de la dictature technologique*, édition ENSP, Rennes, 2000, 254 pages.

● REGNAULT G., *La communication interne dans une PME, Outils et comportements pour travailler ensemble*, Dynamiques d'entreprises, L'Harmattan, 1996, Paris, 262 pages.

Ressources Internet

● Site du Ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative : http://www.sante-jeunesse-sports.gouv.fr/

● Site du Groupement pour la Modernisation du Système d'Information Hospitalier : http://www.gmsih.fr/

● Site Légifrance : www.legifrance.gouv.fr/

● GeoCom Presse : www.geocom.de

● FEHAP : http://www.fehap.fr

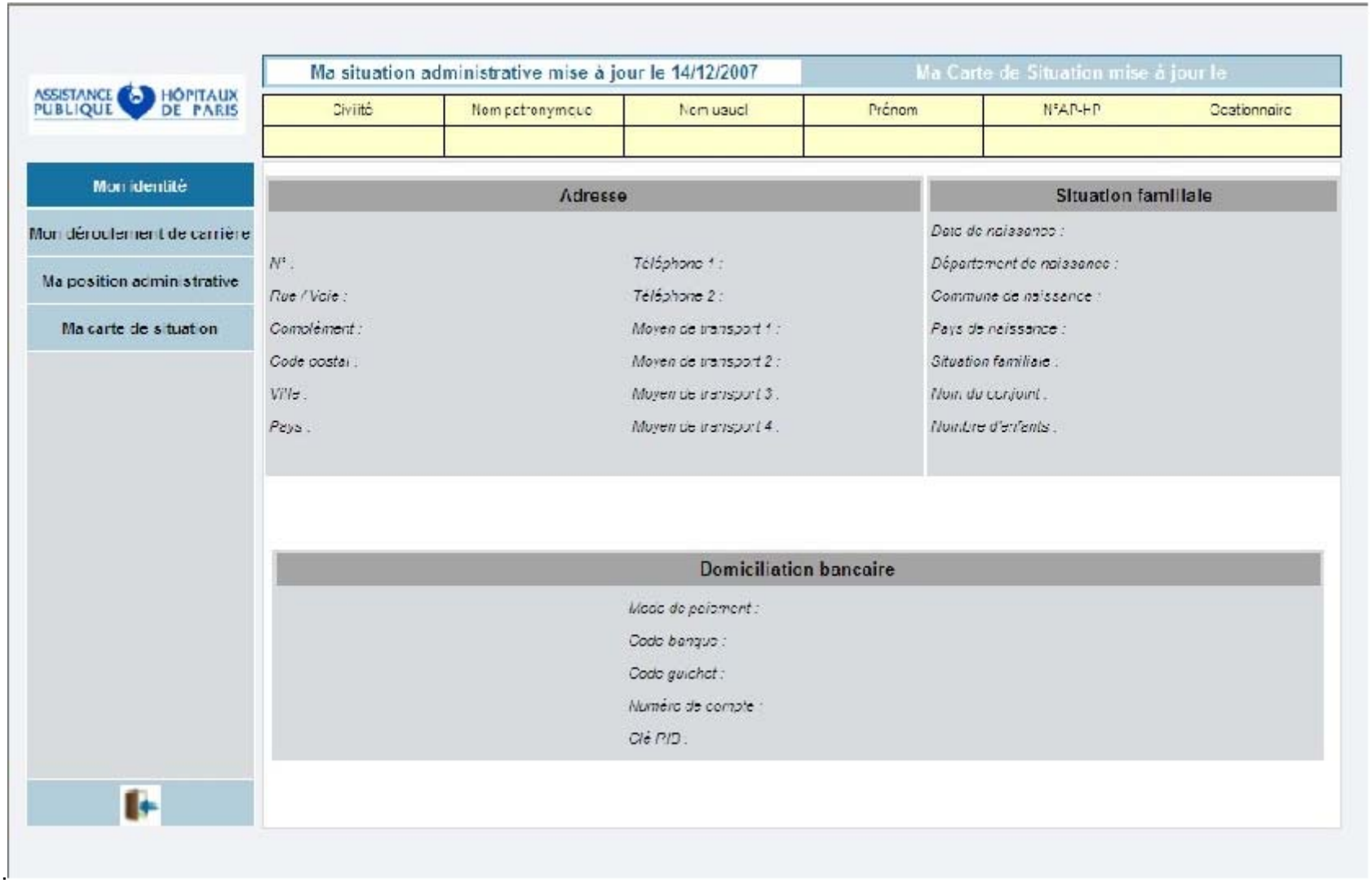
● Educnet : http://www2.educnet.education.fr/legamedia

● Dossier Médical Personnel : http://www.d-m-p.org/

Liste des annexes

Annexe I : Ecrans successifs du Self-service Agent de l'AP-HP.

Annexe I : Ecrans successifs du Self-service Agent de l'AP-HP



ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

Ma situation administrative mise à jour le 14/12/2007 | Ma Carte de Situation mise à jour le

Civilité	Nom patronymique	Nom usuel	Prénom	N°AP-HP	Gestionnaire

- Mon identité
- Mon déroulement de carrière
- Ma position administrative
- Ma carte de situation

Services publics antérieurs

Dates	Etablissements

Date d'entrée à l'AP-HP

Date d'entrée :

Motif d'entrée :

Dernière date d'entrée :

Motif dernière entrée :

Affectation

Lieu affectation administrative :

Pôle :

Equipe :

Quotité de travail :

Date de début d'affectation :

Date de titularisation

Qualité :

Grade :

Métier :

Discipline de concours :

Diplôme 1 :

Diplôme 2 :

Diplôme 3 :

Diplôme 4 :

Statut d'accès au grade :

Echelon :

Date d'effet dans le grade :

Date d'échelon :

Date d'effet de titularisation 1 :

Date d'effet de titularisation 2 :

Date d'effet de titularisation 3 :

ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

Ma situation administrative mise à jour le 14/12/2007 | Ma Carte de Situation mise à jour le

Civilité	Nom patronymique	Nom usuel	Prénom	N°AP HP	Gestionnaire

- Mon identité
- Mon déroulement de carrière
- Ma position administrative
- Ma carte de situation

Date du prochain échelon

Qualité :

Grade :

Date de Grade :

Échelon 1 : Date d'échelon 1 * : Date d'effet 1 :

Échelon 2 : Date d'échelon 2 * : Date d'effet 2 :

Indices l'échelon prochain Brut :

Majoré :

Notation

Année	2005	2006	2007
Note /20			

Etablissement : Siège As-Hp

Pôle : Administratif

Code grade promouvable 1 : Aptitude :

Code grade promouvable 2 : Aptitude :

Code grade promouvable 3 : Aptitude :

Promouvabilité aux grades supérieurs dans l'année *

Année : 2007

Rang Etablissement 1 * : Rang Etablissement 2 * : Rang Etablissement 3 * :

Rang AP-HP 1 * : Rang AP-HP 2 * : Rang AP-HP 3 * :

TOTAL AP-HP des postes offerts à la promotion 1 : TOTAL AP-HP des postes offerts à la promotion 2 : TOTAL AP-HP des postes offerts à la promotion 3 :

ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

Ma situation administrative mise à jour le 14/12/2007	Ma Carte de Situation mise à jour le

Civilité	Nom patronymique	Nom usuel	Prénom	N°AP-HP	Gestionnaire

- Mon identité
- Mon déroulement de carrière
- Ma position administrative
- Ma carte de situation

Mon Planning Annuel

2007	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
JANVIER																															
FEVRIER																															
MARS																															
AVRIL																															
MAI																															
JUIN																															
JUILLET																															
AOUT																															
SEPTEMBRE																															
OCTOBRE																															
NOVEMBRE																															
DECEMBRE																															

Mes congés en 2007

	Reports	Alloué	Ajuste-ments	Total	Déjà pris	Planifié	Reste à prendre	Reste à poser	
RR									
CA									
HP									
RS									
RT									
RP									

C.E.T

	Placé				Pris	Paye	Reste
Placé	Hornit RT	CA	RT	RR	CT	CT	CT
Report							
2007							
2008							
Total	0	0	0	0	0	0	0

Pour plus d'information, demander votre carte de situation détaillée. La réglementaire est consultable sur le site http://dpra.ap-hop-paris.fr/