

Trimestriel
d'information sur
l'évaluation des choix
technologiques

1er trimestre 1998

La lettre EMERIT

Expériences de Médiation et d'Evaluation dans la Recherche et l'Innovation Technologique

Le développement d'Internet, de la communication numérique et des services en ligne pose d'une manière nouvelle la question de la réorganisation des services d'intérêt public, comme l'administration, la santé, les services sociaux et culturels. En Grande-Bretagne et au Danemark, entre autres, les institutions d'évaluation des choix technologiques traitent cette question. La FTU vient également d'achever une étude sur le travail en réseau dans le secteur non marchand. Un vaste chantier, dont la Lettre EMERIT ne fait qu'ébaucher le cahier des charges.

Travail en réseau et services non marchands

A l'heure d'Internet, des communications mobiles et du multimédia, les nouvelles formes de travail en réseau constituent-elles un atout pour les administrations publiques et les associations non marchandes ? Ces technologies peuvent-elles être un vecteur d'amélioration des services aux citoyens ? Peuvent-elles apporter une réponse aux défis rencontrés par ces organisations ? Telles étaient les questions centrales d'une recherche menée par la Fondation Travail-Université dans le cadre du programme "Télématique" des SSTC (voir encadré p. 2).

Deux idées clés

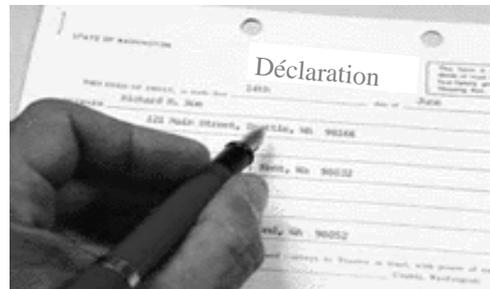
L'objectif de cette recherche, basée sur un important travail de terrain, se rapporte à deux idées clés. La première est le concept de *travail en réseau*, qui fait référence à la fois à des aspects technologiques et organisationnels. Travailler en réseau, c'est utiliser les potentialités des télécommunications et de la télématique pour communiquer et interagir à distance avec des collègues de travail, avec des clients ou usagers, avec des centres serveurs. Mais travailler en réseau, ce n'est pas seulement être branché, c'est aussi faire partie d'une forme d'organisation qui privilégie la communication à l'intérieur et à l'extérieur

des entreprises ou des administrations. La seconde idée clé réside dans la possibilité de promouvoir le travail en réseau pour améliorer la *qualité des services non marchands*, notamment ceux qui sont ou qui devraient être en relation directe avec le citoyen.

Mais comment caractériser plus précisément les activités concernées par le travail en réseau ? Celui-ci concerne à la fois des activités d'avant-bureau (front-office), c'est-à-dire en contact direct avec la clientèle, et des activités d'arrière-bureau (back-office). Dans les deux cas, le travail en réseau peut avoir un impact positif à la fois sur la qualité du service et sur la qualité du travail.

Les activités concernées par le travail en réseau

Dans les activités d'avant-bureau, le travail en réseau permet à l'employé d'avoir accès à un dossier en ligne concernant chaque client.



Sommaire

<i>Travail en réseau et services non marchands</i>	1
<i>Services en ligne et réorganisation de la fonction publique en Grande-Bretagne</i>	4
<i>La télémédecine au service d'une nouvelle offre de soins</i>	7

C'est la configuration minimale pour pouvoir parler réellement de travail en réseau. Au-delà de ce seuil, de nombreux développements sont possibles. Le dossier en ligne peut s'enrichir de diverses informations utiles pour la relation avec le client: un historique des démarches déjà effectuées et du courrier déjà échangé, un échéancier, des conseils adaptés à une situation particulière. Le système peut également donner accès à des

Travailler en réseau pour améliorer la qualité des services en relation directe avec le citoyen.

logiciels d'assistance au dialogue ou d'aide à la décision, qui fournissent à l'employé une sorte de guide d'entretien dans sa relation avec le client.

Du point de vue du client, la manifestation la plus tangible de l'existence du travail en réseau est la possibilité de régler, lors d'un même contact, une série de démarches ou de requêtes concernant son dossier personnel dans l'institution. Le client attend un accueil personnalisé, et donc bien documenté. Au-delà de ce seuil, le travail en réseau lui apparaîtra d'autant plus performant si une modification dans son dossier auprès d'une institution se répercute dans ses dossiers connexes auprès d'autres institutions, sans qu'il n'y ait trop de démarches supplémentaires à effectuer. La performance du réseau pourra aussi se mesurer à la disponibilité de l'expertise: si un interlocuteur ne sait pas répondre directement à une question ou traiter

une demande, peut-il trouver une "expertise en ligne" pour résoudre le problème ?

Dans les activités d'arrière-bureau, le travail en réseau permet de consolider l'ensemble des données d'un dossier individuel et de rendre cette consolidation fiable, en éliminant les redondances et les risques d'erreur. Les employés doivent pouvoir accéder à des répertoires de référence et utiliser des sources de données réparties dans des institutions différentes. Ils doivent donc avoir une bonne connaissance des relations de partenariat ou d'interdépendance dans la branche où ils travaillent. Pour le client, la mise en réseau des activités d'arrière-bureau est moins spectaculaire, mais elle se manifeste concrètement dans la simplification des procédures, la clarté des dossiers et la transparence du cheminement d'une démarche.

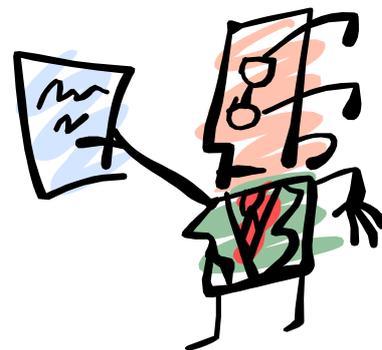
Opportunité et pertinence pour les activités non marchandes

Largement répandues dans les services marchands, ces pratiques de travail sont-elles pertinentes pour les activités non marchandes ? Dans le cas des administrations publiques, le travail en réseau peut apporter une réponse, partielle, aux défis qui traversent toutes les stratégies de modernisation des administrations publiques:

- *Il améliore l'efficacité* et augmente la productivité du travail en diminuant les tâches redondantes, en permettant l'accès en ligne à des

bases de données, en centralisant et en triant les informations, en produisant automatiquement les documents utiles.

- *Il améliore les procédés de travail.* Les procédures sont plus claires, les équipes de travail sont recomposées autour de tâches à accomplir, l'enchaînement des tâches est automatisé, les processus de décision sont simplifiés, les outils sont plus conviviaux et autonomes,



la communication s'améliore au sein des organisations, la qualification des travailleurs évolue vers des profils moins administratifs et plus relationnels.

- *Il améliore la qualité du service.* Les dossiers sont traités plus rapidement, le taux d'erreur diminue grâce à la diminution des encodages multiples, les rectifications sont rendues plus aisées, l'information est disponible directement, l'accessibilité au service est rendue plus facile.

Pour les organisations non marchandes qui offrent des services où l'aspect relationnel est important,



Le travail en réseau dans les administrations publiques et les services non marchands

L'étude de la FTU, réalisée par Hélène Raimond, Gérard Valenduc et Patricia Vendramin, fait partie du programme d'appui scientifique à la diffusion des télécommunications (1995-98), mis en œuvre par les Services fédéraux des affaires Scientifiques Techniques et Culturelles (SSTC). Elle repose notamment sur des études de cas menées dans des administrations et des organisations non marchandes.

Le rapport de synthèse, qui comprend un résumé du cadre d'analyse et des études de cas ainsi que les conclusions générales, est disponible sur demande à la Fondation Travail-Université (64 pages, 300 FB + frais de port). Fax +32-81-725128, E-mail: pvendramin@compuserve.com

comme par exemple un service de soins à domicile, les objectifs sont différents. Le travail en réseau peut permettre de diminuer le poids des tâches administratives, améliorer la coordination des activités et libérer ainsi du temps pour les tâches relationnelles.

Par ailleurs, le travail en réseau apporte des solutions concrètes, mais limitées, à une série de problèmes auxquels les associations non marchandes sont confrontées: l'intégration au niveau sectoriel, l'accès à des ressources en information, l'innovation de produits (produits en ligne et multimédia pour les associations culturelles et éducatives, etc.).

Des contraintes spécifiques aux services non marchands : l'accessibilité, la simplicité et la sécurité.

Le travail en réseau n'est certes pas une panacée capable de rencontrer tous les défis de gestion du secteur non marchand. Il offre cependant des potentialités intéressantes en matière d'efficacité et de qualité de service. Des facteurs contextuels sont favorables à une diffusion plus large des pratiques de travail en réseau tandis que d'autres facteurs constituent des obstacles en puissance.

Des facteurs favorables au développement du travail en réseau

L'expansion d'Internet est incontestablement un incitant à développer des pratiques de travail en réseau. Dans les administrations et les organisations non marchandes, les usages d'Internet permettent de lever une série de barrières techniques en matière de communication. Internet constitue un standard de référence qui permet de mettre en place des réseaux

locaux de type Intranet à un coût non prohibitif et sur base d'une infrastructure simple.

Par ailleurs, beaucoup de citoyens, non seulement dans leur vie professionnelle, mais aussi dans leur vie privée, ont adopté de *nouveaux modes de consommation des services* (automates bancaires, assistance en ligne, etc.). Dans leurs relations avec l'administration publique ou certains services non marchands, ces citoyens ont de nouvelles attentes en termes de qualité de service.

Mais les activités non marchandes ne sont pas seulement confrontées aux nouveaux modes de consommation en vigueur dans les services privés. Elles sont aussi confrontées à une montée en puissance de *la concurrence au sein des activités non marchandes*. Déjà concurrentes entre elles sur les parts de marché et la subsidiation, les organisations non marchandes entrent de plus en plus souvent en concurrence avec des entreprises marchandes, auparavant absentes de ces branches d'activités. Cette situation conduit à mettre en œuvre de nouvelles politiques de "marketing" des services publics et des services non marchands, dans lesquelles le client occupe une place centrale. Or, le travail en réseau est un moyen qui permet d'améliorer significativement la qualité du service et les procédés de travail.

L'environnement sectoriel est également un facteur particulièrement important. Ainsi, une organisation dominante (un organisme de tutelle, un partenaire obligé) peut faire pression sur les autres organisations travaillant dans le même sous-secteur et les contraindre à investir dans des technologies de réseau et à développer certains usages.

Des freins et des contraintes spécifiques

Imaginer et mettre en place de nouveaux modes de production des

services ne se fait pas sur un terrain vierge. Les administrations publiques et les organisations non marchandes ont déjà un passé technologique, elles ont des missions et des contraintes spécifiques qui doivent être prises en compte dans une stratégie éventuelle de modernisation basée sur les technologies de réseau.



La question des *freins organisationnels* est somme toute assez banale mais, par ailleurs, très cruciale dans de grandes organisations bureaucratiques comme les administrations publiques ou certaines grandes entreprises du secteur non marchand. Or, pour exploiter pleinement des potentialités du travail en réseau, il est toujours nécessaire d'introduire des changements dans l'organisation du travail, de redéfinir les tâches et les compétences.

Une *barrière technique* peut également s'opposer au développement du travail en réseau. Beaucoup d'administrations publiques et d'organisations non marchandes

Fondation Travail - Université ASBL

Unité de recherche "Travail & Technologies"
rue de l'Arsenal 5, B-5000 Namur
Tél. 081-725122 - fax : 081-725128
E-mail : gvalenduc@compuserve.com

Conception, rédaction et mise en pages :
Patricia Vendramin et Gérard Valenduc
Editeur responsable : G. Valenduc

Avec le soutien du Ministère de la Région
Wallonne pour la Recherche et le
Développement Technologique

Imprimé par Deneff SPRL sur papier recyclé

ont déjà connu une ou plusieurs vagues d'informatisation qui les ont dotées d'un parc informatique qui, sans être devenu inutilisable, peut ne pas être adaptable aux technologies de r é s e a u x . A cette obsolescence potentielle du matériel et des logiciels, il faut ajouter un effet pervers lié à l'accélération du changement technique, qui pose un réel problème de rentabilisation des investissements, de durée des amortissements et de coûts de conversion.

Les services publics sont, par ailleurs, contraints à des règles très strictes concernant la circulation et surtout l'interconnexion des *données personnelles*. On constate qu'au-delà d'un certain stade de développement du travail en réseau, deux formes de rationalité peuvent entrer en conflit : d'une part, la protection des données personnelles et de la vie privée, et d'autre part, la transparence et l'accessibilité des dossiers individuels afin d'améliorer la qualité du service. Cette situation devrait amener le législateur à revoir les équilibres et les arbitrages dans la réglementation "informatique et vie privée".

Dans ses activités en contact avec la clientèle, le secteur non marchand fonctionne avec des contraintes différentes du secteur marchand. Les entreprises marchandes ciblent leur clientèle. Elles proposent certains produits et services à des groupes spécifiques mais homogènes. Mais les services non marchands, publics ou privés, s'adressent, en principe, à tous les citoyens. Les potentialités du travail en réseau doivent donc être envisagées en tenant compte de certaines caractéristiques propres aux missions des services publics :

- Le service doit être *accessible* à tous les citoyens concernés. Or ceux-ci

constituent rarement une population homogène. Le développement de services en ligne ou d'une administration à distance doit d'une part, offrir des points d'accès aux ménages non équipés et d'autre part, coexister avec des modalités d'accès classiques.

- Les procédures et les démarches doivent être *simples*. La médiation systématique de la technologie peut en arriver à exclure certaines catégories de la population. Il ne s'agit pas seulement d'un risque

d'exclusion sociale. La technologie peut devenir elle-même un facteur d'exclusion.

- Enfin, il s'agit de données personnelles, pour lesquelles la protection et la *sécurité* doivent être garanties. Cette protection est organisée légalement, mais il subsiste des risques de piratage ou de fraude qui sont particulièrement importants quand il s'agit de données personnelles.

L'accessibilité, la simplicité et la

Services en ligne et réorganisation de la fonction publique en Grande-Bretagne

Epingler les mérites des services publics d'un pays qui a longtemps été le fer de lance de la privatisation et de la déréglementation, est-ce bien raisonnable ? Oui, car il faut aller au-delà des clichés. Malgré la privatisation de nombreuses entreprises publiques et l'expansion des assurances sociales privées, la tradition britannique de maintenir une administration publique forte, efficace

conditions l'administration britannique pourrait tirer parti des derniers progrès des technologies de l'information et de la communication pour améliorer ses relations avec les citoyens et rénover ses méthodes de gestion. Il propose également une réflexion plus large sur des scénarios d'avenir pour la fonction publique.

Des projets pilotes de gouvernement en ligne

En novembre 1996, dans le cadre d'une campagne en faveur de la société de l'information (Information Society Initiative), le gouvernement lance un programme de projets pilotes d'usage des technologies avancées de communication pour améliorer les services aux citoyens et aux entreprises, sous le nom de "Government.direct". Ces projets pilotes comprennent notamment :

- des terminaux publics d'accès à l'information sur les systèmes de taxation (impôts, douanes, accises, etc.);
- un service Internet offrant des brochures et des formulaires en ligne pour les démarches des entreprises vis-à-vis des

La technologie peut améliorer l'efficacité de l'administration publique.

et proche des citoyens n'a pas été mise en cause dans son principe, mais plutôt dans ses moyens. L'administration britannique a donc accordé une attention particulière à la qualité de ses services et elle a cherché à augmenter son efficacité, c'est-à-dire à offrir de meilleures prestations sans augmenter ses coûts. Un rapport tout récent du *Parliamentary Office of Science and Technology* (POST) examine à quelles

administrations;

- la phase de démonstration d'un système de gestion intégrée du cadastre et de la propriété foncière en Ecosse;
- un projet intégré de gestion des informations géographiques et géologiques utiles à l'aménagement du territoire, conçu par un prestataire de services privé en collaboration avec six agences gouvernementales;
- un service Internet interactif et sécurisé pour l'ensemble des démarches administratives des travailleurs indépendants;
- des points d'information dans les bureaux de poste ruraux et les centres d'information pour les citoyens, ainsi qu'un service Internet d'information générale pour les citoyens (www.open.gov.uk).

Les projets pilotes étaient accompagnés d'un livre vert sur la modernisation de l'administration, soumis à consultation publique. Le livre vert soulevait quatre questions clés:

- Quels sont les meilleurs supports pour permettre un large accès des citoyens aux services gouvernementaux en ligne: l'accès individuel à Internet, la télévision numérique interactive, les bornes installées dans des lieux publics ou dans les banques ?
- Comment les utilisateurs peuvent-ils être certains de s'adresser au bon service et comment peuvent-ils être identifiés de manière fiable ? Comment assurer la protection des données individuelles ?
- Comment faire la preuve que la sécurité et la confidentialité des informations sont suffisamment garanties pour éviter les fraudes ou détournements en tout genre ?
- Comment gérer l'intégration croissante des données, notamment parce que des données collectées auprès d'entreprises tierces (banques, assurances, hôpitaux privés) peuvent être utilisées dans

des applications de l'administration, en matière de fiscalité par exemple ?

Clôturée en mars 1997, la consultation publique a permis de recueillir plus de 300 propositions concrètes et de mettre en évidence quelques questions qui n'avaient pas été abordées dans le livre vert du gouvernement, par exemple les risques d'exclusion sociale, les impacts sur l'emploi et les qualifications des fonctionnaires, la participation des autorités locales et



des organisations non gouvernementales.

Le rapport de POST tire les leçons de la phase de lancement de Government direct, mais il les situe dans le contexte plus large de la modernisation de l'administration. Le potentiel des technologies de l'information et de la communication peut être utilisé dans trois objectifs : améliorer l'organisation des services gouvernementaux et la circulation de l'information, notamment en développant les Intranet et les systèmes de consolidation des banques de données; améliorer l'information des citoyens et des entreprises; développer les transactions électroniques avec l'administration, aussi bien pour les formalités administratives que pour les paiements. Dans ce dernier domaine, le nouveau gouvernement britannique s'est fixé l'objectif ambitieux de 25 % de transactions électroniques dans les rapports avec l'administration d'ici l'an 2002.

Un nouveau modèle d'organisation pour la fonction publique

Le rapport de POST suggère une

réorganisation fondamentale des services aux citoyens et propose deux pistes complémentaires. La première est de réorganiser les services selon des "lignes de produits", à l'instar de ce qui existe dans les banques et les assurances. Six lignes de produit ont été identifiées: l'encaissement des recettes et les opérations qui y sont liées (déclarations fiscales, etc.), la mise en œuvre de réglementations, la fourniture de documents (permis, autorisations, passeports, etc.), le paiement de subventions ou d'allocations, la fourniture d'informations.

La seconde piste est de structurer la prestation des services en fonction des "événements de la vie" d'un citoyen et d'intégrer tous les services relatifs à un même événement.

Dans cette optique, l'administration publique pourrait être complètement réorganisée. Elle comprendrait d'une part une série de départements "politiques", fournissant des services d'aide à la décision pour les différents ministères, et d'autre part, une série d'agences gouvernementales structurées en fonction des lignes de produits pour les citoyens et les entreprises. L'interface entre ces agences et leurs "clients" serait essentiellement basée sur la technologie: médiation téléphonique, services en ligne, transactions électroniques. L'interface serait aussi

Réorganiser l'administration selon des "lignes de produits".

organisée en fonction des "événements de la vie": cursus éducatif, mariage, divorce, déménagement, naissances, perte ou recherche d'emploi, départ à la retraite, etc.

Les propositions de POST débouchent sur trois scénarios, qui se différencient selon l'intensité des changements.

Le scénario le plus radical repose sur le "re-engineering" en fonction des lignes de produits, qui entraînerait un bouleversement complet des structures hiérarchiques et des relations entre administrations.

Dans un scénario intermédiaire, le gouvernement développe une meilleure coordination et un meilleur partage des ressources entre les différentes administrations, en mettant

Un scénario de réforme radicale nécessite de nouveaux modèles de management

en oeuvre des projets communs, comme la généralisation des "points d'accès uniques" (one stop shops) pour les citoyens et les PME. Ce scénario revient à extrapoler ou généraliser les projets pilotes actuels.

Dans le scénario le plus prudent, les départements ministériels et les agences gouvernementales développent des usages des technologies de la communication pour répondre à leurs propres besoins ou faire face à des pressions externes. Une telle politique présente peu de ruptures avec la situation actuelle; elle peut donner lieu à des projets innovants mais, faute de vision globale, elle risque parfois de "moderniser l'inefficacité".

Le rapport de POST avance trois bonnes raisons pour procéder à un large débat public avant de s'engager dans l'une ou l'autre de ces options. Tout d'abord, il faut savoir comment les citoyens vont accepter ces changements, même s'ils ont été conçus pour eux. Ensuite, une réorganisation fondamentale suppose

un engagement fort de la direction et des cadres de l'administration, qui doivent adopter de nouvelles méthodes de management, semblables à celles des services privés. Enfin, le rapport fait remarquer que le scénario radical pourrait déboucher sur une réduction importante du nombre de postes de travail dans les services en contact avec la clientèle, comme cela s'est produit dans les agences bancaires (-17 % entre 1989 et 1995 en Grande-Bretagne). Mais le rapport reste très peu explicite sur les implications en termes d'emploi et de qualification.

Des défis concrets à court terme

Quel que soit le scénario choisi, certaines orientations doivent être prises à court terme, de manière à préserver des marges de manoeuvre à plus long terme. Le rapport de POST propose d'abord de généraliser à tous les départements ministériels et agences publiques le réseau Intranet sécurisé qui fonctionne actuellement auprès du gouvernement central. Pour le grand public, il s'agit de développer parallèlement l'accès aux services via Internet et via d'autres canaux: les bornes télématiques dans des lieux publics, la télévision numérique interactive. Afin de garantir un accès fiable et sûr pour tous les citoyens, POST recommande d'envisager une

carte à puce, soit sous forme d'une "carte de citoyen", comme au Danemark, soit en utilisant le support des cartes bancaires. La protection des données personnelles reste en effet un problème clé; des techniques doivent encore être développées pour en protéger l'anonymat.

Des solutions doivent également être trouvées pour une configuration optimale des bases de données, car la technique des *data warehouses* des grands groupes privés n'est pas facile à transposer au secteur public. Les nouvelles législations sur la protection des données doivent trouver un compromis entre le respect de la vie privée, l'efficacité de l'administration et la lutte contre les fraudes.

Parmi les obstacles à surmonter pour mener à bien ces changements, il y a d'abord l'acceptation par le public, qui peut être améliorée par la sensibilisation et les projets pilotes. Mais la condition la plus critique, relevée par POST, est la disponibilité des ressources humaines: l'administration britannique risque de manquer de compétences technologiques et managériales pour conduire des projets d'une telle envergure.

Hirst P., Norton M., *Electronic govern-*

En Belgique : les projets technologiques devancent les projets organisationnels

La diffusion des technologies avancées de communication dans l'administration publique belge présente quelques paradoxes. D'un côté, de nouveaux réseaux se constituent et de nouveaux services sont proposés. A l'automne 1997, le gouvernement fédéral a lancé un Intranet des administrations centrales, nommé Fedenet, et le Service fédéral d'information a rendu opérationnels ses services aux citoyens (belgium.fgov.be), parmi lesquels on trouve de nombreuses bases de données publiques. La Région wallonne dispose d'un serveur "Carrefour Wallonie" (www.wallonie.org), destiné au grand public et aux entreprises. Avec le projet WIN (Wallonie IntraNet), elle construit l'épine dorsale d'un nouveau réseau de services en ligne, qui concernera deux domaines: les services administratifs et les écoles. Par ailleurs, diverses administrations fédérales, régionales ou locales participent à des projets télématiques européens.

Mais d'un autre côté, les grands projets de réforme des administrations restent en retrait. Les programmes de modernisation technologique ne s'appuient pas sur une vision à long terme des changements organisationnels et structurels. Nous nous trouverions donc dans le "scénario le plus prudent" évoqué par POST, avec les risques qu'il comporte ...

La télémédecine au service d'une nouvelle offre de soins

Eroproposer à un patient un traitement médical sur base d'un diagnostic effectué par un spécialiste qu'il n'aura jamais vu et qui ne parle peut-être pas la même langue, assurer un suivi médical au domicile du patient sans contact direct avec un professionnel de la santé ou encore, diriger à distance une intervention chirurgicale, telles sont les illustrations possibles d'une nouvelle offre de soins basées sur les technologies de l'information et de la communication.

La télémédecine ne relève pas du domaine de la science-fiction. Des progrès technologiques importants en matière de transmission d'images et de communication permettent dès à présent de mettre en œuvre de nouveaux modes d'organisation du secteur des soins de santé qui ne sont plus basés exclusivement sur l'idée de proximité physique.



Le concept de télémédecine n'est pas assimilable à une technologie. Il fait référence à des activités et des services de santé organisés et supportés par des outils technologiques. Ces outils technologiques sont développés par ailleurs, ils sont disponibles mais ils sont encore peu testés dans des contextes médicaux.

De nombreux programmes de recherche explorent des pistes

possibles en matière de traitement à distance ou de télésurveillance. En Belgique, des projets pilotes ont été développés dans le cadre notamment du programme d'appui à la diffusion des télécommunications des SSTC. Le 4^{ème} programme cadre de recherche européen, dans son volet applications

Effectuer des examens au niveau local et accéder à distance à des compétences pointues.

télématiques, a également soutenu une série de projets. Les objectifs communs à tous ces programmes sont d'améliorer l'efficacité clinique, la continuité et la qualité des soins en permettant à tous les professionnels de la santé et aux gestionnaires des services de santé d'accéder à des compétences et à des qualifications spécialisées. Un autre objectif est de procurer une plus large gamme de soins médicaux au domicile du patient, dans des lieux isolés ou dans des situations d'urgence.

La disponibilité de nouveaux traitements et l'allongement de l'espérance de vie pèsent sur les ressources de la plupart des systèmes de santé en Europe et la réorganisation des soins de santé est une question à l'ordre du jour dans la plupart des pays. La télémédecine offre un potentiel intéressant pour réorganiser les services de santé.

Les propositions d'un groupe de travail danois

Au Danemark, l'institut d'évaluation des choix technologiques (Danish Board of Technology) a constitué un groupe de travail chargé d'examiner

dans quelle mesure la télémédecine ouvrirait de nouvelles voies pour repenser le secteur de la santé. Ce groupe de travail, composé de représentants de tous les acteurs du monde de la santé, propose des conclusions intéressantes bien au-delà de la situation du Danemark. Il conclut qu'avec des ressources identiques, la qualité des soins de santé et des traitements peut être améliorée. Il recommande de développer la télémédecine à tous les niveaux du secteur de la santé et suggère de développer de grands projets de télémédecine coordonnés dans le cadre d'un grand centre télé-médical.

Un mouvement de centralisation et de décentralisation

Le groupe de travail danois avance une piste de réflexion pour réorganiser le secteur de la santé en utilisant le potentiel de la médecine à distance. Il propose :

- des unités décentralisées qui offrent un plus grand nombre de services et qui peuvent réaliser un nombre d'examen important (scanner, endoscopie, radiographie, etc.);
- des grands centres régionaux où se font les diagnostics et où les décisions de traitement sont prises

Un potentiel intéressant pour réorganiser les services de santé tout en préservant la qualité et l'accessibilité.

par des spécialistes, des experts; ces centres peuvent être situés loin des patients car ils disposent de toute l'information utile via des réseaux.

Dans ce scénario, les actes médicaux préalables au diagnostic (les scanners, les radiographies, les analyses de sang et de tissus, etc.) sont toujours exécutés localement et ne demandent

pas de disposer d'un staff médical spécifique ou de connaissances médicales spécialisées. Ce scénario représente un gain en termes de rationalisation et résout des problèmes de manque de compétences au niveau local. La qualité des diagnostics et des traitements est accrue car ceux-ci sont



centralisés dans quelques institutions spécialisées qui développent de la sorte une plus grande expertise.

Dans cette configuration, le centre local change de fonction : il évolue d'un "petit hôpital", avec un faible degré de spécialisation et une large gamme de traitements proposés, vers un profil de "base avancée" du centre régional. Ce centre régional a, quant à lui, pour mission d'assurer un traitement rapide qui maximise les chances de survie et minimise les dommages. Le staff médical de chacun de ces centres régionaux se spécialise sur le traitement de pathologies spécifiques (les maladies cardiaques et cérébrales, les accidents de la route, les empoisonnements et les brûlures).

La rationalisation donne une place centrale au patient

L'idée proposée par le groupe de travail danois est d'organiser les services de santé non pas autour du personnel médical mais bien autour du patient. La multiplication des niveaux de consultation et l'allongement des temps d'attente

doivent être évités. Les examens devraient avoir lieu à une distance raisonnable, et le patient verrait un expert seulement si son cas le requiert. Ces experts pourraient être consultés à distance, en ligne.

Le recours à la télémédecine offre un grand potentiel en termes de rationalisation, dans la mesure où les unités locales ne doivent plus avoir en permanence le même staff de spécialistes.

En ce qui concerne les compétences du personnel médical, le groupe de travail danois estime que la télémédecine est susceptible d'augmenter la qualité des diagnostics dans la mesure où les experts auraient ainsi une base plus large d'expériences. De même, les généralistes et les autres professionnels dans les hôpitaux non spécialisés verraient leurs compétences accrues en développant un dialogue avec les spécialistes lors de l'établissement de diagnostics.

Enfin, ce groupe de travail estime que la télémédecine doit devenir une procédure clé à différents niveaux dans le domaine de la santé. Au domicile du patient, elle peut, par exemple, représenter un solution

alternative aux traitements qui nécessitent des contacts fréquents avec un professionnel de la santé. Au sein du personnel médical, au niveau du cabinet médical comme au niveau de l'hôpital, la télémédecine permet un accès à distance à l'expertise et une meilleure distribution des qualifications et des équipements. Enfin, une communication entre spécialistes, au-delà des frontières d'une région ou d'un pays, améliore le diagnostic et le traitement des cas les plus difficiles.

Dans un contexte où l'on cherche à maîtriser l'évolution du coût des soins de santé, la télémédecine constitue immanquablement une piste à explorer. Mais la télémédecine soulève aussi des questions importantes comme celle de la responsabilité médicale ou encore celle du rôle de la relation directe entre patients et professionnels de la santé dans un processus de guérison. Finalement, la télémédecine offre des perspectives d'avenir intéressantes, mais un travail d'évaluation et de concertation doit accompagner ces nouveaux développements car il touche un secteur particulièrement sensible pour tous les citoyens.



L'environnement et l'entreprise: un guide pratique

Dans le cadre des activités du Réseau Intersyndical de Sensibilisation à l'Environnement (RISE), soutenu par la Région Wallonne (DGRNE), la Fondation Travail-Université vient de publier une brochure intitulée "*L'environnement et l'entreprise: guide pratique pour les travailleurs*". Rédigée par Véronique Porot, avec la collaboration d'autres chercheurs de l'unité de recherche "Travail & Technologies" (Cécile Patris, Anne-Catherine Rousseau, Gérard Valenduc et Patricia Vendramin), cette brochure répond à trois objectifs: informer, motiver et agir. La première partie donne une information claire et synthétique sur les grands défis environnementaux et le cadre réglementaire en Wallonie. La seconde partie montre que la préoccupation écologique présente à la fois des avantages pour les employeurs et pour les travailleurs, à travers une approche intégrée des questions de santé, sécurité, qualité et environnement. La troisième partie rassemble 14 fiches pratiques pour soutenir l'action en faveur de l'environnement dans les entreprises.

Le document est édité et diffusé par la FEC/CSC (Rue de la Loi, 121 à 1040 Bruxelles) et l'IWERF/FGTB (Rue Haute, 42 à 1000 Bruxelles), au prix de 250 FB + frais de port.