



HAL
open science

Administration électronique accessible et acceptation technologique

Françoise Sandoz-Guermond, Marc-Eric Bobiller-Chaumon, Michel Dubois

► **To cite this version:**

Françoise Sandoz-Guermond, Marc-Eric Bobiller-Chaumon, Michel Dubois. Administration électronique accessible et acceptation technologique. 14ème congrès international de psychologie du travail et développement des personnes et organisations, Jul 2006, Hammamet, Tunisie. pp.0. hal-00196812

HAL Id: hal-00196812

<https://hal.science/hal-00196812>

Submitted on 13 Dec 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AIPTLF - HAMMAMET 2006
14^{ème} Congrès de psychologie du travail et des
organisations

**ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE
ACCESSIBLE ET ACCEPTATION
TECHNOLOGIQUE**

*Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON¹, Michel DUBOIS², Françoise
SANDOZ³, véronique COHEN¹*

¹ Laboratoires ICTT ECL 69136 ECULLY et GERA, Institut de Psychologie, Univ Lyon 2,
marc-eric.bobillier-chaumon@univ-lyon2.fr, veronique.cohen@gmail.com

² UPMF, lab. de psychologie sociale, Grenoble, Michel.Dubois@upmf-grenoble.fr

³ ICTT, INSA de Lyon, 69100 Villeurbanne, françoise.sandoz-guermond@insa-lyon.fr

Communication : **Com 618**

Thème : **Changement technologique et effet
sur le travail**

ADMINISTRATION ELECTRONIQUE ACCESSIBLE ET ACCEPTATION TECHNOLOGIQUE

Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON¹, Michel DUBOIS²,
Françoise SANDOZ³, véronique COHEN¹

Résumé

Notre étude cherche à déterminer les incidences de la mise en place des E-services accessibles sur l'activité et le développement des compétences des agents administratifs. Se basant sur une étude quantitative (par questionnaire sur 88 administrations françaises) et qualitatives (par entretien auprès de neuf agents), nous montrons que la mise en œuvre de nouveaux services médiatisés modifie la relation avec un nouveau profil d'usagé, handicapé, et exige de nouvelles aptitudes tant professionnelles que sociales et psychologiques dans la gestion de sa situation.

Mots-clés : E-Administration, Accessibilité, Acceptabilité, Nouvelles technologies.

I. Introduction

Depuis quelques années, l'administration électronique s'est imposée pour devenir l'un des moyens de relation privilégiés avec les services de l'état. En 2005, ce sont ainsi plus de 3,7 millions de personnes qui ont télédéclaré leur revenu par le Web. Le déploiement de ces nouveaux canaux d'information a pu générer diverses répercussions sur l'activité des employés. Ainsi, la dématérialisation des échanges et l'automatisation des traitements, la recomposition des réseaux et des rapports au travail ainsi que la réduction des marges de manœuvre ... sont quelques uns des changements observés à l'occasion du passage vers cette administration électronique (Vandramin & Al., 2001 ; Audet, 2004 ; Rondeau, 2004).

Notre étude se propose d'aborder le problème du déploiement de la E-Administration dans les services de l'état mais en l'inscrivant dans un registre particulier ; celui de l'accessibilité. En effet, d'après l'article 47 de la loi⁴ de février 2005 sur l'accessibilité numérique des services de communication publique, les administrations ont pour obligation de rendre accessible leurs E-services aux citoyens handicapés d'ici fin 2008. Nous partons de l'hypothèse que ces adaptations technologiques peuvent affecter le travail des agents : Qu'exigent-elles ? Que remettent-elles en cause dans les différents registres de leur activité ? C'est à ces différentes questions que notre recherche tente d'apporter des réponses en explorant d'abord les effets de la mise en place des technologiques dans les services administratifs (les agents, leur activité et l'organisation), puis en présentant notre démarche et les principaux résultats de notre étude.

¹ Laboratoires ICTT ECL 69136 ECULLY et GERA, Institut de Psychologie, Univ Lyon 2,
marc-eric.bobillier-chaumon@univ-lyon2.fr

² UPMF, lab. de psychologie sociale, Grenoble, Michel.Dubois@upmf-grenoble.fr

³ ICTT, INSA de Lyon, 69100 Villeurbanne, francoise.sandoz-guermond@insa-lyon.fr

⁴ <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=SANX0300217L>

II. Cadre théorique

Afin de mieux saisir les évolutions et incidences structurelles, socio-organisationnelles et humaines induites par l'introduction des E-services, nous considérons trois dimensions : macro, méso et micro-sociale.

II.1 Une dimension « macro-sociale »

Cette dimension représente dispositifs institutionnels qui jouent un rôle dans l'introduction de ces technologies au sein du secteur administratif, lesquels vont donner à l'agent les outils pour appréhender sa nouvelle activité.

En fait, à travers ces nouvelles technologies, ce sont les attentes des usagers eux-mêmes qui vont conduire à une réorganisation profonde des structures administratives actuelles. Les usagers s'attendent à des opérations standardisées, à des regroupements logiques se situant dans un tout organisé. Il s'agit donc de passer de services regroupés par ministères ou organismes à une approche en réseau ou horizontale, qui transcende les structures actuelles pour offrir des « grappes » de services (Rondeau, 2004). Les TIC peuvent ainsi permettre de *décloisonner les services et les administrations*. Les projets transverses peuvent ainsi voir le jour au sein des administrations. Au final, il faudrait, pour reprendre la célèbre métaphore de Carcenac (2001, p.16), « *casser l'administration en silos (logique verticale) pour passer à une administration en réseau (logique horizontale)* ». L'automatisation des tâches entraîne aussi une diminution emplois administratifs.

II.2 Une dimension « méso-sociale » :

Cette dimension implique l'ensemble des dispositifs organisationnels produisent du sens et permettent à l'employé de construire une nouvelle activité en interaction avec ses collègues de travail. De la Coste (2002) souligne ainsi que les technologies de l'information ont été l'occasion d'un véritable enthousiasme parmi les agents de l'Etat, « *une passion pour la chose publique peu habituelle, et méconnue du grand public* » (p.19). Les constats montrent que depuis les débuts de l'Internet administratif, des agents ont su s'improviser Web masters, se former sur le tas, parfois en dehors de leur temps de travail, créer des réseaux informels (liste de diffusion, newsgroups, clubs de discussion et d'échange). Au niveau social, les difficultés pour maîtriser l'outil et l'activité peuvent aussi entraîner *des relations de soutien et de solidarité* entre ceux qui savent faire et ceux qui ne savent pas. D'après Lasserre (2002), le *travail coopératif* est peut-être à terme l'innovation la plus révolutionnaire pour le mode de travail administratif.

II.3 La dimension micro-sociale

On parle de dimension plus « micro-sociale » lorsque l'introduction des TIC se joue à la fois au sein de l'équipe de travail, au niveau de la relation à l'utilisateur et au cœur de l'individu lui-même. L'agent peut, dans ce cadre, soit transformer et construire de nouvelles compétences pour intégrer de nouvelles formes de travail, soit résister, faire barrière, par ses croyances, ses présupposés et ses réticences plus ou moins légitimes face aux bouleversements et changements introduits dans son activité.

Les problèmes viendraient plus souvent de l'organisation des administrations que de la volonté et de l'implication des agents. Le développement de la e-administration impose une *nouvelle circulation de l'information*. Or, plus que dans toute autre organisation, l'information représente, dans l'administration, un pouvoir que les services ne partagent qu'avec réticence. Lorsque l'accès à l'information est facilité, cela ne semble pas avoir de conséquences sur le pouvoir et les rapports d'influence entre gestionnaires. En revanche, lorsque l'accès à l'information est limité, ceux qui sont capables d'y accéder voient leur pouvoir croître. Avec l'introduction des TIC, l'information devient l'objet central du travail et du lien entre les services, les directions ... Les agents publics doivent apprendre à *partager l'information, la connaissance* via des bases de connaissances partagées. L'intégration des TIC au sein de l'organisation a également des conséquences sur l'autonomie des agents, sur la manière de gérer leur activité. Elles renforceraient aussi la responsabilisation et l'habilitation des employés, dont les modes de gestion sont davantage basés sur les résultats et objectifs à atteindre (Audet, 2004). Cela induit pour les acteurs une décentralisation de la prise de décision accompagnée d'une autonomisation des utilisateurs (Peyrat Guillard & Samier, 2004). L'autonomie apportée par les nouvelles technologies rend peu à peu la conception classique du lien de subordination obsolète. Cette évolution heurte de front à *une culture administrative traditionnelle fondée sur un fonctionnement pyramidal avec des lignes hiérarchiques et des logiques de territoire* (Lasserre, 2000, p.62). En effet, l'information médiatisée se diffuse aussi bien horizontalement que verticalement sans se soucier des étapes intermédiaires. L'encadrement intermédiaire peut ainsi se sentir dépossédé d'une partie de son pouvoir. On aboutit du coup à une situation assez paradoxale : si les NTIC permettent une autonomie accrue et par là même le relâchement du lien de subordination, elles accroissent par ailleurs les possibilités de supervision du travail. Le travail devient plus transparent, les données sont préservées ce qui permet un suivi de tous les instants de l'activité de l'agent et de la manière dont il la gère. (Ray, 2001)

Les TIC peuvent aussi avoir un impact négatif sur les conditions de travail des agents administratifs. On note ainsi, une accélération du rythme de travail et un accroissement de la charge mentale pour ces travailleurs. Les agents redoutent des exigences accrues en terme de rapidité et de réactivité. Les TIC sont parfois ressenties comme un élément stressant (Lasserre, 2000). Elles constituent aussi pour l'agent un risque d'exclusion ou de marginalisation s'il n'est pas apte à maîtriser ce nouveau dispositif sur lequel se base désormais son activité (Doreau, 2001).

La relation agent usager est avant tout une situation sociale. La mise en place de e-services affecte les rôles, les responsabilités et les rapports d'influence des acteurs impliqués dans la dispensation de ces services (Rondeau, 2004). Avant l'introduction d'Internet, l'agent et l'utilisateur étaient en situation de face à face. Aujourd'hui, ces deux protagonistes peuvent devenir des éléments virtuels, le message transmis à distance est dématérialisé de sa substance sociale ; la nature de la relation se « dé personifie ». Il s'agit alors pour l'agent de remettre symboliquement l'utilisateur au cœur de son activité.

III. Problématique et méthodologie

III.1 Problématique

Les changements potentiels provoqués par l'arrivée des technologies dans l'administration sont multiples et multidimensionnels. On a vu que leur implantation était susceptible de transformer l'activité de l'agent administratif, de faire évoluer son métier, ses compétences et son organisation du travail, de modifier ses pratiques, ses relations et ses raisonnements de travail. Pour autant, il n'y pas de déterminisme technologique. Les TIC sont réinterprétées et réappropriées au sein d'usages préexistants. C'est pourquoi des usages différents s'appuient souvent sur des technologies identiques (Doreau, 2001). Tout dépend du sens qu'on leur donne !

Notre problématique consiste, à partir de ce qui se met concrètement en place comme E-services accessibles dans une administration, d'extraire les éléments les plus génériques, les plus saillants des mutations en œuvre : vers quoi tendent les évolutions, quelles sont les principaux points de transformation des organisations ? Quelles sont les conditions initiales ? Comment sont associés les acteurs ? Qui participent, quels sont leurs rôles et missions, quelles sont leurs préoccupations et inquiétudes ? Notre recherche s'intéresse donc à la fois : (i) à cerner les changements introduits par la E.administration en général, notamment en terme d'évolution des activités des agents et de la relation de service avec les usagers ; (ii) à étudier des aspects plus spécifiques liés à des populations d'usagers « empêchés ».

III.2 Méthodologie

Notre méthodologie repose sur une approche exploratoire exploitant des données quantitatives et qualitatives. Nous nous sommes d'abord livrés à une étude par questionnaire (via le Web) auprès des représentants de 88 administrations (mairie, collectivité locale, université, ministère...) pour connaître les caractéristiques de leurs projets de E-services. : leurs finalités, les incidences attendues et leurs conséquences effectives (sur l'organisation du travail, l'activité, les salariés, la relation entre les employés et avec les administrés...).

Partant de ce constat général, nous avons interrogé, par des entretiens semi-directifs, neuf personnes (responsables de services, élus et agents administratifs) d'une collectivité locale (mairie de plus de 100 000 habitants) pilote en matière de E-services accessible (durée moyenne des entretien : 1h30). Lorsque cela était possible et que cela se justifiait, nous avons recueilli des traces d'activités (statistiques - tableau de bord de suivi d'activité, mails des usagers). Les entretiens ont tous fait l'objet d'un enregistrement avec magnétophone afin de favoriser leur analyse ultérieure. Ils étaient tous précédés d'une consigne qui rappelait le contexte de l'étude et permettait une présentation des chercheurs présents.

L'objectif de ces entretiens était double : (i) rendre compte de la réalité des changements socio-techniques induits par la mise en place de E-services accessibles (ii) déterminer et confronter la manière dont les personnes percevaient les conditions d'acceptation et d'appropriation de ces systèmes d'information.

IV. Résultats

IV.1 Principaux résultats du questionnaire en ligne

IV.1.A Le profil des administrations

Administration électronique accessible et acceptation technologique

Sur les 88 administrations qui ont répondu à ce questionnaire en ligne, 65,1% étaient des collectivités locales (surtout mairies, département...) de plus de 100 employés (61,4%), se situant dans une ville moyenne (65,9%) et dont les services étaient principalement proposés aux citoyens (39%, n=195 ; Plusieurs réponses étaient possibles). En interne, l'usage des TIC est quasi-généralisé, tant dans le fonctionnement que dans l'organisation des administrations puisque 68,2% déclarent avoir entre 75% et 100% de la totalité de leur activité sur informatique. Vers l'extérieur, ce sont près de 40 % des administrations interrogées (n= 88) qui ont déjà mis en place des E-services vers les usagers et 33% qui envisagent de le faire. Mais il apparaît aussi que ces services médiatisés ne représentent au mieux que 25% de la totalité des services traditionnels (par papier, en présentiel) déjà proposés aux usagers. Ce qui est relativement faible au regard de la loi sur la modernisation des services publics (eEurope 2005⁵ et plan RE/SO 2007⁶) qui prévoient la mise en ligne de la totalité procédures et informations administratives d'ici fin 2007.

IV.1.B Les E-services proposés et les objectifs visés par leur mise en place

Les E-services proposés concernent surtout (n=57): (i) la consultation de l'information (38,6%), (ii) la formulation d'un commentaire, d'une réclamation, (31,6%), (iii) le remplissage en ligne ou l'obtention d'un formulaire (29,8%). Les objectifs poursuivis par la mise en place de ces E-services étaient principalement: d'améliorer la qualité des services proposés à l'utilisateur (54,8%, n=31), de développer de nouveaux services (magazines web, newsletters (61,5%, n=26), de moderniser des services et l'administration (38,7% estime que c'est un des objectifs principaux, n=31), et de s'inscrire dans le schéma directeur de l'administration électronique (déterminé au niveau national et européen) (55,5%, n=23).

En revanche, d'après les réponses, la généralisation des E-services n'avait pas pour vocation d'optimiser l'organisation et les relations entre services (pour 59,4%, n=32, ce n'est pas une finalité), puisque cela existait déjà avec l'informatique plus classique ; de réduire la charge de travail de l'agent (peu important pour 46,4 %, n=28). En effet, les demandes faites en ligne par les usagers sont reçues et traitées soit directement par les employés concernés (55,2%, n=29), soit par un service spécifique (44,8%) ; ce qui va soulager l'activité des agents. L'administration ne recherchait pas non plus à promouvoir leur image de marque (facteur peu important pour 41,4%, n=29) ni d'ailleurs, réponse plus curieuse, à s'inscrire dans une démarche citoyenne en favorisant l'accès virtuel aux personnes handicapées (idem pour 46,7%, n=30). Ce chiffre assez important peut s'expliquer par le fait que 54,5% des administrations interrogées offrent déjà un espace réservé à l'accueil des personnes handicapées (n= 88). Ils ne percevaient sans doute pas l'enjeu et les apports de tels services virtuels pour ce public handicapé.

IV.1.C Les incidences relevées

Il semble que la mise en œuvre des E-services a deux types d'effet sur les administrations : l'un vis-à-vis des usagers puisque 62,9% (n = 35) considèrent que la dématérialisation des services a globalement amélioré le service à l'utilisateur ; l'autre

⁵ http://europa.eu.int/information_society/europe/2002/news_library/documents/eeurope2005/eeurope2005_fr.pdf

⁶ <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=ECOX0200175L>

Administration électronique accessible et acceptation technologique

en interne, vis-à-vis des agents administratifs. Ainsi, malgré un taux de non réponse important (65%), les répondants indiquent que la E-Administration a eu des effets plutôt positifs sur les compétences (28,6 %, n= 35), sur l'efficacité des employés (28,6 %) et les relations entre collègues et hiérarchie. Principale raison avancée, la chaîne de traitement de l'information qui se trouve optimisée par un circuit quasi-automatisé (45,7%). En revanche, ils ne perçoivent pas ou peu de changement quant à la qualité de travail réalisé (22,9 %), au contrôle ressenti ou sur les marges de manœuvre (17,1%). Ce qui expliquerait sans doute le fait que les interactions avec la hiérarchie n'aient pas été affectées.

IV.1.D Et l'accessibilité des E-services ?

Seules deux administrations indiquent qu'elles ont effectivement intégré les normes sur l'accessibilité dans les E-services proposés (5,7%, n= 35). Plusieurs raisons à cela : manque de moyens (financiers, humains...) et de compétences (techniques, d'accessibilité...) et surtout des efforts concentrés essentiellement sur la transformation des services classiques en E-services. La priorité n'est donc pas à l'accessibilité (puisque, rappelons le, près de 55% offre déjà des espaces d'accueil réservés) mais à la mise en ligne des services dans un souci d'efficacité (pour l'utilisateur bien portant) et de rentabilité (économique pour l'administration).

IV.2 Principaux résultats des analyses de terrain

IV.2.A Les principales incidences de déploiement des E-services accessible sur l'activité et les compétences des agents administratifs

Suite aux neuf entretiens et aux observations que nous avons effectués au sein de la mairie, il ressort différents éléments qui recouvrent un certain nombre de points déjà abordés dans la littérature. Nous ne soulignerons que les plus importants.

Tout d'abord, au niveau des incidences organisationnelles internes. Si il y a peu d'effet -pour l'instant- sur l'emploi, c'est surtout sur les aspects qualitatifs de fonctionnement interne que se jouent les évolutions. L'organisation devient plus transversale. Des connaissances et des échanges sont nécessaires entre agents d'un même service, mais aussi entre services différents, jusque là très (trop ?) cloisonnés. La communication en interne devient primordiale. Il y a nécessité de favoriser -par la communication et la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation- un meilleur partage de l'information, une meilleure participation des acteurs à la prise de décision et une appropriation optimale des nouveaux dispositifs technologiques. Cet aspect soulève quelquefois des tensions sociales et de détérioration du climat social (*pour le recueil et la mise à jour des informations sur le site par exemple : qui s'en occupe, à quel moment et dans quel délai et avec quelle reconnaissance et décharge ?*).

De nouvelles compétences ou disons des compétences différentes émergent également. Ce sont des compétences de conseils, de pédagogie, d'ergonomie, etc. La E.administration favorise ainsi la responsabilisation des employés. Les modes de gestion deviennent davantage basés sur les résultats et objectifs à atteindre que sur du temps passé au travail. On peut dire qu'il y a un certain besoin de décentralisation de la prise de décision accompagné d'un renforcement de l'autonomie des agents dans la prestation qu'ils ont à délivrer à l'utilisateur. On constate aussi que ce mouvement participe de manière très globale à l'amélioration du service aux usagers

Administration électronique accessible et acceptation technologique

avec une réduction du délai de traitement, une amélioration de la qualité du service de la part des agents mais aussi des usagers qui, pour certains, co-produisent en partie celui-ci (via la E-administration). Les situations à gérer par les agents se complexifient aussi. Ils ont à réguler et à gérer des cas plus problématiques, plus individualisés d'où des sentiments d'une augmentation de la charge mentale et psychique. Ce sentiment est accentué par des contacts virtuels avec les usagers qui sont plus nombreux, plus soutenus et plus décalés par rapport au temps de travail. Le stress peut être augmenté et des conséquences sur la santé au travail peut en découler (victime du syndrome 24h/24H et 7J/7J) avec une sensation d'obligation de présence d'horaire de travail plus étendue.

En terme de compétence, on assiste à deux processus un peu contradictoires. D'un côté, il y a, comme nous l'avons souligné plus haut, développement de nouvelles compétences (utilisation des nouveaux dispositifs technologiques, centration (en partie du moins) sur des services à l'utilisateur plus complexes. L'agent gagne en responsabilité et en compétences nouvelles via le projet. L'accès à l'information est en partie modifié. L'agent a de plus en plus la possibilité d'analyser, de modifier et de présenter l'information de diverses manières pour mieux l'adapter à son interlocuteur. Il a davantage d'informations et des données plus précises et moins standardisées (acuité de l'information). D'où des prises de décision plus rapides, plus avisées et exigeant plus d'efficacité par les personnes. D'un autre côté, il y a des pertes de références identitaires sur ce qui constituait les référents de leur métier (en partie co-produit par l'utilisateur ou pris en charge directement par le système).

Derrière ces aspects on perçoit des problématiques autour de la conservation / dépossession des expertises, des sentiments d'utilité au travail, de perte de sentiment d'estime de soi, etc (Dejours, 1980). Et ce d'autant plus que les personnes ont une grande expérience de leur activité, basée historiquement sur la logique papier. Les organisations doivent donc gérer de manières différentes des populations de salariés qui se positionnent différemment par rapport aux nouvelles technologies. Il y a certainement des nécessités pour renforcer la formation à la fois sur le dispositif informatique mais aussi sur la relation avec les usagers, ici handicapés.

En effet, le développement de qualités relationnelles s'avère crucial dans la mesure où les agents sont confrontés à ce nouveau profil d'usagers : les personnes handicapées (PH). Celles-ci passent dorénavant directement par le Web pour effectuer, de façon autonome, leurs démarches administratives (alors qu'elles s'adressaient auparavant à un accueil spécifique). Mais une fois cette procédure enclenchée, il s'agit de ne pas laisser la PH gérer seule et de manière virtuelle son dossier. Il faut réintroduire du présentiel (en limitant, comme on le verra par la suite, les données proposées sur le portail). Les compétences à acquérir reposent sur le soutien social et psychologique qu'il faut apporter à ces usagers puisque ces derniers se déplacent souvent moins pour s'entretenir d'un problème administratif que pour trouver une écoute et ainsi rompre leur isolement. Certains agents indiquent même devoir faire un travail sur eux-mêmes afin de modifier le sentiment de gêne qu'ils peuvent éprouver à l'égard de ces personnes "différentes" ; différence qui peut biaiser la relation et le service à apporter. Il leur faut également acquérir certains codes et modes de communication adaptés aux différents types d'incapacité (visuelles, sonores, motrices...).

On retrouve d'ailleurs ces ajustements formels lors des réunions qui sont télé-transmises par vidéo sur internet et traduites en langage des signes pour les personnes sourdes. Ainsi, les locuteurs vont par exemple devoir se présenter systématiquement avant de prendre la parole ; utiliser un vocabulaire simple tout en intégrant des nécessités de s'adresser à des niveaux d'expertise différents (problème d'hétérogénéité des publics) ; parler de manière audible ; respecter les tours de paroles pour ne pas créer de brouhaha ; savoir se positionner par rapport au micro afin d'être convenablement enregistré ; etc.

Outre ces modalités d'interactions particulières, un nouvel enjeu lié à la mise en place de ces E-services accessibles est, comme nous l'avons souligné plus haut, de ne pas trop éloigner le citoyen de la Ville. On permet ainsi une réalisation uniquement partielle du service via l'outil pour inciter ensuite les personnes à se rendre au guichet pour compléter sa demande. On tente ainsi de ne pas couper le lien entre la Ville et l'utilisateur. Il s'agit donc de jouer (pour l'ensemble des usagers, mais aussi et surtout pour les usagers considérés comme les plus fragiles) sur une alchimie combinant à la fois un développement d'une propre gestion de son cas par l'utilisateur et des modalités permettant de conserver un contact rapproché avec lui.

Ce phénomène est renforcé aussi par l'image qu'ont les agents de leur rôle et de leurs missions (au service de l'utilisateur). En effet, pour beaucoup d'agents (de quelque niveau hiérarchique que ce soit) et pour les élus aussi, la Ville a une mission de service aux usagers. Dans ce sens, les identités de leur fonction ne peuvent être réduites à des dimensions limitées à l'instruction et au traitement de dossiers à distance. Cette prestation virtuelle jugée intéressante car libérant à la fois les agents et les usagers de contraintes ne peut pas cependant être considérée selon les agents comme l'objectif ultime de leur activité. De plus, la technologie a ses propres limites et il existe une réelle difficulté pour effectuer un accompagnement personnel ou une assistance psychologique à distance, d'où la nécessité de faire venir la personne pour mieux la conseiller et l'accompagner (Accueil handicap par exemple).

Pour les personnes interrogées enfin, le portail internet accessible a permis une meilleure prise de conscience des caractéristiques du public empêché et une plus forte sensibilisation de la dimension handicapée ainsi qu'une meilleure connaissance de leurs conditions de vie (sociales et personnelles). Ainsi, au-delà des potentialités en terme d'accessibilité que permet l'outil, la communication sur le projet de l'accessibilité a eu des conséquences évaluées comme très positives sur les représentations en interne de ces publics. Les agents prennent plus en considération les limites fonctionnelles, physiques et perceptives, mais aussi sociales, culturelles, etc. des différents usagers empêchés tout en échappant à des stéréotypes et à des stigmatisations réductrices sur le handicap.

V. Conclusion

On a pu se rendre compte que la E.administration en général et accessible en particulier ne se limitait pas à une simple informatisation des services administratifs mais elle s'étendait jusqu'aux processus, à la gestion, aux comportements et aux stratégies des agents. La mise en place de ces nouveaux environnements technologiques de travail nécessite en effet de mettre en place de nouvelles pratiques. A travers eux, c'est tout l'univers représentationnel des agents qui se

trouve modifié jusque dans l'idée de leur métier et de leur identité professionnelle. Le métier d'agent administratif répond donc à certaines valeurs. L'agent offre son service aux citoyens, il aide, conseille, oriente et il est l'intermédiaire entre le citoyen et l'Etat, entre les attentes des citoyens et l'action de l'Etat, et parfois même entre les mécontentements des citoyens et l'apparente indifférence de l'Etat.

Face à l'introduction de ces nouveaux environnements technologiques, il s'agit donc principalement pour lui de la nécessité de mobiliser des compétences nouvelles (pédagogiques, transversales, relationnelles, psychologiques...) pour faire face à l'arrivée d'un nouveau profil d'utilisateur (handicapé) qui se réapproprie la gestion administrative de sa situation et avec lequel il faut apprendre à communiquer (alors que celui-ci était auparavant accueilli par une cellule spécialisée). C'est également une charge de travail supplémentaire induit d'une part, par la gestion de contacts virtuels de plus en plus importants dont le flux et la nature sont difficilement prévisibles et, d'autre part, par des dossiers plus complexes à administrer qui échappent aux traitements automatisés du Web.

VI. Bibliographie

- Audet, M. & Sinassamy (2004). La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux, Québec, CEFRIO.
- Audet, M., (2004). La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux, Québec, CEFRIO..
- Carcenac Thierry (2001) « Pour une administration électronique citoyenne », Rapport fait à la demande de M. Lionel Jospin, alors Premier Ministre.
- Dejours, C. (1980). Travail usure mentale. Paris : Le Centurion.
- Doreau, F. (2001). Etude sur l'impact des TIC dans les organisations. ARACT, http://www.aract-paysdelaloire.org/pages/documentation/a_telecharger.html
- La Coste (de) P., & Benard V., (2002) "L'Hyper-République : bâtir l'administration en réseau autour du citoyen", Paris, Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire.
- Lassere L. (2000) L'état et les technologies de l'information, vers une administration à accès pluriel, Paris, La documentation française.
- Peyrat-Guillard, R. et N. Samier (2004). « TIC, implication et climat social : vers une automatisation sous contraintes des salariés », *Revue de gestion des ressources humaines*, no 51, janv.-fév.-mars 2004, p. 39-55.
- Ray, (2001). Le droit du travail à l'épreuve des NTIC, Paris, Editions Liaisons Sociales
- Rondeau, A. (2004). La transformation vers un gouvernement en ligne : apprentissages et défis, Québec, CEFRIO http://www.cefrio.qc.ca/projets/proj_32.cfm
- Rondeau, A. (2004). La transformation vers un gouvernement en ligne : Apprentissage et défis, Québec, collection Recherche et études de cas, CEFRIO.
- Vendramin P., Valenduc, G., De Keyser, N., Rolland I. (mai 2001) La télémédiation dans les services. Rapport pour le Fonds social européen et la Région wallonne. FTU- CSC.