



Intégration des outils numériques et qualité du travail dans le champ de l'autonomie (INTEGRA-NUM)

Volume 1 :
Monographies et analyse générale

Rapport final

Juillet 2024

APR MIRE-DREES

Usages des technologies dans les champs de la santé, de l'autonomie et de l'accès aux droits

Coordination : Francesca Petrella

Autrices :

Cathel Kornig

Anne Le Roy

Charlotte Moreau

Francesca Petrella

Emmanuelle Puissant

Helena Sadzot

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES.....	5
2. METHODOLOGIE	9
2.1. METHODOLOGIE GENERALE.....	9
2.2. METHODOLOGIE DETAILLEE PAR MONOGRAPHIE	14
<i>FamiCare</i>	16
<i>HomeCare</i>	18
<i>GlobalCare</i>	20
<i>SudCare</i>	24
3. RESULTATS DE RECHERCHE	28
3.1. MONOGRAPHIES.....	29
FAMICARE : INTRODUCTION D'UN SMARTPHONE EQUIPE D'UNE APPLICATION METIER DANS UNE STRUCTURE DE SOINS A DOMICILE	29
<i>Présentation de l'organisation</i>	29
<i>Présentation du projet numérique</i>	30
Contexte numérique de l'organisation	30
Objectifs.....	31
Déroulé	33
Difficultés rencontrées en cours de route	34
HOME CARE : INTRODUCTION DE TABLETTES ET DE SMARTPHONES DANS L'AIDE A DOMICILE ET LES SOINS INFIRMIERS.....	37
<i>Présentation de l'organisation</i>	37
<i>Présentation du projet numérique</i>	37
Contexte numérique de l'organisation	37
Objectifs.....	39
Déroulé	40
Difficultés rencontrées en cours de route	41
GLOBALCARE : INTRODUCTION D'UN DOSSIER UNIQUE INFORMATISE DE L'USAGER DANS LE CHAMP DU HANDICAP	42
<i>Présentation de l'association et de son contexte</i>	42
Une association familiale, comme en témoigne la composition du CA.....	42
Une association de grande taille, divisée en un peu moins d'une centaine de sites..	44
Un contexte organisationnel en pleine évolution	44
Un changement de management	45
Un turn-over important parmi les salarié-es	45
<i>Une association volontaire pour expérimenter la nomenclature Serafin PH</i>	46
Restitution sous forme de frise et explications de la frise.....	48
<i>Différentes étapes</i> :	56
Étape 0 : Démarrage du projet piloté par la Direction Générale Adjointe	57
Étape 2 : Travail avec une consultante externe pour préparer le choix de l'éditeur..	58

Etape 3 : Choix de l'éditeur.....	58
Etape 4 : Changement du pilotage du projet et nouvelle stratégie (2021)	59
Etape 5 : Expérimentation sur 3 sites pilotes pendant un an	62
Etape 6 : Première tentative de déploiement suspendue car le parc informatique n'était pas adapté.....	64
Etape 7 (en cours) : Un déploiement qui se généralise à des vitesses très différentes selon les services, activités et établissements.....	64
<i>Les ajustements</i>	66
La formation	66
Méthodologie du projet & mobilisation des parties prenantes	67
SUDCARE : INTRODUCTION D'UN LOGICIEL METIER ET D'UNE APPLICATION DE MESSAGERIE INSTANTANEE DANS L'AIDE A DOMICILE	68
<i>Le contexte du secteur : l'appel répété des pouvoirs publics à la "modernisation"</i>	68
<i>Présentation de la structure</i>	69
<i>De nouveaux outils numériques au service d'une nouvelle organisation du travail</i>	70
<i>Chronologie du changement</i>	72
1. Le lancement de l'expérimentation des équipes autonomes et de leurs outils sur quelques équipes au départ (2019-2021)	72
2. Le déploiement à grande échelle : l'expérimentation continue (2022-2024)	76
3. Évaluation du déploiement début 2024	81
4. Simplification des outils numériques et accompagnement des équipes sur 3 agences tests en 2025	85
3.2. EFFETS DE L'INTRODUCTION D'OUTILS NUMERIQUES SUR LE TRAVAIL, L'ACTIVITE ET LE SERVICE RENDU	88
1. SUR L'ACTIVITE ET LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE	88
2. SUR LA CHARGE MENTALE	89
3. SUR LES RAPPORTS SOCIAUX DE TRAVAIL ET LE COLLECTIF	90
4. SUR LA CONCILIATION DES TEMPS DE VIE (PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE).....	90
3.3. CONDITIONS D'INTRODUCTION D'OUTILS NUMERIQUES AU SERVICE DU TRAVAIL, DE L'ACTIVITE ET DU SERVICE RENDU	91
1. CONDITIONS ORGANISATIONNELLES	91
1.1. <i>Une clarification et une reconnaissance des rôles</i>	91
1.2. <i>Un intérêt partagé au service de la qualité du travail</i>	92
1.3. <i>Des phases d'ajustements, d'expérimentations et d'évaluation pour concevoir un outil adapté aux besoins des utilisateurs et utilisatrices</i>	93
1.4. <i>Des formations adaptées à l'outil et aux besoins des salarié-es</i>	94
1.5. <i>Une nécessaire mise en discussion du travail</i>	95
2. CONDITIONS INSTITUTIONNELLES.....	96
2.1. <i>L'enjeu du financement du projet numérique</i>	96
2.2. <i>Le lien avec le fournisseur de solution numérique</i>	96
2.3. <i>L'accompagnement par un tiers</i>	96
3. CONDITIONS MATERIELLES	97
CONCLUSION GENERALE	98
BIBLIOGRAPHIE	102

Introduction

Le secteur social et médico-social fait aujourd'hui l'objet de beaucoup d'attention de la part de la puissance publique, notamment en raison de défis majeurs que la crise sanitaire a révélés voire exacerbés, comme l'ont souligné plusieurs rapports (Amat et al. 2023; El Khomri 2019; Libault 2019). Parmi ces défis, l'attractivité des métiers, les conditions de travail et d'emploi mais aussi la nécessité d'innovation sont pointés du doigt depuis de nombreuses années. En réponse à ces défis, les nouvelles technologies sont souvent mises en avant comme une priorité, voire la solution pour relever les structures et établissements de ces secteurs.

Le terme « nouvelle technologie » regroupe un ensemble très hétérogène de situations et de fonctions. Les technologies peuvent être supplétives (ou habilitantes), substitutives (lorsqu'elles remplacent l'individu ou une tâche) ou palliatives (si elles compensent les déficits de l'opérateur) selon les objectifs qui leur sont assignés (Bobillier-Chaumon 2013). Pour les besoins de notre recherche, nous retiendrons celles ayant recours aux outils mobilisant le numérique via des tablettes, smartphones et/ou ordinateurs pour activer des logiciels ou applications. Ce sont majoritairement ces outils qui sont introduits dans le champ de l'autonomie. Mais que sait-on vraiment de l'introduction de ces outils numériques dans les différents univers professionnels ?

Les travaux existants dans le secteur social et médico-social sur les effets de l'introduction de nouveaux outils en milieu de travail montrent différents impacts tels qu'une forte logique du contrôle dans les EHPAD (Nirello 2016) ou une dévalorisation des métiers du care (Dussuet, Nirello, et Puissant 2021). L'injonction des financeurs publics à la modernisation technologique de certains secteurs comme celui des métiers du grand âge (El Khomri 2019; Libault 2019) se heurte, par ailleurs, à une incompréhension d'une grande partie des professionnel·les du secteur qui, dans l'aide à domicile par exemple, ne sont ni consulté·es ni intégré·es aux changements (Kornig et al. 2021). En outre, lorsque des outils numériques et de nouvelles technologies sont conçus et mis en place dans ce secteur, ils sont pensés avant tout au service du bénéficiaire et de son maintien à domicile et non pas au service de l'activité des intervenantes à domicile (Ibid.). Les projets d'innovation sont, par ailleurs, le plus souvent des projets de domotique, de robots de compagnie ou de système de levage et sont le plus souvent mal vécus par les intervenantes à domicile (Brolis et al. 2018). D'une façon générale, il existe une véritable carence de réflexion sur les conditions d'introduction des nouvelles technologies (Stoessel 2017) alors même qu'elles véhiculent une nouvelle vision du service rendu et en cela un changement de paradigme (Le Roy et Puissant 2016).

Selon le paradigme du constructivisme social (Doray 2015) repris dans le premier rapport du projet Digi-serv (Brolis et al. 2018), la technologie n'a pas d'existence autonome, ce sont les processus sociaux qui en façonnent l'usage. Il importe donc d'impliquer les parties prenantes pour que l'usage de l'outil numérique leur permette de mieux travailler, et en conséquence, soit plus approprié. La littérature met en avant trois facteurs d'échec à l'œuvre dans les processus de transformations numériques : l'inadaptation de l'outil à l'activité, l'incompréhension de la finalité de l'outil et les tensions que les nouveaux outils génèrent sur le travail (Chevallier et Coallier 2021). La question de la qualité du travail (de la possibilité de

« bien » faire son travail) doit alors être au cœur des transformations numériques (Clot 2011; Stoessel 2017).

De la même façon que les instruments sont révélateurs de changements de politiques publiques (Lascoumes et Le Galès 2004), l'introduction d'outils numériques n'est pas dénuée de sens et porte une vision sociale, culturelle et politique du travail (Benedetto-Meyer et Boboc 2021; Cardon 2019; Chiapello et Gilbert 2013). A ce titre, le projet de réforme de la tarification des établissements et services accompagnant les personnes handicapées, baptisé SERAFIN-PH (pour Services et Établissements : Réforme pour une Adéquation des Financement aux parcours des Personnes Handicapées), a été lancé en 2014 à l'issue de la Conférence Nationale sur le Handicap. Il s'inscrit dans la mise en œuvre du rapport Piveteau « Zéro sans solution » (2014) et se décline en 3 grandes étapes : (1) construction des outils pour une allocation de ressources renouvelée (2014-2017), (2) choix du modèle de tarification et simulation de ses impacts (2018) et (3) choix des nouvelles modalités de financement (2019-2021). Cette dernière étape repose sur un choix qui n'est pas sans conséquence pour les établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) qui doivent adapter leur organisation, accélérer leur transformation numérique en faisant du logiciel de gestion un choix stratégique.

Dans l'aide à domicile, l'introduction des logiciels de gestion mais aussi la généralisation de l'usage des smartphones, déjà existante dans certains départements et en cours dans d'autres, fortement encouragée par les pouvoirs publics, entraînent également des transformations importantes dans l'organisation du travail. Globalement peu équipées, les aides à domicile font partie des catégories professionnelles ayant le plus faible taux d'équipement en informatique en 2013 (Mauroux 2018).

1. Problématique de recherche et hypothèses

Ce projet de recherche vise à identifier les conditions à réunir pour que les modalités d'introduction et les usages des outils numériques dans le champ social et médico-social soient au service du travail et des salarié-es, et de la relation d'aide entre salarié-es et usagers et usagères.

Selon la stratégie d'entreprise et le type d'organisation du travail, un outil numérique peut ainsi être développé au service d'un usage collaboratif comme au service d'un contrôle de l'activité (Mauroux 2018). Le numérique peut renforcer le contrôle ou l'autonomie, ce qui en fait un catalyseur des mutations organisationnelles (Boboc 2017) et un révélateur des modèles organisationnels (descendant/hierarchique *versus* apprenant/subsidiarité). Les études existantes dans le secteur de l'autonomie montrent plutôt un usage au service du contrôle de gestion et/ou des salarié-es (Nirello 2016). Plus spécifiquement, ce projet de recherche vise à identifier les conditions à réunir pour que l'introduction et les usages des outils numériques dans le champ social et médico-social soient au service du travail et des salarié-es, et du service rendu.

Dans cette perspective, nous avons fait l'hypothèse selon laquelle plus les outils numériques seront co-construits et anticipés avec les professionnel·les et les usagers et usagères, plus ces outils pourront contribuer à améliorer les conditions de travail et le service rendu. Ainsi

pensée, l'introduction d'outils numériques au service de l'activité redonne du pouvoir d'agir, via des technologies habilitantes/capacitantes qui remettent le.la salarié-e au cœur du processus de transformation numérique, au contraire de technologies substitutives qui viennent dessaisir le sujet de ce qui fait sens pour lui (Bobiller-Chaumont, 2021).

Ainsi, les technologies habilitantes/capacitantes participent à améliorer la qualité du travail et du service (en répondant aux besoins des usagers et usagères, et en s'appuyant sur le pouvoir d'agir des professionnel·les, et en reconnaissant leurs savoir-faire professionnels) dans le champ social et médico-social (principalement personnes âgées et personnes en situation de handicap). On se concentrera dans cette recherche sur une partie seulement des évolutions technologiques, à savoir celles s'appuyant sur le numérique.

Pour ce faire, nous avons suivi et interrogé leur conception, leur mise en œuvre et leurs modalités d'évaluation quand elles existaient, en portant un regard tout particulier sur la place des salarié-es dans ces processus. Les outils numériques étudiés dans ce projet sont de deux types : les smartphones/tablettes/ordinateurs ainsi que les applications ou logiciels métiers.

Pour cela, nous avons articulé plusieurs axes d'analyse :

- une analyse dans différents contextes organisationnels d'un même secteur (aide à domicile, services à la personne, handicap) en France et en Belgique
- différentes méthodologies d'introduction d'outils numériques (imposée par le haut / accompagnée par un expert / co-construite avec les salarié-es)
- la façon dont le changement se fait (analyse du processus et résultats)
- au niveau de la direction (comment il est pensé et mis en place) et au niveau des équipes de travail (la façon dont les salarié-es sont impliqués-es dans le processus).

L'analyse proposée est ainsi multiniveaux :

- micro-social (l'analyse de l'activité des professionnel·les et le fonctionnement d'une équipe)
- méso-social (le fonctionnement d'une organisation)
- macro-social (analyse de différentes organisations du même secteur / entre deux pays)

Cette recherche a permis de mettre au jour les conditions d'intégration d'outils numériques qui permettent l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de service dans le champ de l'autonomie. La mise en perspective des quatre études de cas en France et en Belgique, dans le champ de l'autonomie, permet de mieux comprendre la diversité des processus d'intégration dans des contextes organisationnels et institutionnels différents.

Cette recherche a été pensée et construite au départ par les membres de l'équipe, en lien et dans la continuité avec plusieurs recherches en cours ou terminées sur le secteur de l'autonomie (Brolis et al. 2018; Kornig et al. 2021; Puissant et al. 2023).

Hypothèses

En nous appuyant sur la littérature existante, nous avons émis une série d'hypothèses pour construire l'analyse des conditions à réunir pour que l'introduction et les usages des outils

numériques soient au service du travail et des salarié·es et de la relation d'aide entre salarié·es et usagers et usagères. Trois facteurs d'échec sont à l'œuvre dans les processus de transformations numériques : l'inadaptation de l'outil à l'activité, l'incompréhension de la finalité de l'outil et les tensions que les nouveaux outils génèrent sur le travail (Chevallier et Coallier 2021). La question de la qualité du travail (de la possibilité de « bien » faire son travail) doit alors être au cœur des transformations numériques (Clot 2011; Stoessel 2017).

Nous avons alors posé comme hypothèse forte la nécessaire implication de l'ensemble des salarié·es (ou de leurs représentant·es) et de l'utilisateur ou usagère et / ou de sa famille dans le processus d'introduction d'outils numériques, en amont (dès la conception) et jusqu'en aval (réflexion sur les usages et la mise en œuvre concrète dans les services).

Si cette hypothèse générale peut sembler classique et peu infirmable, en réalité rares sont les travaux qui portent sur l'intégration des professionnel·les du secteur social et médico-social dans l'analyse des usages d'outils numériques. Chaque fois que la co-construction est mentionnée ou l'utilisateur ou l'utilisatrice consulté·e, c'est en fait l'utilisateur du service (ici le ou la bénéficiaire du service) qui est pris en compte et bien plus rarement les salarié·es du secteur (Kornig et al. 2021). L'originalité de cette recherche est de cibler cette population de salarié·es et d'appréhender le changement d'outils non pas comme une nouveauté en soi (les outils numériques sont développés depuis plusieurs dizaines d'années) mais comme un changement inscrit dans un continuum (Benedetto-Meyer et Boboc 2021).

Pour tester cette hypothèse d'implication des salarié·es, trois hypothèses secondaires (comme autant de conditions) nous permettent de questionner et d'analyser cette hypothèse forte d'implication des salarié·es et usagers et usagères tout au long du processus de co-construction et d'intégration d'outils numériques, de l'amont vers l'aval.

En effet, la question de l'implication des salarié·es comporte en elle-même celle des facteurs/conditions à identifier. L'implication peut prendre différentes formes. La transformation numérique peut amener selon les situations à une plus grande standardisation et prescription du travail ou au contraire à davantage d'autonomie et d'initiatives individuelles et collectives (Bobillier-Chaumon, Barville, et Crouzat 2019) comme nous l'avons déjà souligné. Le processus et les conditions dans lesquels les outils numériques sont implantés et utilisés sont des facteurs déterminants pour la réussite de l'intégration d'outils numériques au service du travail (Bobillier-Chaumon 2003).

Hypothèse 1 : C'est par un processus d'intéressement progressif et de traduction impliquant les différentes parties prenantes (malgré leurs positions ou intérêts opposés) qu'une innovation parvient à être appropriée. Si l'innovation (ici l'outil numérique) ne suscite pas un intérêt commun à agir qui fasse sens pour les différentes parties prenantes internes (direction, encadrement, salarié·es, usagers et usagères) et externes (experts technologiques / experts management & change), l'innovation ne débouchera pas sur de nouveaux usages (Callon 1986; Akrich, Callon, et Latour 1988; Bernoux 2004). Par ailleurs, le processus d'innovation doit prendre en compte les différentes contraintes internes et externes (telles que la temporalité, la réglementation, le droit, les médias, etc.).

Hypothèse 2 : La participation des salarié·es dès l'amont permettrait de confronter les attendus et finalités des outils et les besoins et contraintes des professionnel·les (Boboc 2017), et ce, d'autant plus que les environnements professionnels sont peu habitués au dialogue professionnel (Chevallier et Coallier 2021). En effet, les outils numériques peuvent

être un support de la dimension expressive des besoins des salarié·es dans le travail, si les salarié·es et/ou leurs représentant·es sont associé·es au choix et à la conception des outils numériques dès l'amont du projet. La participation des salarié·es à la construction des outils numériques (définition des objectifs, critique des prototypages, etc.) permettrait de favoriser leur acceptation située. Bobillier Chaumon (2016) définit l'acceptation située comme « *la mise à l'épreuve de la technologie dans son contexte d'usage qui permet d'évaluer concrètement ses apports et ses limites, et de définir ainsi son intérêt par rapport à l'activité et aux projets de l'individu* ». Il s'agit donc de s'intéresser à l'acceptation des nouvelles pratiques induites par l'utilisation de l'outil numérique, et ce, par les salarié·es.

De plus, la quantité et la qualité de l'emploi pourraient se voir favorisées par la participation des salarié·es à la construction des outils numériques. Le premier rapport Digi-serv décrit ainsi les controverses à ce sujet liées à l'introduction d'outils numériques (Brolis et al. 2018). On peut naturellement postuler que les salarié·es ont tendance à favoriser les usages qui ont un impact positif sur la qualité (et la quantité) de leur emploi : l'usage numérique peut amener à une meilleure organisation des plannings (VS augmentation de la productivité), faciliter une communication en direct (VS contrôle par le management), diminuer la pénibilité de certaines tâches (VS mise en compétition avec des robots), entre autres.

Enfin, et c'est **l'hypothèse 3**, c'est par différentes phases d'expérimentations et de boucles itératives d'apprentissages, qui supposent le droit à l'erreur, que les outils numériques peuvent s'adapter progressivement aux besoins et contraintes de l'activité (Argyris 1977). L'encadrement intermédiaire a notamment un rôle déterminant dans son travail de régulation (production de règles collectives, mise en discussion et soutien) (Benedetto-Meyer et Boboc 2021). Encore faut-il que l'encadrement dispose de temps et de ressources pour ce travail de régulation. Cette dernière hypothèse a été étoffée par les premières observations de terrain.

2. Méthodologie

2.1. Méthodologie générale

Cette recherche a été menée autour d'une méthodologie originale :

- Qualitative comprenant 4 monographies (analyse fine de structures concernées par l'introduction d'outils numériques) comprenant :
 - 86 entretiens semi-directifs au total, individuels et collectifs, auprès des différentes parties prenantes (suivis d'une analyse thématique commune de contenu)
 - Des séquences d'observation
- Co-construite avec les structures étudiées
 - Des temps d'échanges avec les porteurs de projet dans les différentes structures (pour préciser certains éléments, éclairer des questionnements survenus de l'analyse, etc.)
 - des temps de restitution auprès d'elles et auprès des équipes interrogées ont été proposés (encore en cours de discussion au moment du rapport)
- Interdisciplinaire (sociologie, économie, gestion) avec une équipe étoffée d'experts du champ de l'autonomie qui ont déjà travaillé et publié ensemble.
- Incrémentale et cumulative : pensée et construite en collaboration avec les deux recherches sur le champ de l'autonomie (présentées dans l'encadré page suivante). Ces deux recherches sont terminées et ont fait l'objet de publication :
 - La digitalisation dans les services à la personne (DIGI-SERV) et dans les entreprises d'économie sociale (DigitaleES) en Belgique ;
 - Des évolutions technologiques au service ou contre le sens du travail ? Transformations du travail et des services dans le secteur social et médico-social » (IRES)
 - Accompagnée et structurée autour d'un comité d'expert-es : cette recherche a été pensée et co-construite au départ avec :
 - François-Xavier Devetter, économiste
 - Laura Nirello, économiste
 - Annie Dussuet, sociologue

Préambule méthodologique : une recherche dans la continuité de travaux antérieurs

Ce projet s'inscrit dans la continuité de deux recherches auxquelles contribuaient une partie de l'équipe de recherche. Ces deux projets traitaient de problématiques proches que ce projet se proposait alors de compléter en approfondissant deux questions : celle de l'effet de l'introduction d'outils numériques sur les conditions de travail des salarié-es et de la qualité du travail et celle de l'accompagnement des structures et des équipes dans leur transformation numérique.

Ces recherches s'inscrivaient pour partie dans le champ de ce projet et ont permis :

- D'inscrire le questionnement à partir des résultats de ces travaux, notamment en introduisant des questionnements supplémentaires sur l'introduction d'outils numériques dans ces recherches partenaires.
- D'identifier de nouveaux terrains propices à l'analyse de transformations en cours autour d'outils numériques
- Avec lesquels les universitaires ont déjà un lien et une relation de confiance (gage de réussite de l'enquête)
- De mutualiser et mettre en perspective les résultats de cette recherche avec ces recherches partenaires par ailleurs financées.

La digitalisation dans les services à la personne (DIGI-SERV) et dans les entreprises d'économie sociale (DigitalEES) Projet partenaire 1 - Projet DigitalEES (faisant suite au projet Digi-SERV)

Financé par la Région wallonne, le projet Digi-Serv (2017-2018)¹ est un projet de recherche interuniversitaire (ULiège et UCLouvain) visant à étudier les effets de la digitalisation dans le secteur des services à la personne à la fois sur l'emploi (sur le plan quantitatif et qualitatif), sur les processus organisationnels, et sur la nature et la qualité des services.

Capitalisant sur les enseignements tirés de ce projet, le projet DigitalEES, financé par le Gouvernement de la Région wallonne², visait à accompagner et soutenir les processus de digitalisation à l'œuvre dans les entreprises d'économie sociale (EES). Le projet se déroule d'avril 2021 à septembre 2023. Il est porté en partie par les mêmes acteurs que Digi-Serv, c'est-à-dire un consortium composé de deux centres de recherches universitaires de l'Université de Liège, le LENTIC (HEC ULiège) et le Centre d'Économie Sociale (HEC ULiège) et d'un cabinet de consultance, IDEA Consult. Le projet est élaboré et mis en œuvre en étroite collaboration avec deux partenaires majeurs de l'économie sociale en Wallonie, UNIPSO³ et ConcertES⁴.

Le projet s'articulait autour de trois missions principales : (1) accompagner 15 entreprises d'économie sociale, sélectionnées au terme d'un appel à bourse digitale, dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action de transformation digitale – avec un focus particulier sur la question de la gestion du changement ; (2) capitaliser les acquis de ces 15 démarches d'accompagnement et en dégager des recommandations utiles pour l'ensemble des EES en

¹ Lien vers les rapports du projet Digi-Serv : <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/digi-serv/>

² Le suivi du projet DigitalEES (<https://digitalwallonia.be/ees/>) a été délégué à l'Agence du Numérique (AdN), société anonyme de droit public, qui est l'acteur public wallon qui soutient le développement du numérique en Wallonie Agence du Numérique (www.adn.be).

³ Unipso est la confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles (www.unipso.be)

⁴ ConcertES est la plate-forme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Belgique francophone (www.concertes.be)

Wallonie – notamment, ressources pédagogiques et guide pratique de digitalisation des EES ; (3) assurer le suivi et la cohérence méthodologique globale du projet – dans une dynamique de co-construction avec l'ensemble des partenaires du projet (principalement AdN, ConcertES, Unipso). Tout au long de cette démarche, une attention particulière sera portée à la double idée de « traduction » et de « co-construction », qui sont apparues comme clés dans le projet Digi-Serv.

« Des évolutions technologiques au service ou contre le sens du travail ? Transformations du travail et des services dans le secteur social et médico-social » (IRES) Projet partenaire 2 - Recherche – action CGT-CREG- IRES (Puissant et al. 2023)

Ce projet se concentrait sur la compréhension des évolutions technologiques sur le travail, c'est-à-dire sur le sens et le contenu du travail, son organisation, les métiers, ainsi que les relations dans les activités sociales et médico-sociales. Ce projet a été coordonné par Emmanuelle Puissant (Creg, Univ. Grenoble Alpes)⁵.

Parmi les différents vecteurs de perte de sens identifiés, plusieurs auteurs ayant réalisé des enquêtes qualitatives alertent sur un processus d'intensification du travail, via la réduction des temps dits « morts » et via l'intensification du contrôle centré sur le résultat. Dans ce contexte, les outils technologiques contribuent à modifier en profondeur les métiers sociaux et médico-sociaux, et contribuent à une redéfinition du travail et des missions des salarié-es dans ces types d'activités ; redéfinition à laquelle les salarié-es ne participent pas en amont et qui est souvent vécue comme une violence, voire comme une incitation à « mal faire son travail ».

⁵ <https://ires.fr/publications/cgt/des-evolutions-technologiques-pour-qui-pourquoi-transformations-du-travail-de-son-sens-et-de-ses-finalites-dans-le-secteur-social-et-medicosocial/>

Présentation des quatre monographies

Plusieurs expérimentations dans le champ de l'autonomie, d'établissements sociaux et médico-sociaux ont fait l'objet d'une analyse approfondie comparée. Ces monographies ont été réalisées en parallèle. Deux d'entre elles se situent en France et seront mises en perspective avec deux expérimentations dans deux structures en Belgique :

- En Belgique :
 1. Dans une structure de services à la personne, sur la mise en place ou l'évolution d'outils digitaux, accompagnée dans le cadre du projet DigitalEES : appelée ci-après FamiCare⁶
 2. Dans une structure de services à la personne et de soins infirmiers, sur l'introduction d'outils digitaux, sans accompagnement DigitalEES : appelée ci-après HomeCare
- En France :
 3. Dans une association dans le champ du handicap, autour de l'introduction d'un dossier numérique unique de l'utilisateur : appelée ci-après GlobalCare
 4. Dans une structure d'aide à domicile autour de la mise en place d'équipes autonomes fonctionnant nécessairement avec un système d'information et des outils numériques : appelée ci-après SudCare

Pour les monographies numéro 1, 2 et 4, nous avons procédé en un ou deux temps de travail de terrain auprès des professionnel·les :

- En amont du changement ou au début du changement (première vague d'entretiens auprès de la direction, de salarié·es, d'utilisateurs et de tout autre acteur pertinent et d'observations)
- En aval, une fois les outils numériques intégrés dans le travail quotidien des équipes (troisième vague d'entretiens et d'observations).

La monographie n°3 est un approfondissement et un complément de la recherche IRES (Puissant et al. 2023) et a été également pensée sur une temporalité longue.

Les grilles d'entretiens ont été réalisées conjointement par les différentes équipes, par type d'acteurs ou actrices interviewé·es, afin qu'elles soient structurées sur la base d'un questionnement commun. Un corpus de questions communes aux différents terrains a donc été constitué, complété par plusieurs questions en fonction des spécificités des terrains.

⁶ Les noms des structures étudiées ont tous été changés afin de respecter notre engagement d'anonymat.

Organisation de la recherche

La recherche s'est déroulée sur 24 mois afin de pouvoir suivre dans le temps les processus de transformation impactés ou générés par les outils numériques. Le calendrier s'organise autour de différentes phases communes aux quatre monographies.

Bien sûr, les étapes présentées ci-dessous se sont parfois chevauchées, selon les besoins de la recherche. Elles ont été néanmoins pensées en quatre temps.

La première année de la recherche a été structurée autour de 2 phases :

Phase 1 : préparation du terrain et de la note de cadrage

- Une réunion d'équipe (de lancement)
- L'analyse de la littérature scientifique
- L'identification des terrains issus des recherches associées
- La construction des différentes grilles d'entretien
- L'élaboration d'une note de cadrage (terrain et grilles d'entretiens)

Phase 2 : démarrage du terrain

- Réalisation des études de cas : entretiens et observations en amont de la transformation
- Analyse du matériau collecté
- Rapport intermédiaire
- Restitution aux structures étudiées

La deuxième année de la recherche a été structurée autour de 2 phases également :

Phase 3 : retour sur le terrain et analyse

- Réalisation des entretiens et observations à la fin du processus de transformation
- Analyse du matériau collecté par monographie

Phase 4 : analyse et rédaction

- Analyse transversale des conditions et effets de l'introduction des outils numériques
- Rédaction du rapport final

2.2. Méthodologie détaillée par monographie

Les quatre monographies ont été réalisées par trois équipes de recherche :

- En Belgique,
 - par Helena Sadzot et Charlotte Moreau, du Centre d'Économie Sociale (CSE) de l'université de Liège :
 1. Dans une structure de services à la personne, sur la mise en place ou l'évolution d'outils digitaux, accompagnées dans le cadre du projet DigitalEES (FamiCare)
 2. Dans une structure de services à la personne et de soins infirmiers, sur l'introduction d'outils digitaux, sans accompagnements DigitalEES (HomeCare)
- En France :
 - Par Anne Le Roy et Emmanuelle Puissant du Centre de Recherches en Économie de Grenoble (CREG) :
 3. Dans une association dans le champ du handicap, autour de l'introduction d'un dossier numérique unique de l'utilisateur (GlobalCare)
 - Par Cathel Kornig et Francesca Petrella du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) d'Aix-en-Provence :
 4. dans une structure d'aide à domicile autour de la mise en place d'équipes autonomes fonctionnant nécessairement avec un système d'information et des outils numériques (SudCare).

Introduction à la méthodologie des cas belges

Le Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège (CES) réalise cette recherche en étudiant le cas de deux entreprises d'économie sociale actives dans l'aide à domicile, toutes deux engagées dans un processus de digitalisation. Une de ces deux entreprises a bénéficié d'un accompagnement sur le volet technique et sur la gestion du changement concernant leur projet de digitalisation (projet DigitalEES⁷, 2021 – 2023, financé par la Région wallonne). Cet accompagnement technique et à la gestion du changement des entreprises d'économie sociale est financé par la Région Wallonne. Le CES est un des partenaires du projet DigitalEES, qui n'a pas eu un rôle d'accompagnateur, mais plutôt de soutien méthodologique.

Concrètement, cet accompagnement technique et en gestion du changement consistait en une série de réunions collectives (intervisions) bimestrielles, lors desquelles l'ensemble des structures accompagnées (15 entreprises d'économie sociale⁸) se réunissaient pour échanger autour de leur projet de digitalisation et bénéficier d'un apport de contenu théorique concernant la gestion du changement et les aspects techniques et numériques de leur projet. En plus de ces intervisions collectives, les structures accompagnées bénéficiaient d'un accompagnement individuel avec un accompagnateur technique et une accompagnatrice en gestion du changement. Lors de ces réunions (appelées intervisions individuelles), les porteurs et les porteuses de projet avaient la possibilité d'approfondir certains sujets abordés en intervision collective et avancer dans la construction de leur projet.

FamiCare a bénéficié d'une prolongation de l'accompagnement en gestion du changement (mais pas de l'accompagnement technique), l'accompagnatrice en gestion du changement étant intéressée de continuer le suivi dans le cadre de sa recherche doctorale. Nous avons donc eu deux sources importantes de données pour ce cas : les enregistrements des séances de suivi en gestion du changement, et les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude Integra-Num.

L'autre entreprise étudiée n'a pas bénéficié d'accompagnement pour se digitaliser, mais fait partie d'une fédération où la digitalisation a été portée collectivement, c'est-à-dire que les projets digitaux sont décidés collectivement, puis la fédération établit une méthodologie d'implémentation, structure par structure. Ces deux entreprises sont comparables dans l'offre de services mais sont de taille différente (la première compte approximativement 70 salarié-es, alors que la deuxième en compte 700) ; par ailleurs, l'une a bénéficié d'un accompagnement externe à la digitalisation, l'autre pas. Étudier ces deux cas nous permet de comprendre les (dés)avantages d'un accompagnement externe, bien qu'il ne s'agisse pas ici d'étudier la qualité ou l'intérêt de l'accompagnement.

⁷ Aux côtés d'autres partenaires académiques, parapublics ou de terrain : le LENTIC de l'Université de Liège, l'agence IDEA Consult, l'Agence du Numérique de la Région wallonne, la fédération ConcertES et la confédération UNIPSO. Pour plus d'informations sur le projet DigitalEES : <https://www.digitalees.be/>

⁸ En Belgique, et plus précisément en Région wallonne, les entreprises appartenant à l'économie sociale sont définies par un décret, et sont des organisations qui ont une activité économique et qui répondent à 4 principes : 1° finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit ; 2° autonomie de gestion ; 3° processus de décision démocratique ; 4° primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

FamiCare

Pour la FamiCare, nous avons mené une première vague d'entretiens semi-directifs entre avril et juillet 2022, avec la directrice, l'expert technique, et l'experte en gestion du changement. Ces expert·es ne font pas partie de l'équipe de la FamiCare mais allaient accompagner l'organisation dans le cadre du projet DigitalEES. L'équipe n'étant pas encore informée du projet de digitalisation, nous n'avons pas pu interroger les salarié·es de terrain. La directrice du Service souhaitait avancer dans la réflexion autour du projet numérique et préparer une communication aux salarié·es bien formulée, avec des éléments de réponse quant à l'ampleur du projet et au calendrier de mise en place du projet.

En plus de ces entretiens, nous avons pu bénéficier des enregistrements des réunions de suivi entre la directrice de la FamiCare et les accompagnateur·rices DigitalEES, entre juillet 2022 et octobre 2023. La directrice s'est rapidement entourée d'une assistante sociale et d'une assistante administrative dans le projet digital, et celles-ci ont également participé aux réunions de suivi. Cela nous a permis d'avoir un suivi sur l'avancée du projet de digitalisation.

Une deuxième vague d'entretiens a été réalisée en février – mars 2022, auprès d'un administrateur, d'une assistante sociale, d'un aide ménager et d'une aide-ménagère membre de l'équipe de pilotage. Par ailleurs, nous avons mené un entretien avec un responsable du fournisseur de logiciel, nous apportant des éclairages sur le marché des logiciels à destination de l'aide à domicile.

Une troisième vague d'entretiens a été réalisée en mars 2024 auprès de trois personnes de bureau et de six salarié·es de terrain des différents secteurs d'activité, membres ou non de l'équipe de pilotage.

ENTRETIENS REALISES A FAMICARE			
Numéro	Date	Fonction	Profil
1	04/04/2022	Directrice	Direction
2	06/04/2022	Directrice	Direction
3	07/04/2022	Experte en change management	Autre
4	27/07/2022	Expert technique	Autre
5	23/02/2023	Administrateur	Autre
6	23/02/2023	Assistante sociale	Travailleuse de bureau
7	23/02/2023	Aide-familiale, membre équipe pilotage	Travailleuse de terrain
8	23/02/2023	Aide-familial	Travailleur de terrain
9	13/03/2023	Directrice	Direction
10	13/04/2023	Fournisseur Technologie de l'Information	Autre
11	06/03/2024	Aide-ménagère sociale	Travailleuse de terrain
12	06/03/2024	Aide-familial membre équipe pilotage	Travailleur de terrain
13	06/03/2024	Ouvrier polyvalent	Travailleur de terrain
14	06/03/2024	Directrice	Direction
15	12/03/2024	Aide-familiale	Travailleuse de terrain
16	12/03/2024	Ouvrier polyvalent, membre équipe pilotage	Travailleur de terrain
17	12/03/2024	Aide-ménagère sociale, membre équipe pilotage	Travailleuse de terrain
18	12/03/2024	Assistante administrative membre équipe pilotage	Travailleuse de bureau
19	12/03/2024	Assistante sociale	Travailleuse de bureau

INTERVISIONS INDIVIDUELLES A FAMICARE	
Date	Précision
28/07/2022	Change et technique
14/09/2022	Change et technique
10/12/2022	Change et technique
09/12/2022	Technique
28/07/2022	Change et technique
14/09/2022	Change et technique
10/12/2022	Change et technique
12/09/2023	Change et technique
09/06/2023	Suivi change
13/06/2023	Suivi change
13/07/2023	Suivi change
24/08/2023	Suivi change
18/09/2023	Suivi change
10/10/2023	Suivi change
10/10/2023	Suivi change

HomeCare

Dans HomeCare, 2 vagues d'entretiens ont été menées. Une première vague, en juin – juillet 2023, a permis de discuter avec des salarié·es de bureau et la direction. L'organisation ne nous a pas invitées, à ce moment-là, à discuter avec les salarié·es de terrain.

La seconde vague, en septembre 2023, a permis d'interroger à la fois des salarié·es de terrain, l'adjointe à la direction, et un salarié de bureau. Une troisième vague d'entretiens devait être menée, afin d'entendre encore des salarié·es de terrain et clarifier certains points techniques avec les encadrant·es, mais nous n'avons pas eu de réponse de l'organisation, malgré de nombreuses relances. Une séance de restitution était également prévue mais n'a pas pu avoir lieu.

ENTRETIENS REALISES A HOMECARE			
Numéro	Date	Fonction	Profil
1	01/06/2023	Assistante logistique	Travailleur de bureau
2	01/06/2023	Référent informatique	Travailleur de bureau
3	05/06/2023	Directrice AVJ	Travailleuse de bureau
4	06/06/2023	Infirmier chef	Travailleur de bureau
5	18/07/2023	Directeur	Direction
6	29/09/2023	Aide-familiale	Travailleuse de terrain
7	29/09/2023	Adjointe à la direction	Direction
8	29/09/2023	Aide-familiale et aide-ménagère	Travailleuse de terrain
9	29/09/2023	Infirmier chef	Travailleur de bureau

La recherche Integra-Num s'étendant à deux pays, la France et la Belgique, une brève explication des termes utilisés concernant l'aide à domicile en Belgique s'impose.

Précisions concernant la terminologie de l'aide à domicile utilisée en Belgique

L'aide familial·e⁹ (AF) assure un accompagnement de personnes dépendantes, les aide dans leur vie quotidienne et assure des tâches administratives, de maintenance de l'habitation, d'entretien du linge, de préparation et de présentation des repas, des courses, etc. Il ou elle aide également les personnes en perte d'autonomie à assurer leur hygiène corporelle, à se vêtir, à manger, à boire, à se déplacer. L'accès à la profession d'aide familial·e est réglementé par le Décret du 6 décembre 2007 (M.B. 21.01.2008) et l'Arrêté du Gouvernement wallon du 30 avril 2009 (M.B. 22.07.2009).

L'aide ménager ou l'aide-ménagère¹⁰ (AM) effectue l'entretien ménager d'une résidence selon les directives des résidents ou, s'il y a lieu, de l'agence de services d'entretien qui l'emploie. Des formations existent pour exercer le métier d'aide ménager et d'aide-ménagère, mais ne sont pas obligatoires.

⁹ <https://metiers.siep.be/metier/aide-familial/>

¹⁰ <https://metiers.siep.be/metier/aide-menager-menagere/>

L'aide-ménager ou ménagère social-e (AMS) effectue également l'entretien ménager, mais il-elle a la particularité de l'effectuer au domicile de personnes dépendantes, en leur présence. Il ou elle assure, en plus du service ménager, un soutien et un accompagnement moral.

L'appellation aide à domicile (AD) recouvre ces métiers, à savoir aide familial-e et aide ménager et ménagère (social-e).

Il existe en Région wallonne 94 services d'aide aux familles et aux aînés (SAFA) agréés¹¹, qui regroupe les métiers de garde à domicile et d'aide familiale. Par ailleurs, HomeCare est un centre de coordination de soins et d'aide à domicile, ils sont 32 en Région wallonne¹².

¹¹<https://www.aviq.be/fr/vie-quotidienne/aides-la-vie-quotidienne/aide-aux-familles-et-aux-aines-safa>

¹²<https://www.aviq.be/fr/soins-de-sante/soins-et-aides-domicile/coordination-soins-et-aide-domicile>

Contexte, suites de la recherche IRES

Cette partie iséroise de la recherche s'inscrit dans la suite d'une recherche précédente, qui était une recherche-action financée par l'Ires, et menée conjointement par le Creg (Anne Le Roy et Emmanuelle Puissant) et l'Union Départementale CGT de l'Isère. Cette recherche-action, dont le rapport est disponible sur le site de l'Ires¹³, portait sur « Des évolutions technologiques pour qui ? Pourquoi ? Transformations du travail, de son sens et de ses finalités dans le secteur social et médicosocial ». Elle reposait sur une entrée syndicale, dans le sens où l'accès au terrain s'est volontairement réalisé par le biais des syndicats des services et établissements enquêtés. Tous les entretiens réalisés l'ont été avec des salarié·es, syndiqué·es ou non. Cette recherche nous a permis d'approcher, comprendre et analyser finement les perceptions qu'ont les salarié·es de l'introduction du dossier numérique unique de l'usager (DUI), et des transformations générées sur le travail, sur leur quotidien au travail, sur leurs relations avec les usagers, etc. Nous avons également pu mettre en visibilité des perceptions plurielles, parfois contradictoires, pouvant générer de vives tensions autour de ce DUI. Il est apparu nécessaire, à l'issue de cette recherche-action, de continuer d'investiguer ce terrain, à partir du point de vue des directions, des chargé·es de projets du DUI ainsi que des familles des usager·es. C'est ce que nous avons pu réaliser avec la présente recherche, qui s'inscrit donc bien comme une suite à la recherche-action Ires.

Un terrain principal, deux terrains « secondaires »

Dans le cadre de cette recherche, nous avons un terrain principal, suite de la recherche IRES à partir de la même association dans le champ du handicap, et deux terrains secondaires. Nous précisons ci-après ces différents niveaux de terrain.

Un terrain principal, dans le prolongement de la recherche IRES

La recherche IRES a permis d'approfondir les points de vue des salarié·es et de leurs représentant·es syndicaux·ales, suite à la participation à plusieurs réunions collectives et syndicales, ainsi que la réalisation de 29 entretiens semi-directifs avec des salarié·es, certain·es syndiqué·es, d'autres non. Grâce au programme INTEGRA-NUM, nous avons pu compléter ce terrain par des entretiens avec d'autres parties prenantes : des membres de la direction, des membres directement impliqué·es dans la conduite du projet DUI pour l'association et des représentant·es de parents (certain·es membres du Conseil d'Administration de l'association, une autre non).

¹³<https://ires.fr/publications/cgt/des-evolutions-technologiques-pour-qui-pourquoi-transformations-du-travail-de-son-sens-et-de-ses-finalites-dans-le-secteur-social-et-medicosocial/>

ENTRETIENS TERRAIN PRINCIPAL				
N°	Date	Fonction/poste occupé	Ancienneté dans l'association	Ancienneté sur le projet
1	15/05/2023	Directeur d'un foyer d'accueil médicalisé (FAM)	10 ans	Depuis l'élaboration du DUI
2	28/02/2023	Membre de la direction de l'association	10 mois	10 mois
3	05/05/2023	Administratrice depuis 1990, secrétaire générale puis présidente déléguée	Depuis ses 18 ans	Non directement impliquée
4	25/04/2023	Responsable contrôle audit interne	2019	Fin 2020 et officiellement 2021
5	20/03/2023	Chargée de projet DUI ¹⁴	Depuis son alternance	2019
6	01/03/2023	Président Association	Depuis octobre 2022	Non directement impliqué
7	05/12/2023	Parent d'enfant accompagnée par l'association	Depuis 2020	Non directement impliquée

Deux terrains secondaires

Terrain secondaire 1 : une association du même département que le terrain principal, deux entretiens

L'objectif principal de notre recherche étant la recherche des conditions à réunir pour que l'introduction d'outils numériques puisse servir la qualité du travail et du service rendu dans les activités médico-sociales, il nous a semblé intéressant d'élargir le périmètre des personnes interrogées à d'autres associations, qui se caractérisent par moins de difficultés d'adhésion des salarié-es au même outil. L'idée n'est pas ici de faire une seconde monographie, mais simplement d'obtenir un éclairage complémentaire, qui s'avère utile pour identifier des conditions de mise en place, dans un contexte très différent au sein d'une structure plus petite.

L'association est spécialisée dans le handicap psychique, elle compte 120 salarié-es, et 5 établissements et services. Plus de 300 personnes sont accompagnées par cette association, intervenant sur le même département que l'association constituant notre terrain principal

¹⁴ Nous avons réalisé un second entretien avec la chargée de mission DUI le 26 juin 2024 pour lui soumettre notre compréhension de la chronologie du projet, que nous avons reconstitué (voir plus loin).

Entretiens réalisés dans le cadre de l'association A de notre terrain secondaire :

ENTRETIENS TERRAIN SECONDAIRE 1				
N°	Date	Fonction/poste occupé	Ancienneté dans l'association	Ancienneté sur le projet
8	01/10/2023	Directeur adjoint qualité & numérique	2014	2014
9	20/11/2023	Directeur adjoint SAMSAH	2002	2019

Terrain secondaire 2 : une association d'un autre département, un entretien

Dans le cadre d'un collectif régional regroupant les différents porteurs de projet DUI – Dossier Unique Informatisé (DUI), nous avons pu mener un entretien, en visioconférence, avec une chargée de l'introduction d'outils numériques dans une association du département de l'Allier, qui est l'équivalent dans ses activités de l'association constituant notre terrain principal.

Entretien réalisé dans le cadre de l'association B de notre terrain secondaire :

ENTRETIEN TERRAIN SECONDAIRE 2				
N°	Date	Fonction/poste occupé	Ancienneté dans l'association	Ancienneté sur le projet
10	23/10/2023	- Responsable qualité de la prestation - Cheffe de projet DUI	Depuis 2009	A partir de 2012 élargissement des tâches vers le numérique

Manière dont ont été menés et exploités les entretiens

Les entretiens semi-directifs ont été menés sur la base d'une trame, dont une partie a été discutée et décidée collectivement avec les deux autres équipes de la recherche INTEGRA-NUM. Notre méthodologie générale du programme reposant sur un équilibre entre des questionnements et hypothèses communs et des particularités territoriales, organisationnelles et sectorielles de nos monographies, nous avons bâti une trame d'entretien hybride : une partie commune (voir méthodologie générale du projet) et une partie spécifique.

L'ensemble de notre rapport de recherche repose donc sur une articulation des entretiens menés avec les salarié-es, qui apparaîtront sous forme de synthèse et ne seront pas développés en tant que tels (car ils l'ont déjà été dans le rapport pour l'IRES), et les entretiens menés dans le cadre de cette recherche avec des membres de la direction, du Conseil d'Administration (CA), des parents et des chargé-es de projet DUI, qui seront beaucoup plus développés et exploités, puisqu'ils constituent bien le cœur de la présente recherche.

Les associations qui constituent nos terrains secondaires ne seront pas abordées tout au long du rapport, centré sur une monographie particulière, mais seront utilisées pour mettre en évidence d'autres manières de conduire le même projet au sein d'autres organisations, qui peuvent produire d'autres effets. Ces éclairages plus ponctuels sont sources d'enseignements, notamment pour nous permettre de répondre à notre problématique générale portant sur l'identification de conditions à réunir pour qu'un projet comme celui du DUI puisse se déployer au service de la qualité du travail et de l'accompagnement auprès des personnes en situation de handicap.

SudCare

Dans l'aide à domicile, nous avons suivi le processus d'introduction de nouveaux outils numériques dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail d'une association en plein développement.

Cette association, créée il y a moins de 10 ans, compte un peu plus de 1700 salarié·es sur une grande partie du territoire national. Une cinquantaine de professionnel·les travaillent au siège de l'association (services d'accueil, de planification, des ressources humaines, de facturation, de comptabilité, de développement et de qualité). Un peu moins de 100 personnes travaillent sur les territoires (réparties entre la direction territoriale, les responsables d'agences et les responsables d'équipe). Les bénéficiaires (un peu plus de 7500 en 2022) sont pour l'essentiel des personnes âgées dépendantes auxquels s'ajoutent des personnes en situation de handicap, des retraités autonomes (sur des activités de transport, de prévention sécurité) ou encore des familles temporairement en difficulté.

L'association a pour projet de transformer son modèle organisationnel et de mettre en place une organisation du travail en équipe autonome sur l'ensemble de son territoire à terme. Au moment du démarrage de cette recherche, l'association avait expérimenté 3 équipes autonomes sur la base du volontariat et avait pour objectif de déployer à plus grande échelle et de lancer 22 équipes en 2022, pour généraliser *in fine* cette organisation.

Nous avons ainsi observé et suivi le processus complet de transformation d'une organisation du travail classique hiérarchique à celle d'une organisation en équipe autonome nécessitant un outillage numérique individuel et collectif. Ce dernier repose sur des petites équipes de 6 professionnel·les autour de territoires géographiques qui limitent les déplacements et stabilisent la relation entre les bénéficiaires et l'intervenante à domicile. L'équipement numérique de ces équipes autonomes est central puisqu'elles sont chargées d'organiser elles-mêmes leurs plannings, de se remplacer entre elles en cas d'absence, d'organiser leurs réunions d'équipe et d'échanger sur les besoins/attentes du bénéficiaire.

Nous avons suivi cette transformation tout au long du projet où nous chercherons à comprendre comment les aides à domicile et les équipes d'encadrement sont informées, accompagnées et mobilisées dans la mise en œuvre de cette nouvelle organisation du travail nécessitant des outils numériques.

Phases du terrain

Une première vague d'entretiens (et d'échanges, au sens de discussions sans grille d'entretien) a d'abord été réalisée afin de présenter le projet et de déterminer les équipes autonomes étudiées auprès de différentes interlocutrices de l'encadrement (siège / direction territoriale / responsable d'agences).

Une deuxième série d'entretiens et d'observations a ensuite été réalisée auprès des deux équipes de salariées d'équipes autonomes créées en 2022 :

- les deux responsables d'équipe
- les 12 intervenantes à domicile

En parallèle de ces entretiens, plusieurs échanges/observations ainsi qu'un entretien collectif ont été menés auprès d'une des trois premières équipes autonomes, créée en 2019 lors de l'expérimentation, qui existe et fonctionne encore aujourd'hui.

Début 2024, une deuxième série d'entretiens a été menée auprès des intervenantes à domicile, soit un an et demi après la création des équipes et la mise en œuvre de la nouvelle organisation et ses outils numériques :

- les deux responsables d'équipe
- les 12 intervenantes à domicile

L'accueil et les conditions du travail de terrain ont été très bonnes. Les échanges ont été fluides et à la demande avec les membres de la direction et du siège, qui ont exprimé tout au long du projet un intérêt fort pour la recherche et des attentes importantes sur nos résultats. Une restitution est prévue après la remise du rapport au siège, au CSE et aux équipes.

L'accès aux salariées de la structure à tous les échelons hiérarchiques a été simple et les coordonnées de chacun·e nous ont été données après accord des personnes concernées (numéros de téléphone et mails fournis).

De la même façon, l'accueil en agences et par les intervenantes à domicile a été très favorable. Les entretiens des intervenantes à domicile ont été réalisés sur leur temps personnel, sur la base du volontariat.

Présentation des entretiens et observations

Au total, pour faire cette monographie, entre février 2022 et mai 2024, nous avons réalisé 46 entretiens (détaillés dans le tableau page suivante) auprès de 56 personnes au total :

- auprès d'universitaires sur le champ de l'aide à domicile ;
- auprès des personnels du siège et de l'encadrement
 - o direction générale / chef de projet / service informatique / service RH / service formation / responsable d'exploitation / direction territoriale / responsables d'agence)
 - o dont plusieurs professionnel·les interrogé·es également à deux ou trois reprises, durant le temps de la recherche, en fonction des avancées du projet.
- auprès d'intervenantes à domicile (auxiliaire de vie sociale / aide à domicile) :
 - o entretien collectif avec l'équipe autonome créé en 2019 ;
 - o entretiens individuels auprès des intervenantes des deux équipes autonomes en cours de création
 - 2 entretiens par personne, en amont et en aval du déploiement
 - sauf pour quelques intervenantes qui n'avaient pas pu répondre à l'enquête pour des raisons d'agenda et de charge de travail.

Dix séquences d'observation ont été également réalisées d'une durée totale de 28h (réunions d'équipes / séquences de formation au logiciel de planning).

ENTRETIENS REALISES

N°	Date	ENTRETIENS				
		Fonction	Structure	Expert	Structure	Salariée
1	20/01/2022	Caisse Primaire d'Assurance Maladie	Expert	1		
2	16/02/2022	Directrice / Chargé mission	Siège		2	
3	24/02/2022	Doctorante Université Limoges	Expert	1		
4	08/04/2022	Directrice	Siège		1	
5	04/01/2022	Chargée cheffe projet Équipes autonomes	Siège		1	
6	04/07/2022	Directrice territoriale Responsable agence Référente Équipes Autonomes	Agence 1		3	
7	08/09/2022	Chercheuse	Expert	1		
8	12/09/2022	Personnel d'agence	Agence 1		2	
9	20/09/2022	Responsable d'équipe	Agence 1		1	
10	20/09/2022	Responsable d'équipe	Agence 1		1	
11	25/10/2022	Chargée mission RH / QVT	Siège		1	
12	17/11/2022	Responsable agence Référente Équipe Autonome			2	
13	22/11/2022	Responsable d'équipe	Agence 1		1	
14	22/11/2022	Équipe Autonome 2019	Agence 1			6
15	28/11/2022	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
16	29/11/2022	Responsable agence	Agence 2		1	
17	30/11/2022	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
18	30/11/2022	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
19	22/12/2022	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
20	09/12/2022	Doctorante Université Limoges		1		
21	23/03/2023	Responsable d'équipe	Agence 2		1	
22	18/04/2023	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
23	26/04/2023	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
24	26/04/2023	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
25	09/05/2023	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
26	15/05/2023	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
27	05/06/2023	Responsable informatique	Siège		1	
28	05/06/2023	Responsable service formation	Siège		1	
29	21/06/2023	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
30	15/02/2024	Responsable d'équipe	Agence 1		1	
31	15/03/2024	Responsable service formation	Siège		1	
32	15/03/2024	Cheffe de projet	Siège		1	
33	15/03/2024	Responsable exploitation	Siège		1	
34	26/03/2024	Responsable d'équipe	Agence 2		1	
35	18/04/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1

36	18/04/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
37	18/04/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
38	25/04/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
39	25/04/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
40	25/04/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
41	25/04/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
42	15/05/2024	Directrice territoriale			1	
43	22/05/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
44	24/05/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 1			1
45	30/05/2024	Intervenante nouvelle Équipe Autonome	Agence 2			1
46	28/06/2024	Cheffe de projet Équipes Autonomes	Siège		1	
TOTAL DETAILLE				4	26	26
TOTAL				56		

SEQUENCES D'OBSERVATIONS REALISEES

Date	OBSERVATIONS	
	Observation	Nombre d'heures
24/02/2022	CSE	2
20/09/2022	Réunion d'équipe Équipe Autonome 2019	1
20/09/2022	Réunion nouvelle équipe autonome	2
06/10/2022	Réunion nouvelle équipe autonome	2
05/12/2022	Formation outils nouvelle équipe	3h30
19/12/2022	Formation outils nouvelle équipe	3h30
16/01/2023	Formation outils nouvelle équipe	3h30
30/01/2023	Formation outils nouvelle équipe	3h30
31/01/2023	Formation outils nouvelle équipe	3h30
22/05/2023	Formation outils nouvelle équipe	3h30
	Nombre d'heures d'observations	28h

3. Résultats de recherche

Pour pouvoir mettre au jour les conditions d'introduction d'outils numériques au service de l'activité, plusieurs étapes ont été nécessaires.

Cette recherche a tout d'abord cherché à retracer le processus d'introduction d'outils numériques dans les quatre terrains étudiés, à partir d'une analyse approfondie des grandes étapes et des parties prenantes présentes tout au long de ce processus. Ces analyses sont présentées dans la première partie du rapport sous forme de quatre monographies approfondies. Le point commun aux quatre monographies tient à la temporalité longue observée, souvent plus longue que prévu. De nombreux ajustements ont été nécessaires tout au long du projet d'introduction de nouveaux outils numériques qui ont requis du temps.

Une fois le processus et les modalités d'introduction des outils numériques retracés, notre analyse a porté dans un second temps sur les effets produits par l'introduction de ces outils sur l'organisation du travail et de l'activité elle-même, et parfois, quand cela est possible, sur le service rendu. Bien que les effets observés varient selon les modalités d'introduction des outils et selon les outils concernés, de nombreux effets communs aux différentes structures ont été observés.

Enfin, dans un troisième temps, ces analyses croisées du processus d'introduction des outils et de leurs effets ont alors permis d'identifier les conditions à réunir pour que l'introduction de ces outils soit réellement au service du travail, de l'activité et du service rendu, ou dit autrement que les conditions d'introduction fassent sens pour les différentes parties prenantes.

Les résultats de recherche sont présentés en deux volumes qui peuvent être lus séparément.

Ce premier volume est structuré en reprenant l'ordre de notre analyse générale :

- Quatre monographies détaillées dans un premier temps dans lequel nous présentons la structure étudiée, le projet autour du numérique et le processus chronologique tel qu'il a été observé et analysé (pages 27 à 86) ;
- Une synthèse des effets de l'introduction du numérique dans ces organisations (pages 87 à 89) ;
- Une synthèse des conditions d'introduction des outils numériques au service de l'activité et du service rendu (pages 90 à 96) ;
- Une conclusion générale (pages 97 à 100).

Le second volume reprend pour chacune des structures les effets et les conditions dans le détail, extraits d'entretiens à l'appui.

3.1. Monographies

Les monographies présentées ci-dessous permettent de retracer le processus d'introduction d'outils numériques dans les quatre cas étudiés, à partir d'une présentation de chaque organisation et des objectifs poursuivis par le projet d'introduction de ces outils, d'une analyse approfondie des grandes étapes et des parties prenantes présentes tout au long de ce processus.

FamiCare : introduction d'un smartphone équipé d'une application métier dans une structure de soins à domicile

Présentation de l'organisation

L'association FamiCare est active dans les services de soins à domicile. Elle apporte de l'aide aux familles grâce au travail d'aides familiaux·ales (AF), d'aides ménager·ères sociaux·ales (AM) et d'ouvriers et ouvrières polyvalent·es (OP). Les ouvrier·ères polyvalent·es sont des salarié·es qui sont disponibles pour effectuer des petits travaux d'entretien de la maison ou de jardinage au domicile des bénéficiaires. L'équipe compte 66 salarié·es de terrain et 5 personnes dans l'équipe d'encadrement. Les activités de la FamiCare s'inscrivent dans la continuité de la famille, elles permettent aux personnes en difficulté d'obtenir du soutien afin qu'elles puissent continuer à vivre chez elles.

Les équipes d'aide sont organisées par secteur géographique, sur leur province d'activité, afin d'avoir une bonne connaissance des bénéficiaires et de pouvoir échanger des informations à leur sujet. La directrice porte de l'importance à la relation :

« créer du lien et une relation de confiance pour vraiment investir la situation avec humilité et bienveillance ».

La directrice mentionne à plusieurs reprises, dans le cadre des entretiens, qu'elle travaille dans une petite structure, où l'humain et le social ont une place importante.

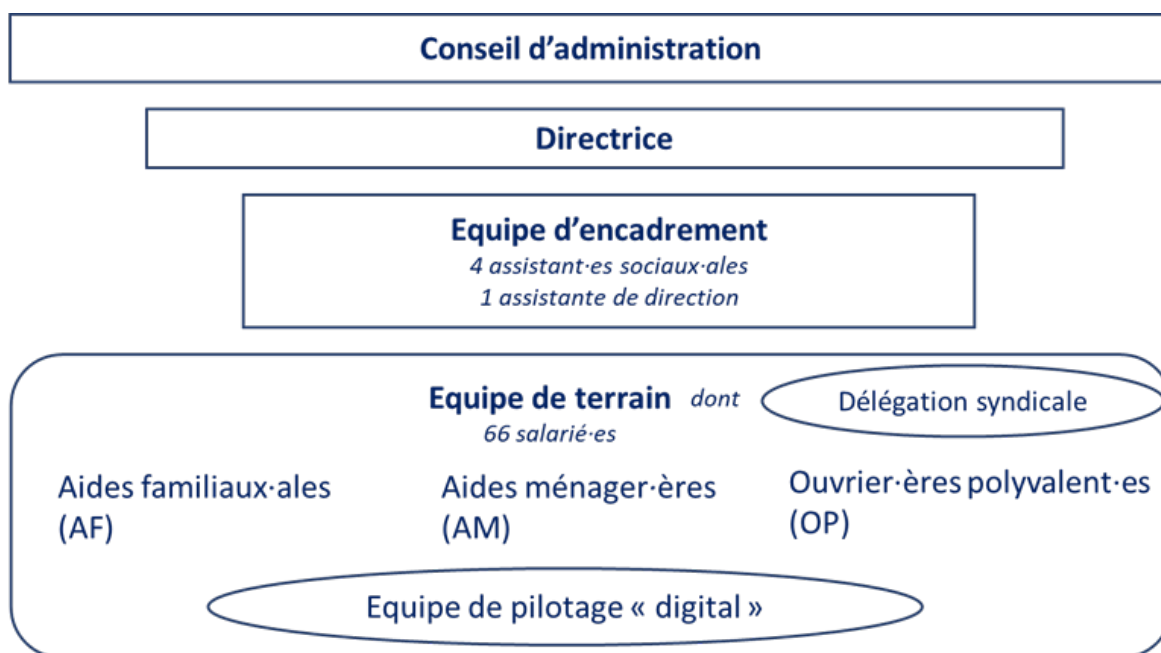


Figure 1 - Organigramme de FamiCare, réalisé par les autrices

FamiCare fait partie d'une fédération dans laquelle les membres sont indépendants les uns des autres. Le sujet de la digitalisation y est rarement abordé, donc la fédération n'a pas apporté de réel support dans le projet de la FamiCare, si ce n'est des contacts auprès desquels la directrice a pu comparer l'outil digital.

Présentation du projet numérique

Contexte numérique de l'organisation

Avant d'entreprendre ce nouveau projet numérique et de bénéficier de l'accompagnement technique et en gestion du changement, l'association est déjà digitalisée au niveau de l'encadrement des salarié·es de terrain, au travers du logiciel LogAD¹⁵ Time, utilisé sur les ordinateurs de l'équipe de bureau, et ce depuis 2021. Selon l'expert technique qui accompagne le projet, l'usage que FamiCare fait des fonctions du logiciel est assez faible. L'envoi des documents aux bénéficiaires se fait en partie de manière digitalisée, mais également par courrier postal pour celles et ceux qui ne souhaitent pas le recevoir en ligne. L'équipe utilise parfois un site web qui permet de dactylographier des sms sur l'ordinateur pour faciliter les échanges lorsque cela est nécessaire (envoi de l'adresse d'un·e bénéficiaire, envoi de la localisation de la clé pour entrer au domicile, etc.). Ce logiciel facilite le travail mais n'est pas fiable car des informations se perdent régulièrement. Cela se fait via les téléphones privés des salarié·es, et certain·es disent ne pas en disposer, probablement parce qu'ils ou elles ne souhaitent pas communiquer leur numéro de téléphone personnel.

L'accompagnement DigitalEES porte donc sur l'acquisition de smartphones professionnels pour les salarié·es de FamiCare équipés de diverses applications. Par la suite, l'organisation décidera également de mettre en place la plateforme de collaboration Teams (pour permettre

¹⁵ Nom de remplacement, acteur anonymisé.

aux équipes de communiquer entre elles directement. L'accompagnement est vécu comme une opportunité pour la directrice :

« Le projet c'est vraiment nous inscrire dans ce changement organisationnel, en sachant qu'on est passés à une vitesse VV prime à cette digitalisation depuis l'arrivée de la crise sanitaire, donc forcément on est une guerre en retard par rapport à ça. L'idée c'est vraiment d'avoir attrapé la balle au bond par le biais de ce projet pour pouvoir justement accélérer le processus de changement » [directrice].

Les smartphones sont bridés, c'est-à-dire que les salarié-es ne peuvent pas télécharger des applications. Les applications présentes sur le smartphone sont celles installées dès le départ et à visée professionnelle. Ce contrôle se fait par le biais de l'application Google de contrôle parental. Les contacts sont automatiquement actualisés par l'équipe de bureau au travers d'un fichier CSV (type Excel) exporté sur Google.

Objectifs

Au travers de l'accompagnement DigitalEES, FamiCare cherche à offrir à ses salarié-es un smartphone professionnel, avec des applications et une procédure, communes à l'ensemble des salarié-es. Ainsi, le smartphone doit donner un accès permanent au plan d'aide du bénéficiaire (reprenant des informations personnelles sur le bénéficiaire, les soins dont il-elle a besoin), au règlement de travail, aux notes de service, aux demandes des congés, etc.

Selon la directrice, les objectifs poursuivis se déclinent selon les parties prenantes :

- Aux salarié-es, le projet numérique doit permettre, d'une part, d'améliorer la communication entre les salarié-es ajustant les prestations aux besoins des bénéficiaires et aux changements de dernière minute grâce au logiciel métier et à l'outil de collaboration Teams, et, d'autre part, d'acquérir une dextérité numérique, utile autant professionnellement que dans la vie privée, améliorant ainsi la finalité sociale de l'entreprise :

« Avoir une meilleure dextérité par rapport aux outils digitaux permettra à nos travailleurs de véhiculer un discours rassurant auprès de nos publics aidés, qui sont en fracture avec la digitalisation » [directrice]. Un travailleur reconnaît ainsi l'importance de savoir utiliser ces outils « si maintenant nous, on n'est pas encore formé, on a encore 20 ans de carrière à faire donc je pense que ce sera important de savoir s'en servir » [aide-familial]

- Au niveau de l'équipe d'encadrement, la digitalisation va permettre une meilleure efficacité administrative, notamment en facilitant l'organisation en cas d'absence d'un-e salarié-e et en diminuant les erreurs dans la rémunération et la facturation. Le fait de gagner du temps (sur des aspects administratifs et par la facilitation de la communication) grâce à la digitalisation doit permettre à l'équipe d'encadrement de se centrer sur d'autres impératifs, notamment l'accompagnement des salarié-es et des familles. Les outils digitaux devraient également permettre d'objectiver certains déséquilibres entre les salarié-es :

« C'est des petites choses dans ces outils-là qui vont me permettre d'objectiver certaines choses et de rétablir un juste équilibre. Celles qui fonctionnent bien

fonctionneront bien, celles qui dysfonctionnent déjà un peu seront mises en lumière. On pourra réajuster » [directrice].

La directrice fait ici référence à des salarié·es qui ont régulièrement des retards, sans que cela ne soit remarqué par le bureau, ou d'autres qui partent systématiquement un peu plus tôt de chez les bénéficiaires.

- Du côté des bénéficiaires, le suivi sera amélioré, notamment auprès des familles, grâce à l'accès permanent aux informations concernant le ou la bénéficiaire. Les bénéficiaires pourront être accompagné·es si nécessaire dans des démarches administratives en ligne grâce à la meilleure dextérité digitale des salarié·es.
- Au niveau des financeurs publics, la directrice explique qu'il n'y a pas d'obligation de se digitaliser « ce n'est pas encore une obligation, sauf qu'on induit de plus en plus les outils digitaux ou numériques dans la gestion courante des associations ». Elle a cependant évoqué en début d'accompagnement une forme de pression : « on sent quand même que depuis la crise sanitaire, il y a une demande de digitalisation de nos instances et notamment de l'AVIQ¹⁶ pour la nommer, et donc quelque part, le contexte nous dessine déjà une obligation de nous former et de nous réinventer dans notre méthodologie par le biais de ces nouveaux outils ». Ou encore : « J'ai encore eu une journée de fédération, la digitalisation est au cœur de [l'administration publique] dans ses demandes et ses priorités. On doit se digitaliser » [directrice].

Par ailleurs, une attente est énoncée en début de projet par rapport à l'organisation : l'outil numérique devrait permettre à l'organisation de rester compétitive par rapport aux autres centres d'aide aux familles, en ce sens qu'elle peut s'adapter rapidement aux ajustements des bénéficiaires et salarié·es et assurer un service continu et flexible.

Au cours de l'avancée du projet, la directrice évoque également le besoin de rester « au goût du jour » :

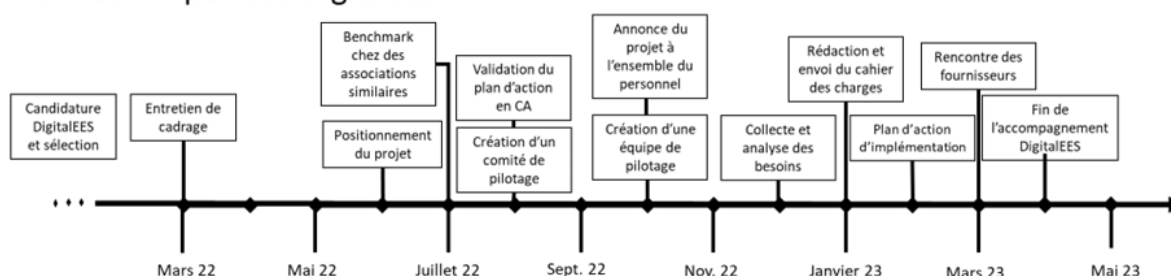
« offrir des outils adaptés à 2022 et à venir » [directrice], mais aussi « c'est démontrer une volonté aussi de bien-être au travail. Qui soit par le biais d'une reconnaissance, d'une valorisation, d'une professionnalisation » [cadrage, directrice].

On retrouve là une volonté de rester une entreprise attractive pour les (nouveaux·elles) salarié·es.

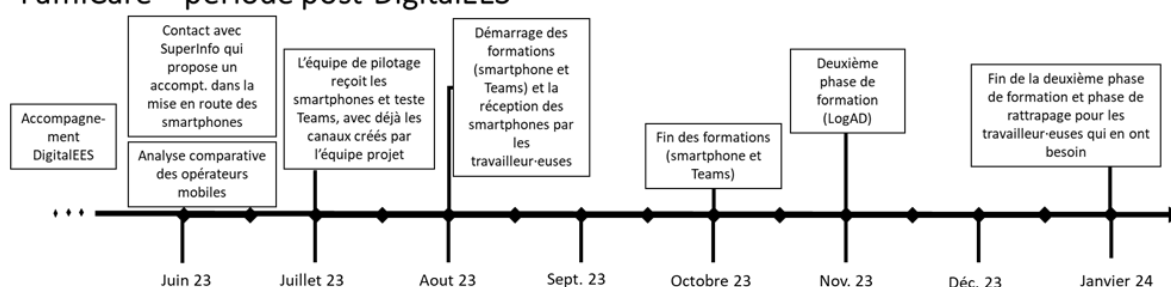
¹⁶ L'AVIQ est une agence publique qui soutient la santé et le bien-être des personnes et des collectivités en Wallonie. Elle propose des aides matérielles, financières, des services et des programmes de prévention et de promotion de la santé. <https://www.aviq.be/fr>

Déroulé

FamiCare – période DigitalEES



FamiCare – période post-DigitalEES



La directrice était initialement seule sur le projet, c'est elle qui a décidé de soumettre la candidature au projet DigitalEES. Le Conseil d'Administration (CA) de la FamiCare a donné son aval dès le début du projet. La directrice décrit certains membres du CA comme réfractaires à la digitalisation (il-elles craignent que l'outil numérique ne déshumanise le travail)

« j'ai eu un conseil d'administration qui est d'une autre génération et donc quelque part qui était aussi frileux à ce changement parce que forcément eux ne sont plus sur le marché de l'emploi depuis un moment et donc quelque part eux aussi se sont ... Bien qu'ils aient tous un smartphone mais pour tous ce n'est pas un outil avec lequel ils sont nés. Moi-même, je ne suis pas née avec ça », mais l'un des administrateurs est au contraire source de soutien pour la directrice « j'ai un administrateur qui lui-même a travaillé aussi dans l'IT¹⁷ donc lui il est preneur aussi de ce changement et donc je vais aussi faire un travail de relais sur l'état d'avancement du projet avec lui ».

Cet administrateur sera le relais envers le CA et peut apporter son aide pour les aspects budgétaires. La directrice a impliqué rapidement une assistante sociale et l'assistante de direction dans le processus de digitalisation, une fois que le projet DigitalEES a été obtenu. Une équipe de pilotage interne suit le projet digital, afin de travailler en groupe sur le projet et de corriger les (dys)fonctionnements.

Cette équipe de pilotage a été composée par l'équipe de bureau, sur la base des critères suivants : zone géographique couverte et représentation des 3 métiers (AF, AD, OP). Les membres de l'équipe de pilotage devaient également être dans un contrat relativement long. Deux personnes parmi les huit sélectionnées n'étaient pas volontaires a priori pour prendre

¹⁷ IT abrégée "technologies de l'information"

part à ce comité, mais ont finalement marqué leur accord, quand la directrice leur a demandé de participer. À l'issue de l'implémentation, 3 personnes parmi les 8 sont en absence de longue durée. Néanmoins, la directrice exprime une satisfaction vis-à-vis de cette équipe :

*« on sent qu'il y a un investissement, une volonté de participer, de contribuer » ;
« l'équipe de pilotage semble contente, satisfaite, enthousiasmée, consciente que tout ne va pas rouler, que tout ne roule pas, mais sans aucune animosité ou de démotivation. On sent plutôt que "c'est normal et il faut que jeunesse se passe et on va se trouver" ».*

Les séances de travail en équipe de pilotage faisaient partie du temps de travail des membres de l'équipe.

À l'issue de l'accompagnement DigitalEES, les smartphones n'ont pas encore été distribués aux salarié-es, des retards ayant été pris par le fournisseur. Le suivi ayant été prolongé par l'accompagnatrice en gestion du changement, la distribution de smartphones s'est tout de même déroulée pendant l'accompagnement. Par ailleurs, il a été décidé d'adopter le logiciel Teams, répondant aux critères RGPD, pour favoriser la communication entre les salarié-es, avec des canaux spécifiques à chaque bénéficiaire, et des règles logicielles sur la possibilité ou non de répondre sur certains canaux d'information.

Difficultés rencontrées en cours de route

En début d'accompagnement, la directrice explique que certain-es salarié-es sont peu volontaires pour effectuer certaines tâches administratives pourtant nécessaires :

« beaucoup mettent l'accent sur l'aide à la personne et se refusent à mettre de l'importance sur la gestion administrative parce que c'est pas leur boulot, leur boulot c'est d'être là pour les gens, et tout ce qui est administratif ça ne les amuse pas. Ok, mais en attendant pour qu'une entreprise fonctionne, faut le faire, c'est indispensable. Et certains collègues sont responsables de ces tâches, donc c'est aussi être dans un respect mutuel ».

Bien que cette résistance puisse sembler éloignée du projet digital, elle est en lien, puisque ces mêmes salarié-es peuvent potentiellement être celles et ceux qui vont émettre de la résistance vis-à-vis de l'utilisation des outils digitaux, qui touchent à ces aspects administratifs. Un salarié (OP) souligne ce manque de volonté à répondre aux obligations administratives, tout en expliquant à ses collègues que l'outil numérique peut alléger cette tâche administrative :

« Quand tu scannes, ben c'est directement ici, on doit pas compter, on ne doit pas... Voilà, on gagne du temps. Parce que c'est des collègues... Allez, moi par exemple, c'est la veille que je fais le compte. Il y en a qui arrivent ici, ils ont rien fait, donc on doit compter... ».

Il y a là potentiellement un clivage entre les salarié-es de terrain qui ne ressentent a priori pas le besoin de l'outil numérique et de l'administratif qui l'accompagne, et les salarié-es de bureau, qui travaillent au quotidien avec des outils digitaux pour se faciliter le travail.

Toujours au niveau des salarié-es, leur niveau de compétences numériques est variable, ainsi que leurs attentes par rapport au projet de digitalisation :

« on fonctionne à 2 vitesses. Il y a certainement des aides familiales et des prestataires de terrain qui sont tout à fait à la page au niveau de l'utilisation de leur smartphone d'un point de vue privé. Et puis y en a d'autres qui, jusque-là, n'en avait pas » [directrice].

Certain·es salarié·es expriment une crainte de ne pas savoir se servir de l'outil digital. Les moments de formation doivent donc composer avec le fait que les salarié·es n'ont pas les mêmes bases de connaissance. L'équipe projet en a bien conscience et a prêté attention à ce que la formation démarre de la base, sur comment utiliser un smartphone.

L'équipe d'encadrement rencontre diverses difficultés au cours de l'implémentation du projet. Tout d'abord, une difficulté à gérer l'équipe projet pour la directrice, qui exprime en fin d'accompagnement DigitalEES une difficulté qu'elle a rencontré à déléguer :

« ce n'est pas facile de déléguer, de se faire confiance, parce que chacun se cherche dans sa manière de faire » ;

C'est néanmoins un apprentissage qu'elle a fait au cours du projet. Plus tard, une difficulté se fait sentir dans la répartition des rôles entre la directrice, l'assistante sociale et l'assistante de direction, avec un besoin de reclarifier les rôles de chacune et l'expression d'un trop plein par l'une d'entre elles.

Ensuite, en tant que nouveau projet, ce projet numérique doit faire l'objet d'une communication bien travaillée auprès des salarié·es. Ça n'a pas toujours été simple, la directrice estime que sa communication aux équipes doit être irréprochable, qu'elle n'a pas droit à l'erreur. Autrement,

« On nous revient vite avec un effet boomerang ».

La directrice exprime une frustration d'avoir travaillé sur un cahier des charges à soumettre à différents prestataires digitaux pour finalement se rabattre sur une solution numérique déjà existante :

« on a passé tellement de temps à être précis dans ce cahier des charges, dans ce qu'on attendait, dans ce que le personnel attendait. Et au final, on doit juste accepter l'outil et ce que LogAD nous fournit ».

Ce cahier des charges a été construit avec l'accompagnateur technique, et a permis à la directrice de négocier avec un prestataire français en plus du prestataire belge choisi. Il existe très peu de fournisseurs qui répondent aux exigences des métiers de soin à domicile, donc elle n'a finalement eu que peu de choix.

Des difficultés sont rencontrées également dans la relation avec les prestataires digitaux. Le projet dépend de la réactivité et de la bonne volonté des fournisseurs de solution numérique – le projet est parfois mis en pause sans que cela ne soit la volonté de la FamiCare.

Un des prestataires externes s'est montré peu fiable, n'exécutant pas une opération comme cela étant convenu, ou affirmant pouvoir réaliser certains travaux demandés, sans que cela ne soit finalement le cas.

« Je m'en réfère à SuperInfo¹⁸, qui est le sous-traitant IT¹⁹, qui se dit compétent. Finalement, on le sent absent. C'est une petite structure aussi, ce n'est pas une grosse société informatique. Ils sont cinq, ce n'est pas une grosse structure. Mais peut-être eux-mêmes, de par toutes les demandes, sont acculés et tout comme nous, doivent garder la tête hors de l'eau et n'y parviennent pas. Je n'en sais rien, mais je trouve que c'est insécurisant » [directrice].

Une autre difficulté régulièrement soulignée est celle de la surcharge de travail occasionnée par le projet digital, qui doit avancer à côté de tout le travail au quotidien.

La dernière difficulté soulignée par l'équipe d'encadrement est l'apparition ponctuelle de petits problèmes à régler, comme la création par erreur de deux mêmes canaux Teams, le fait que les chargeurs n'étaient pas fournis avec les téléphones, les comptes utilisateurs déconnectés sans explication, etc. Ces petites difficultés requièrent des réactions rapides et peuvent faire perdre la mesure aux porteuses de projet de ce qui est réellement urgent de ce qui ne l'est pas.

Au niveau des bénéficiaires, certain·es salarié·es et membres du CA craignent que l'outil ne déshumanise le travail social. Après quelques semaines d'utilisation, il semblerait que cette crainte ne s'avère pas justifiée. Certain·es bénéficiaires ont dû être rassuré·es par rapport à l'arrivée du QR code chez eux·elles, mais cela n'a pas eu d'autre effet.

En résumé, les difficultés observées sont les suivantes :

- Certain·es salarié·es résistent à effectuer des tâches administratives ; ce sont ces mêmes salarié·es qui peuvent potentiellement être réfractaires à l'utilisation de l'outil digital.
- Les compétences numériques des salarié·es est variable.
- La délégation de tâches au sein de l'équipe projet n'est pas facile pour la directrice, qui a appris avec ce projet à faire confiance, à confier des tâches à ses collègues.
- La communication liée au projet numérique auprès des salarié·es doit être irréprochable, du point de vue de la directrice, sans quoi certain·es salarié·es se vexent.
- Le fournisseur de solution numérique étant en presque monopole sur son marché, les organisations d'aide à domicile n'ont que peu de choix par rapport
- La surcharge de travail occasionnée par le projet digital.
- De petits problèmes techniques ponctuels à régler.
- La réassurance des bénéficiaires vis-à-vis de l'apparition de l'outil numérique et du QR code.
- La dépendance au prestataire digital.

¹⁸ Nom de remplacement, acteur anonymisé.

¹⁹ IT abrégée "technologies de l'information"

HomeCare : introduction de tablettes et de smartphones dans l'aide à domicile et les soins infirmiers

Présentation de l'organisation

HomeCare est une association active dans l'aide à domicile. HomeCare regroupe plusieurs associations, établies chacune autour d'une activité spécifique : l'aide à la vie journalière, les soins infirmiers et la coordination.

L'activité d'aide à la vie journalière recouvre les métiers d'aide à domicile, c'est-à-dire aide-ménager·ère sociale, garde à domicile, aide familial·e, ouvrier polyvalent et garde d'enfants malades. L'aide à la vie journalière regroupe approximativement 450 salarié·es de terrain et une vingtaine d'assistant·es sociaux·les.

Les soins infirmiers rassemblent approximativement 200 salarié·es, en ce compris, des infirmier·ères, des aides soignant·es et des infirmier·ères chef·fes, ces dernier·ères assurant la coordination des équipes.

HomeCare est membre d'une fédération rassemblant une dizaine d'organisations sœurs, actives dans d'autres régions du pays. La fédération rassemble et accompagne ces structures, et porte également une mission de représentation du secteur. Elle est composée d'une vingtaine de salarié·es.

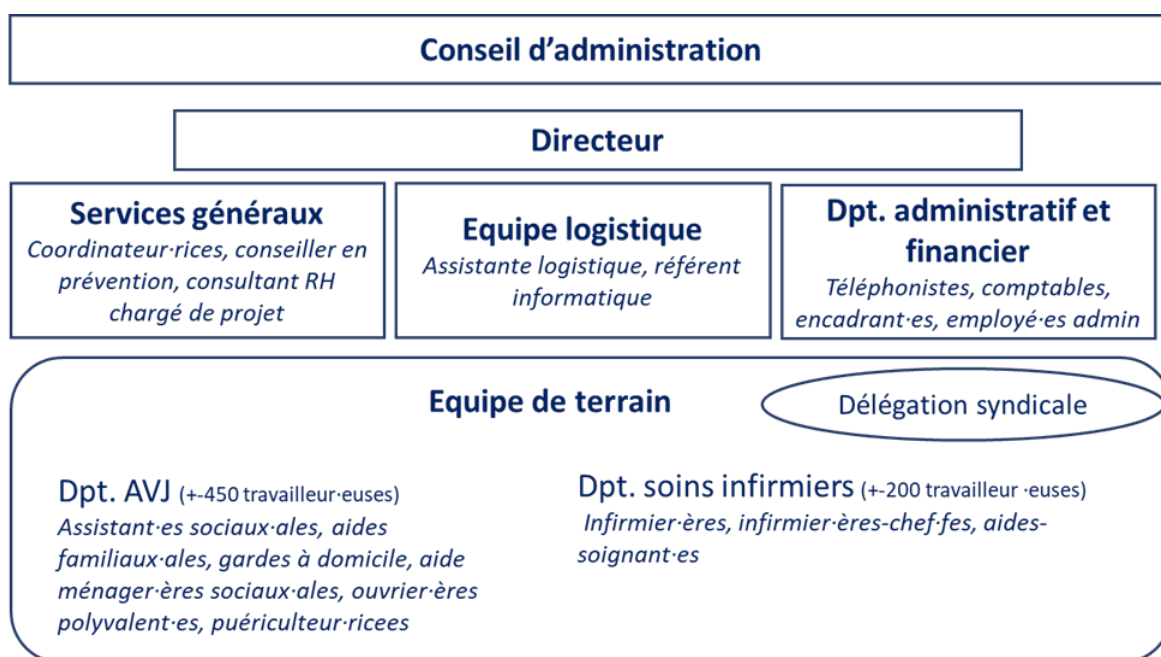


Figure 2 - Organigramme de HomeCare, réalisé par les autrices

Présentation du projet numérique

Contexte numérique de l'organisation

L'aide à la vie journalière (AVJ) et les soins infirmiers ont connu une digitalisation différée. Il importe donc de bien distinguer ces deux services quant à leur digitalisation.

La dynamique de digitalisation est impulsée par la fédération, et l'ensemble des organisations se voit digitalisée progressivement, chacune à son tour. Par exemple, pour l'implémentation des tablettes pour les soins infirmiers, c'est le fournisseur de logiciel qui a développé l'outil, un outil qui allait être commun à toutes les organisations de la fédération. Ensuite,

« on a juste eu à le mettre sur les tablettes simplement, [et à] former les infirmières » [référent informatique].

La fédération a, par le passé, détaché une personne travaillant chez le fournisseur numérique pour accompagner la fédération dans la mise en place du logiciel. Pour les développements plus récents, ça n'a pas été le cas.

Les financeurs publics de HomeCare imposent progressivement des outils numériques pour le reporting, mais, selon le directeur du service :

« ils nous imposent certaines procédures qui sont parfois archaïques » [directeur].

Tant pour l'aide à la vie journalière que pour les soins infirmiers, la gestion du temps est centrale ; bien que leurs réalités ne soient pas tout à fait similaires. En effet, comme l'explique le directeur du service :

« les soins infirmiers bénéficient de subventionnements à l'acte, c'est-à-dire que lorsqu'une prestation infirmière est réalisée, elle est tarifée de manière différenciée en fonction de sa nature et de sa composition. [...] la gestion du temps entre deux actes est primordiale puisque ce temps-là est financé sur fonds propres. Donc, plus le temps est réduit, plus le travailleur est rentable ».

Du côté de l'aide à la vie journalière, le subventionnement est horaire, la pression par le temps n'est donc pas si forte.

Les équipes de bureau de HomeCare s'équipent d'ordinateurs au début des années 2000 et utilisent les logiciels bureautiques de base. L'organisation utilise également un logiciel informatique de création des plannings des salarié·es et de gestion des rémunérations. Ce logiciel fonctionne toujours mais n'est pas utilisable sur des outils numériques récents. Pour communiquer leurs horaires aux salarié·es, les équipes de bureau doivent extraire le planning en version PDF et le mettre sur un cloud qui est accessible via les smartphones. Ce planning doit donc être actualisé à chaque fois qu'un changement se présente. L'organisation s'équipe aussi de Microsoft 365 pour le partage de fichiers.

Du côté des soins infirmiers, c'est en 2012 que les salarié·es sont touché·es directement par le digital, puisqu'il·elles s'équipent de tablettes, permettant de compléter les dossiers des patient·es de manière numérique. Les infirmier·ères acquièrent plus tard des téléphones professionnels, et ces téléphones prennent la forme de smartphones en 2021 (il s'agissait auparavant de téléphones portables classiques). Ces smartphones disposent d'un logiciel métier permettant de gérer leur tournées, d'application d'encodage des kilomètres réalisés, d'une boîte mail, d'une application de défis liés au comptage des pas, d'une application de support informatique. La tablette pourrait sembler inutile maintenant que le smartphone a fait son apparition, mais la taille de l'écran du smartphone pose problème pour entrer dans le logiciel métier :

« Si c'est pour rentrer dans les détails et vraiment faire un boulot de remplissage de dossiers à fond, c'est limite » [infirmier en chef].

Les tablettes sont équipées de 4G, étant donné que le logiciel métier fonctionne avec Internet.

Au niveau de l'aide à la vie journalière, c'est en 2021 que les salarié·es ont un premier contact avec le numérique au niveau professionnel : il·elles reçoivent des smartphones professionnels. Le smartphone permet aux salarié·es de retrouver certaines informations (liste de contacts utiles, horaires, tutoriels d'utilisation), de formuler leurs demandes de congé. Ces smartphones disposent des mêmes applications que les smartphones des infirmier·ères (encodage des kilomètres réalisés, boîte mail, comptage des pas, support informatique) et en plus, d'une application qui permet d'accéder à leurs horaires de travail. La communication entre les salarié·es de terrain et le bureau se fait principalement par mail, et par message. Par la suite, l'aide à la vie journalière équipera les smartphones professionnels du logiciel LogAD, qui permettra aux salarié·es, notamment, de scanner un QR code à l'arrivée et au départ de chez le·a bénéficiaire, et d'avoir accès à leurs horaires de travail en temps réel. En attendant, les salarié·es ont accès à leurs horaires et aux documents de travail en version PDF, devant être mis à jour par l'équipe de bureau en cas de changement.

Globalement, au sein de HomeCare, les salarié·es ont l'habitude de communiquer entre eux·elles via des réseaux sociaux non professionnels, tels que Messenger ou Whatsapp. Cette pratique est connue de l'équipe d'encadrement, qui attire l'attention des salarié·es sur l'interdiction de partager des données confidentielles sur les bénéficiaires. L'équipe d'encadrement n'a pas cherché à interdire cette pratique, elle la tolère, mais la mise à disposition de téléphones professionnels (avec du crédit d'appel limité) et des adresses email peuvent contribuer à réduire l'habitude de communiquer via les réseaux sociaux. Par ailleurs, certaines informations, jugées trop confidentielles (ex : code de carte de banque) sont communiquées exclusivement par appel téléphonique, et ne sont pas consultables via le smartphone.

Objectifs

Du côté des infirmier·ères, l'acquisition de tablettes s'est faite il y a une dizaine d'années dans un contexte de réorganisation institutionnelle. Le passage récent au smartphone (en complément de la tablette) a également été motivé par la modernité :

« au niveau infirmier, c'est quand même en pénurie pour le moment, on en cherche beaucoup, quand on leur dit qu'elles vont avoir un GSM de service et qu'on leur donne un Nokia... On n'est plus dans cette période-là donc... » [assistante logistique].

Au niveau de l'aide à la vie journalière, l'équipement de smartphones a été motivé par la diminution d'envois postaux, puisque chaque salarié·e recevait hebdomadairement son horaire par courrier, ce qui est décrit comme énergivore, antiécologique et coûteux. Par ailleurs, cela ne permet pas une réactivité par rapport aux changements de dernière minute, qui se font plus nombreux à mesure que l'organisation grandit :

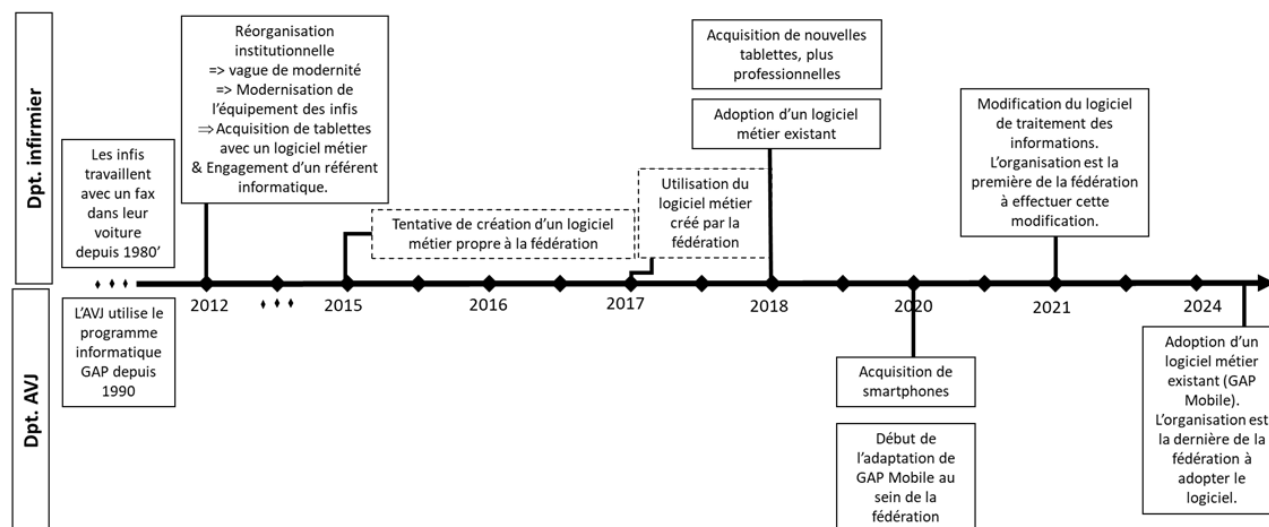
« On ne saurait pas se passer de cette évolution-là. Ça, c'est très clair. En termes d'organisation aujourd'hui, je pense que c'est vraiment une nécessité puisqu'au niveau de la masse d'informations, de la vitesse des modifications et de la nécessité d'informer en temps quasi réel, de tous les changements... Je pense notamment au planning, c'est vraiment à ce niveau-là que c'est le plus important » [directrice AVJ].

Cela a également été motivé par le fait que les infirmier·ères passaient du téléphone portable classique au smartphone, et que les téléphones portables classiques étaient peu modernes et

peu attirants, si les salarié·es des deux secteurs d'activité avaient comparé leurs outils de travail.

Déroulé

HomeCare



Au niveau du service infirmier, les tablettes sont donc adoptées en 2012, et sont équipées d'un logiciel métier créé en interne par la fédération. Ce logiciel est devenu obsolète au bout d'un temps et la fédération a souhaité en créer un nouveau, mais les efforts n'ont pas abouti et la fédération a décidé de se tourner vers un logiciel existant en 2021.

L'aide à la vie journalière a suivi la dynamique et a également décidé d'implémenter un logiciel métier, déjà existant. Les salarié·es ont été équipés de smartphones en 2021, et le logiciel métier ne devait arriver que plus tard, en 2024. Ce temps devait permettre aux salarié·es de s'habituer à l'utilisation du smartphone, notamment par l'utilisation d'autres fonctionnalités du smartphone (messaging, lecture de documents PDF, etc.) et de contractualiser avec un fournisseur de logiciel. Par ailleurs, les salarié·es communiquent avec des collègues d'autres organisations actives dans l'aide à domicile et comparent les outils et fonctions digitaux qu'il·elles doivent utiliser. Cela leur permet d'anticiper d'éventuels changements et d'en discuter entre eux·elles.

La crise sanitaire a joué un rôle dans l'accélération de la digitalisation de HomeCare :

« Il faut se dire que ce qui nous a poussé à accélérer justement ce tournant de digitalisation, c'est la crise du Covid. Puisque quand le Covid est apparu, en tout cas quand il a fait ressortir ses premiers effets sur l'organisation, on était au mois de mars 2020, on en était toujours à communiquer avec nos 750 travailleurs par courrier. Le téléphone de fonction n'était pas du tout généralisé, sauf pour nos infirmiers, mais ça veut dire on parle de 150-200 personnes sur les 750, les autres étaient un peu dans le bois. Clairement, là, on a eu beaucoup de difficultés à réagir avec rapidité aux différents tournants et aux différentes procédures qui nous étaient imposées par les pouvoirs publics » [directeur].

Difficultés rencontrées en cours de route

La fédération de la HomeCare avait produit un logiciel métier infirmier propre à la fédération, qui a été utilisé à partir de 2017, mais celui-ci s'est avéré être très peu pratique. « Effectivement, on ne peut pas demander à des infirmiers de faire des programmes informatiques. Tout comme on ne peut pas demander maintenant à des informaticiens d'être dans la tête d'un infirmier » [infirmier en chef].

La fédération essaye de contribuer à l'amélioration du logiciel métier actuellement utilisé, mais les développements prennent du temps :

« Avant de demander une amélioration au programme, il faut que les [organisations sœurs] soient d'accord. Et puis après, il faut faire la demande au programmeur qui lui dit 'OK, mais c'est payant'. Et donc après, il faut encore que ça se passe en production. Ça prend beaucoup de temps » [infirmier en chef].

Plusieurs possibilités d'amélioration dans l'utilisation du matériel numérique par les infirmier·ères sont pointées, la majeure étant la possibilité de pouvoir utiliser le logiciel métier infirmier hors ligne, étant donné qu'il n'y a pas de réseau au domicile de tou·tes les bénéficiaires. Actuellement, il·elles doivent connecter la carte d'identité des bénéficiaires et compléter le dossier « soin de plaie » en ligne. De plus, le logiciel n'indique pas si les dossiers des patient·es sont complets (pour s'en assurer, il faut consulter chaque dossier individuellement), et n'ordonne pas les tournées des salarié·es dans une logique d'optimisation des trajets.

Au niveau de l'aide à la vie journalière, la principale difficulté pointée est le temps que l'implémentation du projet numérique demande. Comme l'explique la directrice du département

« tout arrive en plus du reste qui est déjà bien bien bien rempli. Donc oui, à coups surs, c'est une charge supplémentaire et on est d'ailleurs en train d'organiser aussi le renfort de l'équipe pour cette période-là ».

Par ailleurs, lorsque les assistant·es sociaux·ales sont en formation pour s'approprier l'outil, il·elles doivent être remplacé·es, puisque la prise en charge des bénéficiaires ne s'arrête pas. Le logiciel métier n'étant pas encore implémenté au moment des entretiens, peu de difficultés ont émergé à ce stade. La directrice du département AVJ explique par qu'elle s'inquiète des personnes qui n'ont pas fait de retour et qui n'ont peut-être même pas découvert toutes les fonctionnalités de l'outil.

GlobalCare : introduction d'un dossier unique informatisé de l'utilisateur dans le champ du handicap

Présentation de l'association et de son contexte

L'association enquêtée regroupe plus de vingt établissements et services sur tout le département d'implantation. Elle compte plus de 2300 salarié·es, près de 4500 enfants et adultes handicapé·es accompagné·es, sur 88 sites dans le département (établissements et services). Il s'agit d'une association familiale, initiée par des familles de personnes en situation de handicap dans les années 1960 et devenue depuis une association gestionnaire.

L'association est composée de grands secteurs, appelés départements, les directeurs et directrices de chaque secteur faisant partie de la direction de l'association départementale :

- Santé hébergement : regroupement de tous les établissements d'hébergement pour adultes médicalisés et les foyers de vie (pour les handicaps dits « lourds »), ce qui représente plus de 300 résident·es sur le département.
- ESAT (Etablissements et services d'aide par le travail) et salarié·es handicapé·es.
- Enfance (avec les IME – Instituts Médico-Educatifs)
- Foyers d'hébergement et services d'activités de jour

Une association familiale, comme en témoigne la composition du CA

La majorité des administrateurs et administratrices de l'association sont les parents d'enfants en situation de handicap. Ceux-ci sont regroupés en trois catégories « de fait » et non « officielles » (Membre CA, Parent, 3²⁰) : les « parents bénéficiaires », c'est-à-dire « les parents dont les enfants sont toujours à l'Association » ; les parents dont les enfants ne sont plus à l'Association mais l'ont été, et puis les « amis », « c'est-à-dire les gens qui ne sont pas parents ».

Le président précise encore la composition du CA :

« On est donc 27 personnes au conseil d'administration, et il y a 30 % des administrateurs qui peuvent ne pas avoir d'enfant en situation de handicap, mais sinon, (70 %) sont avec des enfants en situation de handicap » (Président CA, Parent, 6).

L'association fonctionne sur une gouvernance particulière aux associations, composée des bénévoles administrateurs (CA) et des dirigeants salariés (DG), comme on le précise plus loin.

Ainsi le formule le président de l'association :

« L'association a deux têtes, un président qui est là pour piloter la stratégie, définir les orientations à moyen terme, et un DG qui lui est là pour mettre en œuvre la stratégie définie, et piloter le quotidien. Je n'ai pas de rôle hiérarchique vis-à-vis des 2 300 personnes, par contre on a un rôle avec le conseil d'administration de définir quelle va

²⁰ Les numéros de référencement des entretiens renvoient aux numéros indiqués dans les tableaux de présentation de l'ensemble des entretiens réalisés, dans la partie méthodologique.

être la stratégie, les orientations de l'association pour les 5 ans ou les 10 ans à venir » (Président CA, Parent, 6).

DUI, DNUU : clarification et présentation

Le virage numérique est une injonction forte des politiques publiques, et se manifeste notamment par la généralisation du Dossier Unique Informatisé - DUI - , comme dans les hôpitaux, dans les Ehpad, etc. En 2021, le Ségur de la Santé a réaffirmé cette injonction, en débloquent des financements pour la mise en place du DUI dans le médico-social, et en incitant à la compatibilité avec « Mon espace Santé » (pour un rappel historique de la place du numérique dans les secteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux, voir notre rapport IRES).

Le DUI est la terminologie qui s'impose depuis le programme ESMS numérique 2021 alors qu'avant cette date, selon les logiciels et les choix des établissements ou services, il pouvait localement s'appeler différemment, c'est le cas pour l'association constituant notre terrain principal : le DUI s'appelait dans cette association le DNUU – Dossier Numérique Unique de l'Usager -.

Le DUI s'est appelé pendant quelques années DNUU dans l'association enquêtée, mais depuis 2021, en lien avec le numérique ESMS, il s'appelle DUI. Ce changement de terminologie n'étant pas encore intégré par l'ensemble des parties prenantes, il y a mention des deux termes dans les entretiens.

Ce dossier a pour vocation de référencer informatiquement l'ensemble des activités réalisées par l'ensemble des professionnel·les accompagnant les personnes (âgées, handicapées, patient.es, selon les secteurs). Les usagers et usagères, ou leurs représentants, pourront alors avoir accès à l'ensemble des informations contenues dans ce dossier dans le respect de la RGPD.

Puis, il précise que cela a des répercussions sur le projet DUI, qui est piloté uniquement par les dirigeant.es salarié.es dans cette association :

« Le dossier numérique unique, il est piloté par les opérationnels, donc par les professionnels. Moi, je suis président de l'association, qui, elle, est la partie associative. On est toujours un peu bicéphale dans les associations, il y a ceux qui gèrent l'opérationnel, et puis les autres. » (Président CA, Parent, 6).

Cette double dimension est une marque importante de l'identité de l'association étudiée qui est d'ailleurs transmise aux nouveaux et nouvelles arrivant.es dans l'association systématiquement, comme l'atteste l'extrait d'entretien ci-dessous :

« Et moi, quand on fait la journée d'accueil des nouveaux professionnels, j'interviens. Notre président, il présente l'association. Après, il y a tous les gens de la direction, DRH, machin, qui présentent tout le côté technique. Et moi, on m'a confié une mission, qui est de parler de c'est quoi être parent dans une association, etc. Et c'est quoi les valeurs. Et moi, je leur dis, à ces nouveaux professionnels, je leur dis « sachez bien que nous, les parents militants, les administrateurs, on est très conscient de ce que toutes les familles peuvent avoir comme positionnement. On est conscient que vous rencontrez des familles opposantes, des familles agressives, des familles qui cherchent un coupable, des familles absentes, etc. Bon. Une fois qu'on a dit ça, on fait quoi ? Soit on élimine toutes les familles, en disant "on ne veut voir personne". Soit on essaie de bien

travailler avec ceux qui sont dans le bon positionnement, et on essaie d'aider au maximum les autres, peut-être en prenant exemple... voilà, pour qu'eux aussi cheminent ». C'est une fois par an, l'accueil des nouveaux ? Une fois par an, oui l'accueil des nouveaux. Et je pense qu'ils sont contents de se rendre compte que c'est un parent qui leur parle comme ça. Ce n'est pas leur DG qui leur dit « mais oui, mes pauvres petits, vous allez en baver ». C'est un parent qui dit « il y a moyen quand même de travailler ensemble ». (Membre CA, Parent, 3).

Un enjeu important de ce type d'association est le lien entre les administrateurs et administratrices et les salarié·es de terrain, c'est pourquoi dans l'association sont organisés des moments et des espaces d'échanges entre les membres du CA et des équipes de professionnel·les du soin et de l'accompagnement médico-social. L'extrait ci-dessous témoigne de ce type d'espaces créés dans l'association :

« Hier, on était avec l'équipe d'accompagnement sur le pôle X, donc... On n'a pas vu tous les salariés, mais on a vu l'équipe, et donc ils nous ont expliqué quelle était la problématique, (...) On a eu un échange de 3-4 heures, c'était à la fois riche et dense (...) on passe une demi-journée à faire le tour des établissements, à discuter avec les professionnels, à échanger avec sur... sur leur quotidien, et ainsi de suite. Histoire de rester un peu en phase avec le terrain » (Président CA, Parent, 6).

Une association de grande taille, divisée en un peu moins d'une centaine de sites

Au-delà de cette présentation globale de l'association, on peut citer des extraits d'entretien de direction de proximité, de terrain, qui permettent de mieux comprendre comment s'organisent les activités, services et établissements, au plus près des personnes accompagnées. C'est le cas pour l'entretien suivant, avec un directeur d'un établissement comptant 100 salarié·es (correspondant à 80 ETP) pour environ 70 personnes accompagnées :

« Ça veut dire que sur l'établissement, on a six groupes, on appelle ça des maisons de vie, cinq maisons sont des accueils médicalisés, et une maison est une maison non médicalisée. Ça veut dire que ça se joue essentiellement dans l'accompagnement au quotidien, sur les foyers d'accueil médicalisés, nous avons des médecins, des infirmiers, des aides-soignants, que nous n'avons pas sur le foyer de vie. Il y a à peu près 11 à 12 personnes par groupe qui sont accueillies ici, 24 heures sur 24, 365 jours sur 365. Et les équipes sont composées essentiellement d'éducatifs, un éducateur spécialisé, cinq à six aides médico-psychologiques et deux-trois aides-soignants, voilà comme elles sont composées pour tous les groupes. On a après une équipe d'infirmières en transverse, elles sont six le jour, trois la nuit, donc elles tournent à neuf, elles se relaient 24 heures sur 24, des médecins à temps très partiel, on n'a pas de psychiatre parce qu'on a du mal à en trouver sur le secteur... Quoi d'autre ? Psychomot', psychologue, et puis après tout ce qui est système administratif, secrétariat, économat, secrétaire médico-sociale. J'ai dû faire le tour. Voilà à peu près pour les grandes lignes ». (Membre direction de terrain, 1)

Un contexte organisationnel en pleine évolution

L'association se caractérise également par un contexte organisationnel particulier et mouvant, avec des changements dans les directions et le pilotage global de l'association.

Un changement de management

Ainsi, selon ce directeur de proximité, l'association serait en train d'opérer un changement dans le management, allant dans un sens plus technique, réalisé par des responsables qui connaîtraient moins le métier, le travail médico-social qu'auparavant. Les nouveaux et nouvelles responsables seraient moins souvent qu'auparavant directement issu.es du secteur médico-social :

« Là, c'est délicat en ce moment, parce que tout a changé là récemment, en fait. C'est-à-dire que le directeur général est là depuis deux ans, la direction de département, ça fait six mois qu'elle est là, enfin, tout a bougé, et du coup il y a... On sent qu'il y a tout un mouvement au niveau de l'Association aussi de... de travailler autrement, de se moderniser, etc. Je pense que ça... ça a ronronné pendant un petit moment, et que la nouvelle direction générale a cette intention-là. Et ce qui fait que... Les premiers directeurs de département, c'étaient des anciens directeurs d'établissement. [...] Donc on était dans la même culture, etc. Et là, on sent que dès qu'il y a un départ de directeur de département, c'est plutôt un autre profil qui arrive. [...] Là par exemple, concrètement, c'est une ancienne directrice qui était ici, en l'occurrence, et qui était passée directrice de département. Donc moi, ma supérieure, c'était quelqu'un qui était directrice ici, en l'occurrence. Qui facilite beaucoup de choses, dans la compréhension, etc. Aujourd'hui, ils sont allés chercher... la directrice adjointe de [nom entreprise], donc qui n'est pas du tout de culture médico-sociale etc, mais qui est plus opérationnelle, qui est plus formée administrative on va dire que médico-social etc, donc qui a un œil de... complètement différent sur la conduite de la qualité etc. ». plus loin il précise : « C'est plus une approche politique que culture médico-sociale ». (Membre direction de terrain, 1).

Un turn-over important parmi les salarié·es

Le turn-over parmi les salarié·es a été évoqué très fréquemment par l'ensemble des personnes interrogées, salarié·es de terrain et autres. Une conséquence de ce turn-over important est le nombre élevé de postes vacants, qui se répercute sur la charge de travail des salarié·es en poste, comme on a pu le montrer dans notre recherche lres.

L'extrait de l'entretien ci-dessous, réalisé avec une membre du CA, est éclairant quant aux raisons pouvant expliquer cet important turn-over, qu'il s'agisse des salarié·es de terrain ou des salarié·es en responsabilité.

Une première raison invoquée concerne la faiblesse des salaires, pour un travail difficile, avec des publics exigeants :

“Il y a le fait que malheureusement, l'ARS nous donne des grilles de salaire qui ne sont pas très favorables. Alors, l'ARS dirait « oui, mais à l'Association, vous avez accordé des congés non conventionnels à vos salariés, faites le ménage chez vous, commencez déjà par rentrer dans la convention, et comme par hasard vous verrez, vous aurez plus de monde, et vous pourrez mieux les payer ». (...) si on veut garder des professionnels, il faut soit très bien les payer, soit leur donner quelques avantages. On a, il y a des années de ça, fait le choix de leur donner des congés en plus. A l'époque, on sortait des Trente Glorieuses, on pouvait encore faire ça. Maintenant, c'est terminé, on passe notre temps à nous taper dessus à cause de ça. (...) En passant directeur d'une plus petite

association, mais directeur général, il gagne 1 500 € de plus, et il n'a pas, il a la même charge de travail. Au bout d'un moment, il ne faut pas s'étonner qu'il parte. Ça, c'est un premier argument.” (Membre CA, Parent, 3).

Un deuxième argument invoqué porte cette fois sur le management et les relations entre les différents niveaux de l'association :

“Alors, les directeurs, ils sont bien formés. Les chefs de service, je ne suis pas... pas forcément sûre qu'ils soient très bien formés. Ils ont une formation, avec un diplôme, mais... Moi, j'ai vu beaucoup de chefs de service qui n'ont pas changé de... de posture. Ils restent des super éducateurs. Or, un super éducateur, tu ne peux pas être chef de service. Ou tu es super éducateur, et tu restes éducateur, ou tu es chef de service. C'est vraiment une autre position quand tu deviens manager. Alors, ça, moi, je l'ai constaté, parce que pour le coup, à l'hôpital, c'est quelque chose qui est évident. Les bons cadres, ce sont des cadres qui ont accepté de dire « je suis à une autre place ». Ça ne veut pas dire que je ne m'intéresse plus à ce que font les équipes. Mais je ne suis plus la super infirmière. Parce que si je suis la super infirmière, à pleurer en même temps que mes infirmières, « ma pauvre petite chérie, oui, on n'a pas assez de moyens etc », je ne peux pas faire mon boulot. Les infirmières, elles pleurent, parce qu'elles n'ont pas assez de moyens, et le cadre, il essaie de trouver des solutions pour pallier au manque de moyens. Point barre. Et chez nos éduc, quand ils passent chefs de service, ils ont beaucoup de mal à passer ce cap. Ça, moi je l'ai constaté x fois. Je ne dirais pas forcément la même chose des directeurs, encore que je pense qu'il y a un peu de ça. On a des très bons directeurs, et les très bons directeurs ce sont des managers. Et ce n'est pas pour autant qu'ils ne comprennent pas le boulot, que... voilà. Mais ils savent y faire. Et du coup, quand vous vous retrouvez un peu épuisé, parce que vous avez toute la misère du monde qui vous tombe dessus, parce que les éduc... alors, il y a les éduc, il y a les professionnels, il y a les parents, il y a l'ARS, etc, tout le monde vous tombe dessus. Au bout d'un moment, vous allez voir ailleurs. Je pense que c'est un métier difficile, et que ceux qui restent, ce sont ceux qui ont un vrai positionnement.” (Membre CA, Parent, 3).

Un troisième argument porte sur les conflits internes, un degré élevé de tensions internes (qui ont été largement évoquées par les salarié-es au cours des entretiens réalisés pour la recherche IRES) :

“Après, en interne, à l'Association, on n'est pas tout noir ou tout blanc. Je pense qu'il y a eu des guéguerres internes. Et moi, j'ai été témoin de guéguerres internes où il y a des directeurs qui se sont faits... (soupon). Comment dirais-je ? [...] Malmenés, et encore, c'est gentil. Parce que leur tête ne revenait pas à d'autres gens, et que ces gens-là leur ont pourri la vie. Au bout d'un moment, tu as beau être compétent, tu te barres. [...] C'est humain. Et nous, on a passé une période comme ça. Je pense qu'on en est sorti, là. Mais ça ne veut pas dire qu'un jour, ça ne reviendra pas. ” (Membre CA, Parent, 3).

Une association volontaire pour expérimenter la nomenclature Serafin PH

L'association enquêtée s'est portée volontaire pour participer à la phase d'expérimentation de Serafin-PH. Ainsi, en complément de l'encadré précédemment réalisé sur le DUI/DNUU, il

est nécessaire ici de préciser ce qu'est Serafin-PH, puisque si les deux se trouvent aujourd'hui dans un seul et même outil, il s'agit bien de deux injonctions distinctes.

Serafin-PH : présentation

A partir de 2014 le Comité National de Santé Autonomie (CNSA) en lien avec la Direction Général de la Cohésion Sociale (DGCS) préparent une réforme de la tarification des ESMS nommée SERAFIN-PH. La logique à l'œuvre est la même que celle de la T2A : passer d'un budget basé sur un prix de journée vers un financement à l'acte défini à partir d'une nomenclature pour pouvoir être codifié et valorisé économiquement. Les financements sont alors établis en fonction des prestations proposées par les établissements et non d'une réponse à un besoin

La nomenclature SERAFIN-PH cherche à créer un langage commun à tous les acteurs pour identifier les besoins des personnes en situation de handicap et les prestations pour y répondre. Quant au guide publié par la CNSA, il s'attache à promouvoir les usages de ces nomenclatures qui participent à la dynamique de transformation de l'offre d'accompagnement.

Une nomenclature où la prestation remplace les prises en charges dans les ESMS et sera décrite, codée, à partir de 3 blocs [1]:

a. Nomenclature des besoins, sous divisés en 3 sous-groupes (santé, autonomie et participation sociale) subdivisé chacun en 4 parties définies très précisément ; ce qui revient à résumer le comportement humain à partir d'organes, de fonctionnement ou dysfonctionnement en tenant compte de la Classification internationale du handicap (CIH) adoptée par l'OMS en 2000 (dite « classification internationale du fonctionnement » ou CIH-2) et du GEVA.

Nomenclature des besoins

1.1 et 1.1.1 - Besoins en matière de santé somatique ou psychique	1.3 - Besoins pour la participation sociale
1.1.1.1 - Besoins en matière de fonctions mentales, psychiques, cognitives et du système nerveux	1.3.1 - Besoins pour accéder aux droits et à la citoyenneté
1.1.1.2 - Besoins en matière de fonctions sensorielles	1.3.1.1 - Besoins pour accéder aux droits et à la citoyenneté
1.1.1.3 - Besoins en matière de douleur	1.3.2 - Besoins pour vivre dans un logement et accomplir les activités domestiques
1.1.1.4 - Besoins relatifs à la voix, à la parole et à l'appareil bucco-dentaire	1.3.2.1 - Besoins pour vivre dans un logement
1.1.1.5 - Besoins en matière de fonctions cardio-vasculaire, hématopoïétique, immunitaire et respiratoire	1.3.2.2 - Besoins pour accomplir les activités domestiques
1.1.1.6 - Besoins en matière de fonctions digestives, métabolique, endocrinienne	1.3.4 - Besoins pour participer à la vie sociale et se déplacer avec un moyen de transport
1.1.1.7 - Besoins en matière de fonctions génito-urinaires et reproductives	1.3.4.1 - Besoins pour participer à la vie sociale
1.1.1.8 - Besoins en matière de fonctions locomotrices	1.3.4.2 - Besoins pour se déplacer avec un moyen de transport
1.1.1.9 - Besoins relatifs à la peau et aux structures associées	1.3.5 - Besoins pour l'insertion sociale et professionnelle et pour exercer ses rôles sociaux
1.1.1.10 - Besoins pour entretenir et prendre soin de sa santé	1.3.5.1 - Besoins en lien avec la vie scolaire et étudiante
1.2 et 1.2.1 - Besoins en matière d' autonomie	1.3.5.2 - Besoins en lien avec le travail et l'emploi
1.2.1.1 - Besoins en lien avec l'orientation personnel	1.3.5.3 - Besoins transversaux en matière d'apprentissages
1.2.1.2 - Besoins en lien avec les relations et les interactions avec autrui	1.3.5.4 - Besoins pour la vie familiale, la parentalité, la vie affective et sexuelle
1.2.1.3 - Besoins pour la mobilité	1.3.5.5 - Besoins pour apprendre à être pair-aidant
1.2.1.4 - Besoins pour prendre des décisions adaptées et pour la sécurité	1.3.5 - Besoins en matière de ressources et d'autosuffisance économique
	1.3.5.1 - Besoins en matière de ressources et d'autosuffisance économique

b. Nomenclature des prestations directes : soins et accompagnement effectués par des professionnels codés selon la nature de la prestation (soin, autonomie et participation sociale) : Les prestations des Aides-soignants seront distinguées de celles de Aides Médico-Psychologiques. L'AS sera dédié aux soins, l'AMP : vie sociale et autonomie.

c. Nomenclature des prestations indirectes dédiées au pilotage et fonctions supports. Ainsi ces activités ne sont plus considérées comme faisant partie de l'accompagnement, alors même durant un repas ou un transport beaucoup de choses peuvent se passer.

Chaque prestation élémentaire, directe ou indirecte, (numérotation à 4 chiffres) est définie, par une fiche spécifique pour permettre aux ESMS, quelles que soient leur activité et leurs pratiques, de rattacher précisément chacune des prestations effectivement délivrées à une prestation élémentaire des nomenclatures SERAFIN-PH.

Le service rendu par l'ESMS devient une somme de prestation élémentaires

Restitution sous forme de frise et explications de la frise

Il s'agit ici, à partir des discours des différentes parties prenantes rencontrées, de rendre compte de la manière dont le dossier unique informatisé a été mis en place dans l'association enquêtée. Il est important de préciser ici que la reconstitution qui suit s'appuie sur les discours des personnes interrogées, d'où l'existence d'incohérences que nous mettrons en lumière. Ces incohérences sont sources d'enseignements en termes de degré de maîtrise collective du projet, de ses étapes, et surtout de ses origines et raisons d'être. Un des points sur lesquels on constate le plus le faible degré de maîtrise collective du projet et des choix opérés porte sur le choix d'intégrer la nomenclature Serafin-PH au DUI, nous y reviendrons.

Un projet ancien

La recherche IRES a permis de mettre en évidence que parmi les salarié-es qui doivent - ou devront selon l'état d'avancement du déploiement du DUI en fonction des services et établissements de l'association - certain.es sont coutumier.es des outils numériques dans leur vie personnelle et/ou leur vie professionnelle antérieure, d'autres pas du tout. Il y a donc une hétérogénéité importante en termes de familiarité avec les outils informatiques et de maîtrise des savoir-faire des salarié-es nécessaire à l'utilisation d'un ordinateur ou d'une tablette.

Si le projet du DUI tel qu'il se met actuellement en place dans l'association date de la fin des années 2010, il semble que des prémices de dossier unique informatisé remonte à plus longtemps, selon la mémoire des membres les plus anciens de l'association. Ainsi, l'extrait d'entretien ci-dessous avec une membre du CA est éclairant et indique bien que cette idée, ce projet, est dans les têtes depuis de nombreuses années dans l'association :

« L'histoire du DNU à l'Association. D'abord, malheureusement, ou normalement, parce que je pense qu'on peut difficilement faire... échapper à ce fait, ça fait longtemps. Ça fait longtemps qu'on a démarré. Moi, je me souviens très bien quand on a eu un DG qui a commencé à nous en parler, qui au début... Il s'est retrouvé face à un conseil d'administration où personne n'y connaissait rien. Donc nous, très naïvement, on s'est dit « informatiser ? Parfait, il n'y a pas de problème. On va prendre les papiers, on va tout mettre dans la bécane, et ça... et ça sera fait, vite fait bien fait ». En plus, il nous a dit « moi, je connais une boîte qui est très très bien, etc ». Bon. Et puis là, quand même, quand on a commencé à creuser un peu, on s'est rendu compte que ce n'était pas si simple que ça. Que, d'abord, on ne pouvait pas prendre la première boîte qui nous tombait sous la main, qui nous disait « je vais vous faire un dossier unique ». Et puis on s'est renseigné au niveau des autres associations et on s'est aperçu que toutes les associations qui s'étaient engagées là-dedans galéraient. Et que pratiquement aucune n'avait mis en place un dossier. Et ça, je vous dis ça, c'était dans les années, je ne sais pas, peut-être... (soupir) fin des années 1990. Début des années 2000. Peut-être que ce n'est pas tout à fait ça, je peux me tromper de 5 années, mais ça fait au moins, au moins 10 ans qu'on en parle. C'est sûr. C'est sûr. » (Membre CA, Parent, 3).

Un projet porté par la direction salariée de l'association

Dès l'origine du projet du dossier unique, on comprend que la question des espaces de décisions et de mise en œuvre concrète interroge directement la gouvernance spécifique qui caractérise une association familiale. En effet, la gouvernance menée par un équilibre entre bénévolat (membre du CA) et dirigeants salariés se justifie initialement par une répartition des responsabilités entre les choix politico-stratégiques qui incombent aux bénévoles (membres du CA, ici principalement les parents) et leur mise en œuvre opérationnelle qui incombe aux dirigeants salariés (ici la direction générale). Nombre de travaux ont montré que cet équilibre est fortement bousculé et réinterrogé, notamment sous la pression de la complexification législative et réglementaire des activités sociales et médico-sociales (Le Roy et al. 2019; Cottin-Marx 2021). Le DUI est un exemple de cette remise en question de l'équilibre socio-historique, et du caractère très politique de la direction, sur ce type de projets. L'extrait d'entretien ci-dessous, avec une administratrice de l'association atteste ainsi que le projet de DUI est ancien dans l'association, mais qu'il n'est pas porté par le CA, principalement constitué de parents bénévoles, mais par les dirigeants salariés. Les parents,

pourtant administrateurs et responsables des décisions stratégiques de l'association, ne se sentent pas directement concernés par ce projet « technique ».

« Et le lien entre le DNU et Serafin-PH ? Alors, ça, c'est... C'est très technique, ça. C'est quand même la technicité de la gestion. Notamment la technicité par rapport à l'ARS et au Conseil départemental, qui nous demandent des comptes, pour le financement. Et effectivement, je sais qu'il y a une vraie volonté des pouvoirs publics depuis le début que les associations se dotent d'un outil pour pouvoir accéder à des informations, alors, [= des informations] auxquelles ils ont droit, n'est-ce pas ? Est-ce que l'enfant est présent ou est-ce qu'il est absent ? Est-ce qu'il est à temps plein ou est-ce qu'il n'est pas à temps plein ? Voilà. » (Membre CA, Parent, 3).

L'entretien avec le Président va dans le même sens, comme en témoigne sa réponse à une question portant sur l'intégration de Serafin dans le DNUU :

“C'est trop technique, ça. (petits rires) Et puis je n'ai pas l'historique, parce que du coup, Sérafin c'était avant que j'arrive. J'en entends parler tous les jours, mais un, je n'ai pas plongé dedans, et puis deux, non, je ne vois pas bien le lien franchement entre les deux. Mais encore une fois, oui, discutez avec nos professionnels, qui eux vont vous donner ça dans le détail” (Président CA, Parent, 6).

Enfin, une membre du CA, mère très active depuis plus de 20 ans dans l'association, n'a pas souhaité nous voir quand elle a appris le sujet de notre recherche, nous disant par message « Je suis très étonnée qu'on vous ait donné mon nom, je n'y connais rien à l'informatique, je ne maîtrise pas du tout le sujet ».

Ainsi, les membres actifs du CA ne se sentent pas compétents par un projet stratégique en cours, qui transforme le travail réalisé et la finalité du service selon les salarié·es de terrain (voir recherche Ires).

Démarrage du projet et les raisons évoquées par les personnes interrogées

Les retours des personnes interrogées ne sont pas précis sur le début du projet, et on note des incohérences dans les réponses. En recoupant avec des documents internes auxquels nous avons pu avoir accès, on peut faire remonter le projet du DUI, dans sa configuration actuelle, à l'année 2017²¹.

Les raisons d'être du projet telles qu'elles apparaissent dans nos entretiens sont très floues, ce qui laisse penser que pour une partie de l'association, y compris parmi des membres actifs de la gouvernance, le projet s'est imposé, sans que les raisons, sans que les besoins auxquels il est supposé répondre soient forcément clairs. Cela vient conforter les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche-action Ires auprès des salarié·es, dont la plupart considéraient qu'ils et elles n'avaient pas été informé·es des raisons officielles du projet.

Deux raisons principales sont évoquées rapidement au cours des entretiens : les liens avec les politiques publiques (qui inciteraient au déploiement de l'outil), et le fait que l'informatique serait dans l'air du temps, qu'on n'aurait pas le choix d'aller dans ce sens. Peu d'entretiens abordent les besoins auxquels l'outil est censé répondre, en lien avec la qualité du service d'accompagnement et de soin des personnes en situation de handicap, à part les parents.

²¹ Une frise sera présentée plus loin, pour rendre compte de l'évolution et des grandes étapes du projet.

Un projet en lien avec les injonctions ou incitations des politiques publiques

« Elle est venue un peu par les fonctions publiques, qui ont orienté cette chose là et qui ont insisté sur le fait que ça allait devenir un outil de référence, et donc qu'il fallait le mettre, le déployer sur l'ensemble des entités. Ensuite, ça a été un peu difficile, parce que bien entendu, la fonction publique, elle définit ça de façon très macro, et après, quand on rentre dans le détail, c'est beaucoup plus difficile. Du coup, on s'est fait accompagner par des conseils, pour définir un cahier des charges, trouver des éditeurs qui soient adaptés à la mise en œuvre de ce type d'outils, trouver des financements aussi, parce que le déploiement d'un outil comme ça sur une association comme nous, ça représente... un ou deux millions d'euros, ce n'est pas un budget tout à fait nul. Du coup... La mise en... Le démarrage a été lent. Puisqu'il fallait définir quel était le besoin, trouver des éditeurs qui allaient bien, en plus le covid est venu bien entendu tuer le truc au milieu. Donc on n'a vraiment redémarré que, on va dire, fin d'année dernière, début... allez, fin 2021, début 2022. Un développement vraiment systématique sur l'ensemble des établissements. »

« Vous avez dit « par les fonctions publiques », est-ce que vous pouvez nous en dire plus ? C'est qui ? Le ministère... Le ministère en charge du handicap. Qui donne des orientations générales. Et donc... Comme l'ARS. Ensuite, c'est l'ARS qui prend en charge la partie opérationnelle entre guillemets. Donc c'est eux qui donnent les orientations, et après, c'est nous qui mettons en œuvre ». (Président CA, Parent, 6).

Une partie des entretiens permet de préciser cette injonction des politiques publiques, en mettant en avant qu'il s'agit d'une impulsion des financeurs :

« Mais je sais qu'effectivement, clairement aujourd'hui dans la communication, pour voir beaucoup de choses avec Justine, c'est vraiment sous l'impulsion des financeurs en fait, de prendre ce virage du numérique. Voilà. Et c'est vrai que plus on avance, demain typiquement, il faut quand même savoir qu'avec le RPPS+²², je ne sais pas si ça vous parle, demain, pour justement, aller sur le DNU, il va falloir quand même être, voilà, un esprit, voilà, RPPS+, même pour les professionnels du médico-social. Et donc du coup pour pouvoir avoir les passerelles pour aller vers demain la messagerie de santé (un sigle ?? DMP ??), messagerie de santé, tout ça, il faudra avoir le DNU. C'est-à-dire que typiquement, la deuxième subvention, qu'on va essayer nous, d'aller avoir, c'est pour travailler ce qu'ils appellent les éléments socle, justement l'interopérabilité pour pouvoir aller se connecter, et c'est le DNU qui va se connecter avec ces outils là, de l'autre côté. Donc si vous n'avez pas le DNU, ça va être compliqué. Et donc ça va être compliqué du coup aussi de garantir un accompagnement adapté aux personnes, puisque... Comment avoir accès à leurs données du côté du DMP si vous n'avez pas le DNU qui a ses passerelles vers ces outils là ? Et demain, on sent bien que (qqs mots ??) l'Etat, ça va devenir le canal officiel » (Responsable DUI, 4).

Il est à noter qu'il n'y a pas d'obligation réglementaire à mettre en place le DUI, mais il s'agit bien de fortes incitations, injonctions et impulsions des pouvoirs publics financeurs des services, comme l'atteste l'extrait d'entretien ci-dessous :

« Et bien sûr, ça a été aussi lié à toute cette injonction qui est de plus en plus forte, avec notamment le virage du numérique, on en entend beaucoup parler maintenant, nos

²² Répertoire Partagé des Professionnels intervenant dans le système de Santé

financeurs nous incitent de plus en plus à aller, à prendre ce virage du numérique et moderniser notre système d'information dans le médico-social, aussi dans le social mais en tous cas, nous, le médico-social. Donc on sent qu'il y a vraiment une tendance plus forte, là, qui nous contraint de plus en plus. Pour l'instant, c'est encore... voilà, on a encore la possibilité de faire comme on veut, mais on sent qu'il y a une injonction de plus en plus forte à prendre ce virage du numérique là. Et du coup, pour leur montrer qu'on était aussi un peu proactifs, on s'est dit on va carrément l'intégrer dans notre CPOM, notre contrat à nous, qui fait le lien avec nos financeurs, de la région et du... alors, initialement et du département et de la région, mais finalement, ce ne sera pas tripartite, ça a été un CPOM signé que avec la région. Et donc tous nos établissements qui sont financés par la région » (Chargée de projet DUI, 5).

Un projet « dans l'air du temps »

Plusieurs entretiens mettent en lumière une impression d'une marche à l'œuvre, vers le sens du numérique, et qu'on l'on n'aurait pas le choix.

« Clairement, le numérique, on ne peut pas s'en passer » (Responsable DUI, 4)

« L'Association avait l'impression d'être à la traîne par rapport aux autres associations, d'où la décision du comité de direction » (Chargée de projet DUI, 5).

Un outil qui doit permettre de mieux répondre aux personnes en situation de handicap accompagnées

Les premières raisons invoquées par le responsable de la mise en œuvre du projet portent sur les politiques publiques et le fait qu'on ne puisse « pas se passer » du numérique. La question de l'amélioration de la réponse aux besoins ne vient qu'en second :

« Il faut que cela améliore l'accompagnement sinon pas d'intérêt » (Responsable DUI, 4)

En revanche, dans les entretiens réalisés avec les parents (les deux membres du CA et une mère hors CA), la question des conséquences positives de l'outil sur le service et la qualité et la coordination de l'accompagnement des personnes en situation de handicap est prédominante et arrive dès qu'on aborde l'outil et sa raison d'être. Trois principaux éléments sont identifiés par les parents interrogés. D'abord l'amélioration de la coordination et la baisse de charge mentale et de travail de coordination entre tous les professionnels intervenant pour les soins et l'accompagnement des personnes (notamment des enfants), réalisé actuellement principalement par les parents (et principalement les mères). Ensuite, la sécurité et la baisse des erreurs de transmission d'informations sur les personnes accompagnées. Enfin, le renforcement (supposé et espéré, car pour le moment, les familles n'ont pas de codes d'entrée dans le DUI) de la place des familles, et singulièrement des parents des enfants en situation de handicap, dans l'accompagnement et l'accès aux informations par les familles, notamment dans des situations de tension entre les professionnels et les familles. Ces éléments sont développés dans le volume 2 sur les effets sur le service.

Intégration du projet personnalisé dans le DUI

Le DUI contient le projet personnalisé et Serafin (que l'on développe ci-après).

« On s'est engagé, sur le DUI, à intégrer aussi dedans le projet personnalisé, qui n'est pas encore le cas... enfin, qui est en test actuellement, mais. Donc le projet personnalisé d'accompagnement des personnes, puisque pour l'instant il y a autant de trames différentes qu'il y a d'établissements à l'Afiph. Et du coup, là on a harmonisé une trame, et on l'a mise en base de test, là pour l'instant, dans notre outil. Donc on a Serafin. Et on a le portail usager, donc là on a jusqu'à 2025 pour faire un lien entre le DUI et le portail usager qui sera en fait, qui ira taper sur différents champs de la base de données DUI, pour donner accès aux usagers, un droit absolu de disposer de ces informations, donc voilà, et à leurs représentants légaux » (Chargée de projet DUI, 5).

Un choix dès le départ d'intégrer la nomenclature Serafin-PH au DUI

Notre recherche nous a permis de comprendre qu'un choix a été fait dès le départ par l'Association : celui d'intégrer la nomenclature Serafin-PH au DUI. En effet, ce sont les nomenclatures réalisées dans le cadre de Serafin (en lien avec la réforme de la tarification, voir encadré précédent de présentation de Serafin) qui servent de support au DUI: les salarié-es doivent coder le travail réalisé à la fin de chaque journée, à partir des nomenclatures Serafin. Nous avons montré dans le Rapport de recherche pour l'Ires que cela avait renforcé les méfiances des salarié-es vis-à-vis de l'outil, du fait des risques que cet outil permette la mise en place de la tarification à l'activité dans le médico-social (dont les salarié-es connaissent les effets dévastateurs pour le travail et le service dans la santé).

Les extraits suivants confirment qu'il s'agit bien là d'un choix de l'association avec la personne chargée de mettre en œuvre le DUI :

« C'est vrai que ce n'est pas une obligation. Là, il n'y a pas de chose qui nous lie. C'est opposable quand même depuis un certain nombre de temps, puisqu'on en entend parler, mais il n'y a rien qui nous oblige vraiment par loi ou décret, d'y aller, vraiment en tant que tel. Mais pour autant, on sait que c'est quelque chose qui est là, depuis quelques temps, que l'Etat veut vraiment... que... Ce secteur, on sent vraiment qu'il y a un besoin de faire un peu comme le sanitaire aussi, donc aussi, par (réplication ??), on sent qu'il y a beaucoup de choses qui émanent aussi du sanitaire, comme souvent. Et là on y vient aussi, là-dessus, sur ce bloc là, sur cette nomenclature. ». Elle poursuit : "Ce n'est pas une obligation, mais le comité de direction insiste vraiment sur le fait d'y aller, à ce fameux Serafin, et du coup cet outil permettait d'être un peu la clef d'entrée, comme c'est le pilier de l'accompagnement, c'est un outil vraiment de référence dans tous les établissements et services, du coup c'était la possibilité de se doter de cet outil, et que du coup toutes les personnes autour, gravitent autour de ce document, qui utilise normalement cette nomenclature ». (Chargée de projet DUI, 5).

Nos entretiens indiquent que la décision a été prise très tôt, avant la mise en place des groupes de travail.

« Le DNUU est tout calibré pour pouvoir répondre à Serafin. Vous avez dit que vous avez fait partie du groupe de travail. Dès votre participation, c'était déjà une donnée de départ ou c'était un choix du groupe de travail ? Non, non, ça a été une donnée de départ, c'est-à-dire qu'effectivement, comme on est déjà sur le... j'allais dire la politique

de pouvoir changer le mode de tarification etc, ça en faisait déjà partie » (Membre direction de terrain, 1). Nous n'avons pas réussi, malgré nos recherches sur cette question précise, à identifier l'espace dans lequel cette décision a été prise : par qui ? Quand ? Dans quel cadre ? Pourquoi ? Ces questions restent à ce jour sans réponse précise ni consensuelle, selon les personnes interrogées. Cela renforce l'idée d'un degré faible de mobilisation collective dès les origines du projet. [EP3]

Ainsi, la chargée de mise en œuvre du projet explique que ce « choix de la direction s'explique sans doute par leurs discussions avec les financeurs » (Chargée de projet DUI, 5).

Il existe un flou sur les raisons qui ont poussé à l'intégration de Serafin dans le DUI, ainsi que les utilisations qui en seront faites, comme l'atteste l'extrait d'entretien ci-dessous :

« Nous n'avons aucune information sur si les activités codées serafin seront tarifées ou pas. Moi, je n'ai pas eu la réponse, vraiment. Et j'ai cherché. (petit rire) J'ai vraiment essayé de demander, de voir. Et je n'ai pas... En finalité, pour l'instant, je n'ai pas la réponse. Donc du coup, pour faire la comm' derrière, c'est dur aussi, parce qu'on n'est pas sûr » (Chargée de projet DUI, 5).

L'entretien réalisée avec une membre de la direction confirme ce flou autour des raisons qui ont pu pousser l'association à intégrer Serafin au DUI :

« Parce que c'était encore l'époque où ils réfléchissaient à une tarification liée à Serafin. D'où une importance du relevé de Serafin, et donc... Et puis je pense que ça a... (soupir) Je ne sais pas si c'est le cas, pour le coup je ne me sens pas forcément assez compétente pour le dire, mais en tous cas, ça... ça donne une image de professionnalisation de ce qu'on fait. La nomenclature Serafin, ce sont des prestations en termes de besoins (onomatopée : énumération) (...) Donc ça... Oui, je pense que ça... Ça reprofessionnalise aussi un certain nombre d'actes qui sont peut-être devenus un peu ordinaires ». (Membre direction, 2).

Parmi les raisons pouvant expliquer ce choix, on note une raison d'ordre pratique, comme l'atteste l'extrait d'entretien ci-dessous :

« On sent qu'il y a une nomenclature qui est là, qui arrive, qui va devoir être... s'infuser on va dire dans les équipes, parce que ça va impacter beaucoup, justement, l'organisation du travail etc. L'outil aussi en soi, il va aussi changer pas mal les pratiques métier, parce que déjà c'est du numérique, et au secours, ça fait peur (petit rire), pour certains. Et du coup, je pense que... L'outil pouvait être tremplin, pouvait être aidant, comme ça allait être unique, ça allait être l'outil unique métier de... chaque professionnel allait devoir l'utiliser au final, c'est un outil unique. Du coup, autant faire d'une pierre deux coups et intégrer cette nomenclature-là dans l'outil, qui, l'outil peut être capable de faire des ponts, de faciliter en fait la compréhension de cette nomenclature qui est un peu lourde, il y a tout, au moins elle est complète cette nomenclature, mais elle est un peu lourde pour... selon certains professionnels. Donc ça pouvait être... L'outil peut écrémer un petit peu, enfin peut... peut faciliter le renseignement de cette nomenclature. (...) Ça permet de réduire les choix en fait, l'outil peut aider là-dessus. Donc je pense que ça a été... Je pense que pour ma hiérarchie à

l'époque, c'était intéressant, ça. De rendre plus facilitant le renseignement de cette nomenclature qui peut être par ailleurs un peu lourde. » (Chargée de projet DUI, 5).

Cette raison pratique est confirmée par l'entretien réalisé avec une direction de terrain, qui insiste sur le fait que les deux projets (DUI et Serafin) sont arrivés en même temps :

« C'est-à-dire qu'au niveau de la traçabilité, on n'est pas forcément bons, puisqu'effectivement les outils ne sont pas les plus opérationnels. Donc il y avait cette idée là. Mais c'était à la même époque de toute façon que Serafin, donc forcément il fallait qu'on croise les deux » (Membre direction de terrain, 1).

Une autre raison, plus politique, est évoquée dans un autre entretien :

« Serafin a été posé comme un choix de départ, pour pouvoir se préparer aux changements de tarification. Le choix ne s'est donc pas fait à ce moment-là [au moment de la mise en place des groupes de travail], le choix a été fait en amont » (Membre direction de terrain, 1).

L'intégration de Serafin au DUI a été concrétisée dès la signature du CPOM (contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens), comme l'atteste l'extrait d'entretien suivant :

« On a une fiche-action Serafin, en lien avec le DNU. [...] C'est-à-dire qu'on s'est engagé contractuellement, via ces fiches, à rendre des comptes, et dans 5 ans on doit dire où on en est, et on devra normalement mettre le Serafin dans... ». (Chargée de projet DUI, 5).

La suite de l'entretien avec la chargée de mise en œuvre du DUI indique que la question de Serafin a été secondaire dans les réunions et dans l'esprit des salarié-es de l'association pendant longtemps (par rapport au DUI), mais que cela commence à se diffuser, cela commence à être connu des parties prenantes :

« On a mis beaucoup de temps avant d'évoquer Serafin, et là on sent qu'on a de plus en plus, les chefs de service et les directions y vont de plus en plus. Parce que déjà, on... C'est mis dans le CPOM qu'on a contractualisé en début d'année, donc voyez, c'est vraiment assez près, et du coup, maintenant que c'est contractualisé avec nos financeurs, on est un peu obligé d'y aller, ça a nourri un peu cette ambition-là d'aller vers. Et du coup, cette nomenclature... Alors, pour nous, on a différents niveaux de maturité sur le sujet. Il y en a qui sont déjà Serafin - compatibles, on va dire, depuis des années, parce qu'ils ont fait déjà des formations à leurs équipes, ils ont déjà embarqué tout le monde dans la nomenclature, etc, etc, petit peu par petit peu. Et d'autres, pas du tout, elles ne l'utilisent pas du tout, parce qu'on ne sait pas ce que c'est, on le voit de très loin, et en ont peut-être même peur, donc voilà. Il y a vraiment une disparité et une maturité je dirais sur ce sujet-là qui est très très très disparate. Donc pour nous, c'est un enjeu de coller un peu plus quand même à cette nomenclature, à ces fameux blocs que compose... En tous cas, de se familiariser avec petit à petit. Pour amener les équipes à monter en compétence là-dessus, mais c'est un peu long. Ce changement-là est un peu loin pour nous ». (Chargée de projet DUI, 5).

Les moyens mis en place pour la mise en œuvre et le déploiement du DUI

Le DUI constitue un projet fortement porté par la direction générale actuelle : « Mais ce que je peux dire aujourd'hui c'est que par contre pour le directeur général en place, c'est vraiment

un enjeu, pour le coup » (Responsable DUI, 4). La mise en œuvre de ce projet, fortement incité par les financeurs publics, a permis à l'association d'accéder à des moyens financiers (voir frise présentée plus loin).

Les aides financières citées dans les entretiens sont multiples. D'abord le FEDER, considéré par le membre de la direction de terrain comme des « aides européennes rigides », qui expliquent « qu'il a été difficile de s'adapter à nos besoins réels », en raison de « blocages financiers » :

« Il y avait la réalité de l'enveloppe, on va dire. Puisque c'était financé entre autres par des aides européennes etc, on nous a bien fait comprendre que dès qu'on voulait modifier quelque chose, c'était... c'était une enveloppe supplémentaire, en fait. Donc il y avait en même temps un budget restreint, dans lequel il fallait qu'on rentre dans la construction du logiciel. Donc il y a des fois où c'était possible, et des fois où ça ne l'était pas. » (Membre direction de terrain, 1)

« nous on était plus sur un... en train de maltraiter un peu le support pour voir si ça répondait effectivement à notre quotidien, et si ça allait être pratique, fluide, et que ça allait répondre à tous les professionnels qui allaient le remplir, en fait. Et on s'apercevait, tout bêtement, que quand on voulait taper une case, on voulait plutôt un menu déroulant plutôt que tout soit ouvert, etc, des choses comme ça. Et dès qu'on venait un peu là-dessus, on nous disait « là, le problème, c'est que ça nécessite de créer des modules supplémentaires du logiciel de base ou du cahier des charges, ce qui fait que ça va impacter forcément le budget initial » (Membre direction de terrain, 1)

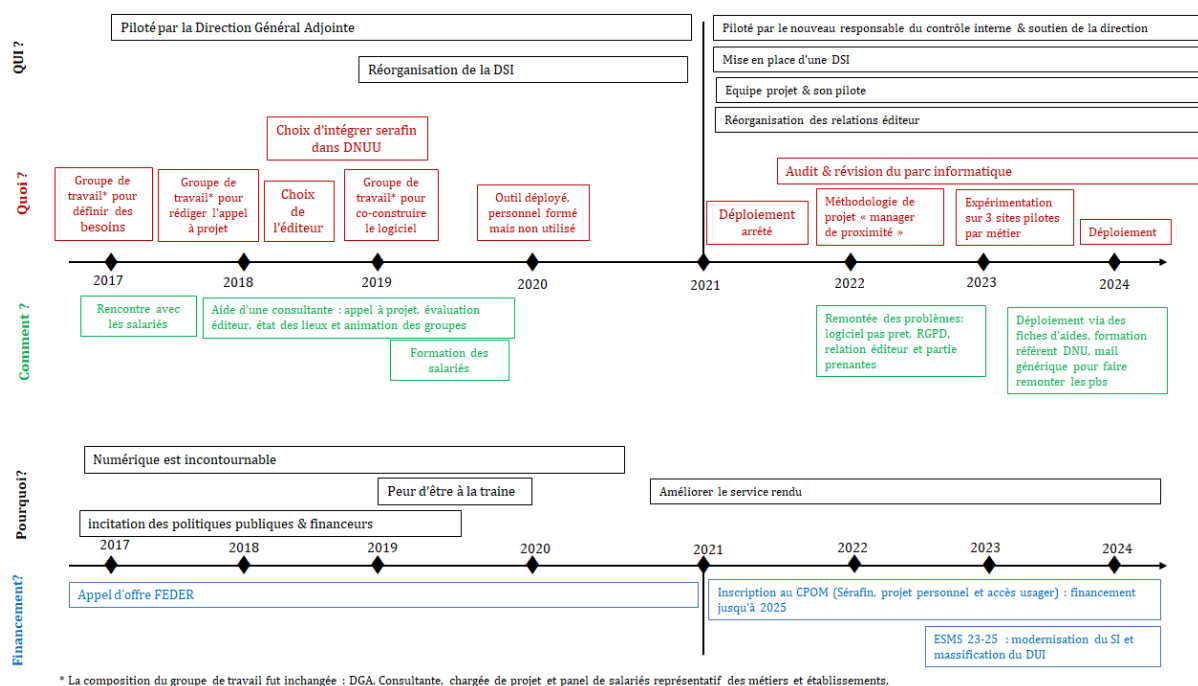
Il y a eu aussi un soutien financier dans le cadre du CPOM et des deux fiches-actions (l'une pour Serafin et l'autre pour le DUI).

D'autres aides financières ont été évoquées : « On a des subventions, on a la Caisse nationale d'autonomie, des choses comme ça. Donc... Il y a des... En fin de compte, ce sont des appels à projet, il faut qu'on réponde, et en fonction de ça on est financé ou pas » (Président CA, Parent, 6).

Enfin, le responsable de la mise en œuvre du DUI indique également qu'il y a eu une réorganisation de la DSI et un « étoffement de l'équipe », qui sont donc moyens humains dédiés à la mise en œuvre du DUI.

Différentes étapes :

Le traitement de nos entretiens nous a permis d'identifier les grandes étapes de mise en œuvre du projet. Nous rappelons ici qu'il s'agit d'une reconstitution à partir des entretiens que nous proposons de partager sous forme de frise.



Comme on l'a vu, le projet du DUI date, dans le sens où les personnes interrogées anciennes dans l'association disent en entendre parler depuis longtemps. On peut faire remonter la date de début du projet du DUI tel qu'il existe actuellement, dans sa version contenant le projet personnalisé et Serafin, à l'année 2017.

Étape 0 : Démarrage du projet piloté par la Direction Générale Adjointe

Étape 1 : des groupes de travail pour discuter, rendre visible ce que font les un·es et les autres, constitution d'un cahier des charges, identifier les besoins

La première étape du projet a consisté dans la rencontre de professionnel·les de plusieurs structures, comme nous l'a rappelé la chargée de mise en œuvre du DUI. Ainsi se sont constitués des groupes de travail²³ pour révéler les besoins, rédiger l'appel à projet afin choisir l'éditeur, puis co-construire le logiciel proposé.

« Donc j'ai été, il y a quatre (ou) cinq ans en arrière, dans la co-construction... C'est-à-dire qu'on s'est servi d'un logiciel existant, qui était XX, et de là, on a passé commande un petit peu, l'Association a passé commande sur... personnaliser un petit peu le logiciel. Ce qui fait qu'il y a eu beaucoup de groupes de travail sur tous les volets, médicaux, sociaux, etc. Et de là est venu le DNU un peu dans sa version d'aujourd'hui » (Membre direction de terrain, 1).

Une membre du CA se souvient avoir participé à un de ces groupes :

« C'est B. qui pilotait ce travail, je ne le connaissais pas, j'ai beaucoup apprécié de travailler avec lui. J'ai découvert ce jour-là, c'était un groupe de travail sur le handicap lourd, ça a duré toute la journée. On était accompagnés, etc. Il n'y avait pratiquement

²³ La composition du groupe de travail fut inchangée durant cette étape : DGA, Consultante, chargée de projet et panel de salariés représentatif des métiers et établissements,

que des infirmières, parce que c'était pour parler du handicap lourd. Mais des infirmières de tout le département, de l'Association. Et j'ai réalisé que les infirmières de l'Association sont très souvent en difficulté parce que les éducateurs ne reconnaissent pas leur expertise. Et que par exemple une infirmière dans un établissement où il y a une personne qui est lourdement handicapée, elle doit être capable de dire « non, je suis désolée, aujourd'hui, il ne va pas bien, il ne peut pas sortir », ou « il ne peut pas aller à la piscine », ou « il ne peut pas... » etc. Les éducateurs ne supportent pas ça. Parce que les éducateurs, je les comprends, ils ont monté un projet, ils emmènent six adultes à la... je n'en sais rien...à la neige, etc, faire du chien de traineau etc, ils ne vont pas accepter que le matin même, l'infirmière leur dise « non, je suis désolée, il a de la fièvre, il a mal dormi cette nuit, il ne va pas faire du chien de traineau ». Et des fois, ce sont des vrais conflits. Des vrais conflits » (Membre CA, Parent, 3).

Dès le départ, dans les groupes de travail, des questionnements et inquiétudes se sont exprimés, autour du fait « qu'on cherchait à tracer », se souvient l'animateur d'un des groupes de travail (Membre direction de terrain, 1). Beaucoup de questions étaient posées aussi sur la partie médicale et le respect du secret médical. Sur toutes ces questions importantes, beaucoup de réponses manquaient encore, si bien que « à ce stade, avant les expérimentations, des choses même non légales ont été actées » (Membre direction de terrain, 1).

Etape 2 : Travail avec une consultante externe pour préparer le choix de l'éditeur

La préparation du cahier des charges et de l'appel d'offre a nécessité le travail avec une consultante externe, avant le choix de l'éditeur en tant que tel :

« La prestataire ce n'était pas encore l'éditeur, c'était une consultante externe qui est venue en amont travailler avec nous, compléter l'équipe DNU pour faire le cahier des charges, et l'appel d'offres, tout ça. En amont, oui. Elle faisait partie, elle n'était pas du tout côté éditeur mais côté Association, pour le coup. Elle est venue sur différents établissements et services recueillir le besoin. Qu'est-ce que, pour vous, ça peut être, un futur DNU à l'Association ? Vos besoins métiers, vos... vos craintes aussi derrière, bien sûr, etc. Elle avait pris tout ça, je dois l'avoir aussi quelque part bien sûr, elle avait pris tout ce recueil-là, terrain, et elle en avait compilé un cahier des besoins, qui nous a aidé à travailler un cahier des charges » (Chargée de projet DUI, 5)

Etape 3 : Choix de l'éditeur

Sur la base de l'appel à projet, le groupe de travail a évalué les propositions émanant de plusieurs éditeurs à partir de critères, présentés dans l'appel d'offre, permettant d'apprécier la capacité de l'éditeur à répondre aux attendus. Cela a permis d'établir une « short list » d'éditeurs qui ont été mis en situation afin de finaliser le choix. Un éditeur a ainsi été choisi. Il a ensuite été racheté par une grosse entreprise.

« Et on s'est doté d'un dossier unique informatisé quand on a, à la suite du cahier des charges, on a sélectionné la short-list pour sélectionner un éditeur. Et nous, c'est XX, l'éditeur, qui a été racheté il y a quelques mois maintenant par AA, un grand éditeur national. Cet éditeur, du coup, son outil c'est BB, que nous, on appelle DUI. Et là, on en est » (Chargée de projet DDUINUU, 5).

A partir de cette « short list », un choix a été opéré à partir d'une mise en situation : « On avait une grille d'évaluation pour faire le fameux choix. En short-list, il en restait trois, je ne sais plus [= qui] de mémoire, mais je pourrais les retrouver, et j'ai été incluse à ce moment là. J'ai pu le suivre et vivre ça en direct. On les a fait travailler sur des cas d'usage. On leur a laissé 48 heures. On leur a donné des consignes de cas d'usage métier qu'on avait travaillé en amont, et on leur avait laissé 48 heures pour voir leur réactivité, et 48 heures après on les a vus en commission et ils nous ont montré leur écran. Selon le cas d'usage d'un éducateur qui voudrait faire je ne sais quoi sur l'outil, voilà ce que ça pourrait rendre en écran, en ergonomie réelle, derrière, ils nous montraient un petit peu quelle tête ça pouvait avoir. Et c'est BB qui a été le mieux à même de travailler là-dessus selon nos cas d'usage métier. Ils ont répondu, on les a mieux notés que comparés aux deux autres » (Chargée de projet DUI, 5).

Nos entretiens nous permettent d'identifier à propos du choix de l'éditeur et du logiciel, que les directions de terrain qui ont pu être en charge de l'animation de groupes de travail n'ont pas été au courant de ce choix et aujourd'hui encore, n'en connaissent pas les critères de choix.

« Celle qui pilotait ça, c'était la directrice générale adjointe de l'époque. Qui était en même temps en charge de toute la qualité de l'Association. Donc c'est elle qui s'est renseignée, alors, certainement entourée d'autres personnes, et c'est pour ça que ça, ce n'était pas à mon niveau. Pour le choix déjà du logiciel etc, où c'était aussi un appel d'offres qui est venu, en fonction des choses différentes. Pourquoi elle s'est arrêtée là-dessus, je ne sais pas » (Membre direction de terrain, 1).

Etape 4 : Changement du pilotage du projet et nouvelle stratégie (2021)

En 2020, sur fond de crise sanitaire, la direction faisait le constat que l'outil était prêt mais non appliqué, non utilisé par les salarié-es. A la suite du départ de la directrice générale adjointe de l'association, qui était en charge du projet DUI, il y a eu un « changement de responsable » : « A ce moment-là, le projet était déployé techniquement, dans le sens où tous les professionnels avaient été formés, mais non utilisé » (Responsable DUI, 4). Les deux raisons évoquées par le responsable du projet DUI pour l'Association sont le problème informatique (« l'informatique ne permettait pas le déploiement effectif de l'outil ») et le frein que constituaient les incertitudes quant à la protection des données.

Changement de responsable

Il y a eu un laps de temps entre le départ de la directrice générale adjointe l'arrivée du nouveau responsable :

« Entre le départ de la responsable et mon arrivée, le projet DUI s'est poursuivi en mode dégradé » (Responsable DUI, 4).

Le nouveau responsable du projet, arrivé en 2021, est responsable « contrôle interne », a pour mission selon la direction de « reprendre en mains ce projet-là qui entre guillemets a du mal à prendre » (Responsable DNUU, 4). Le nouveau responsable du projet n'est pas du secteur médico-social, il vient d'une grosse entreprise privée dans l'agro-alimentaire. Il explique au cours de l'entretien qu'il est là pour la mise en œuvre et le déploiement et non pour savoir si l'outil est adapté au travail, au service, au terrain médico-social :

« L'outil, adapté ou pas adapté, je ne suis pas assez dans le médico-social pour pouvoir dire de façon pertinente... » (Responsable DUI, 4).

Changement de méthode

Ce changement de pilote s'accompagne d'un changement important dans la méthode et dans la manière dont le projet est mené, en différentes étapes. Il met en place « une stratégie d'adhésion des différentes parties prenantes », car il constate que :

« il n'y a pas d'adhésion au projet ». Son idée, « c'est de dire aujourd'hui on part du besoin des établissements, et on remonte » (Responsable DUI, 4).

Est donc lancée « une nouvelle méthodologie à partir des besoins » (Responsable DUI, 4).

Un premier travail est lancé avec les directeurs d'établissements sur la nomenclature Serafin ; l'idée était d'identifier les items qui faisaient sens pour les directeurs :

« On avait commencé par les types, mais ça n'avait pas de sens. Ça n'avait pas de sens. Parce que prendre la nomenclature et voir juste la forme que prend notre activité, ça avait moins de sens. Donc après, on a compris qu'il fallait partir par domaine, domaine de vie, domaine d'activité. Et là, on vous renvoie les blocs de Serafin, finalement. Donc on a fait ces liens-là, par domaine » (Chargée de projet DUI, 5).

Un des enjeux de ces espaces de travail avec les directeurs d'établissements est de travailler sur

« les tableaux de corrélation », (c'est-à-dire, ndlr) de « vérifier la concordance des besoins et des nomenclatures », entre l'« équipe DNU » et « les directeurs de services ou d'établissements concernés par les sites pilotes de la mise en place du DNU » (Chargée de projet DUI, 5).

Cette nouvelle méthode, amenée par le nouveau responsable de la mise en oeuvre du DNU DUI U (issu de l'industrie agro-alimentaire) est caractérisée de « méthode projet qui responsabilise tout le monde », à partir d'une « redéfinition des rôles des différentes parties prenantes » (Responsable DUI, 4). Comme nous l'avons mentionné plus haut, il est à noter ici sur les administrateurs se tiennent (et se sentent) loin du DUI, et c'est assumé selon les personnes interrogées :

« Les administrateurs sont loin du DUI, et c'est explicite, assumé : « Le dossier numérique unique, il est piloté par les opérationnels, donc par les professionnels. Moi, je suis président de l'association, qui, elle, est la partie associative. On est toujours un peu bicéphale dans les associations, il y a ceux qui gèrent l'opérationnel, et puis les autres. » (Président CA, Parent, 6).

Des rôles à définir et à articuler et coordonner

L'objectif principal de cette nouvelle méthode étant l'adhésion la plus large possible et la mobilisation la plus large possible des parties prenantes, les rôles de chacun doivent être précisés et articulés aux rôles des autres parties prenantes.

Ainsi, la mise en place de l'outil (dans ses dimensions « technique » et « opérationnel ») relève de l'« équipe projet », mais le « portage de l'outil » relève de la responsabilité du « manager de proximité » : « Comment les professionnels travaillent avec l'outil, le portage de l'outil, c'est le rôle du manager de proximité. C'est important de le dire car des managers pensaient que c'était l'équipe projet, ce qui explique des dysfonctionnements » (Responsable DUI, 4).

Un travail spécifique sur la RGPD

Le manque de connaissance et de garanties en termes de protection des données avait été identifié comme un facteur de l'échec de la première méthode de projet, contribuant à expliquer la non utilisation de l'outil.

Sur les espaces de décisions à propos de la RGPD,

“c'est au siège que tout se décide, et des directives sont données aux établissements. c'est le directeur général qui décide et prend les risques” (Responsable DUI, 4).

Par exemple, les décisions portant sur quels types de données on partage, et entre qui cela est partagé, sont de la responsabilité de la direction générale, et ne font pas partie des sujets que doivent traiter les groupes de travail.

La “méthode pour la gestion de la RGPD” retenue par la direction générale, pour reprendre les termes du responsable de la mise en œuvre du DUI, est la détermination de :

« trois profils dans l'équipe, donc un profil non médicalisé, un profil médicalisé partagé, et un profil médicalisé. L'idée étant de dire oui effectivement les données on va dire très sensibles n'ont pas besoin de profil médicalisé partagé. » (Responsable DUI, 4).

Le responsable DUI précise plus loin que cette méthode est aujourd'hui un “souhait” et non “la réalité”: « aujourd'hui effectivement, dans le DUI, on n'a pas cette possibilité-là. Pourquoi ? Parce que, aussi, même les éditeurs du secteur n'ont pas pensé à ça quand ils ont construit l'outil. C'est-à-dire que... Même eux ont ce biais-là, c'est-à-dire que voilà, c'est un outil qui aurait dû être pensé effectivement pour permettre la catégorisation des différents types de données personnelles, et ça ne l'est pas aujourd'hui. Donc même ça, ça complique aussi le pilotage, parce que tout, du coup, est dans la même base de données, et donc c'est compliqué. » (Responsable DUI, 4).

Un éclairage des salarié·es de terrain, encadré synthétique de la recherche Ires

Les nombreuses craintes quant à la protection des données et à l'absence de consentement des personnes accompagnées ont également été fréquemment évoquées par les salarié·es dans notre recherche IRES, plusieurs salarié·es disant que tant que la sécurité n'était pas assurée, ils refuseraient d'entrer des informations jugées comme sensibles dans le DUI. Les informations jugées sensibles sont, par exemple, des tragédies de vie que les personnes accompagnées ne souhaitent pas partager largement, mais qui peuvent avoir des incidences sur leur suivi, leurs besoins. Quand les échanges se font en présentiel, que les professionnel·les voient les personnes qui auront accès à ces informations, il peut être considéré comme nécessaire par les professionnel·les de partager ce type d'informations personnelles, voire intimes, quand il est estimé que par exemple un

psychologue doit avoir cette information pour adapter le suivi psychologique. Mais quand il s'agit d'un outil et quand on sait qu'un périmètre large de professionnel·les pourront y avoir accès, alors que la personne n'a pas donné son consentement pour cela, les professionnel·les sont réticent·es à entrer ce type d'informations.

Redéfinition des relations avec l'éditeur

Parmi les changements importants opérés dans la méthode et la conduite du projet, à l'arrivée du nouveau responsable de la mise en oeuvre du DUI dans l'association, il y a eu une "redéfinition des relations avec l'éditeur, pour qu'il y ait une meilleure prise en compte des besoins des établissements, et des évolutions de l'outil nécessaires en fonction des remontées des besoins du terrain", car « On n'avait pas assez de poids auprès de l'éditeur » (Responsable DUI, 4). C'est ainsi que depuis ce changement de méthode, a lieu un comité de pilotage tous les trois mois réunissant l'éditeur, le responsable du projet, la chargée du projet et la direction du système d'information.

Redéfinition de l'accompagnement du projet :

Dès la redéfinition de la méthode de la conduite du projet, destinée à améliorer une appropriation qui soit la plus large possible par les salarié·es, il a été rapidement décidé de :

"faire le point sur les outils déjà en place", et "s'assurer que le SI fonctionne" (Responsable DUI, 4).

C'est à ce moment qu'il y a eu une "prise de conscience que la moitié des ordinateurs sur place étaient manquants ou défectueux, pas prêts pour l'outil" (Responsable DUI, 4).

Ensuite :

"de nouvelles formations ont été organisées pour actualiser, car le covid était passé par là depuis les formations réalisées" (Responsable DUI, 4).

Surtout, cette nouvelle méthode et les groupes de travail qu'elle a mis en place, ont débouché sur

la "co-écriture des fiches d'aide, adaptées à chaque métier, des procédures pour permettre aux professionnels « d'aller travailler dans l'outil », avec des procédures types pour le projet personnalisé par exemple" (Responsable DUI, 4).

C'est ainsi que 13 fiches d'aide ont été réalisées, "que l'on va ensuite mettre à disposition de tous les établissements, pas que les sites pilotes, pour accélérer le déploiement. [...] Normalement ce serait le rôle des managers de faire ces fiches d'aide, mais ils sont perdus, alors c'est réalisé et accompagné par l'équipe projet" (Responsable DUI, 4).

Etape 5 : Expérimentation sur 3 sites pilotes pendant un an

Pour tester "la mise en oeuvre de cette nouvelle stratégie à partir des besoins, on a déterminé trois sites pilotes" (Responsable DUI, 4). Ces trois sites pilotes ont été choisis par la direction, à

partir de deux critères, qui nous ont été précisés par le responsable de la mise en œuvre du DUI dans l'association. Le premier critère portait sur la "nécessité de représentations des 3 départements, pour que tous les besoins soient bien représentés et donc pris en compte", c'est ainsi que les trois sites pilotes sont constitués d'un SAVS (service d'accompagnement à la vie sociale), un Samsa (service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés) et un IME (institut médico-éducatif).

Le second critère a été de choisir :

"des établissements qui utilisaient déjà un peu l'outil pour ne pas avoir à repartir à zéro. Des directeurs partants, qui avaient de l'appétence pour l'outil" (Responsable DUI, 4).

L'expérimentation du déploiement sur ces trois sites pilotes a duré un an, ce qui était :

"plus long que prévu mais on a pris le temps, nous aussi, de s'adapter au calendrier, enfin aux agendas des établissements », (car) "dans le secteur, c'est tellement tendu qu'ils ont du mal à trouver du temps pour travailler sur des sujets comme ça » (Responsable DUI, 4).

A la fin de l'expérimentation, avant le déploiement :

"on a réalisé un sondage pour avoir le taux de satisfaction, et c'est plutôt très satisfaisant aujourd'hui » (Responsable DUI, 4).

L'expérimentation sur les sites pilotes a également permis à des directeurs et directrices d'établissement concernés par l'expérimentation de "faire remonter à la direction que le logiciel n'allait pas sur plusieurs points" :

« il y a eu ces expérimentations, et ces essais sur différents sites, dont celui où j'étais avant, etc, ici, etc, qui avaient été lancées, ou l'établissement d'en face. Et on a pu... faire remarquer quand même à la direction générale que le logiciel n'était pas prêt, en fait. C'est-à-dire qu'il y a beaucoup de dysfonctionnements, des choses qui manquaient effectivement, etc, etc. Ce qui fait qu'il y a eu un deuxième travail il y a un an et demi, par le pilotage du DNU justement au niveau de la direction générale, de remettre en expérimentation plusieurs sites, dont l'autre site à Saint-Martin d'Hères, pour aller vérifier ce qui marchait ou ce qui ne marchait pas. Et de là, c'était pour voir aussi, pour ré-estimer ce qu'il y a besoin de finaliser sur ce logiciel. Donc peut-être de remettre des financements supplémentaires » (Membre direction de terrain, 1).

C'est à partir de ces sites pilotes que le déploiement a pu se généraliser :

« Donc aujourd'hui, on a fini de déployer la méthodologie sur ces 3 sites là. Avec à la fin, surtout pour nous, ces fiches d'aide. On en a rédigé au moins une douzaine, voire 13 fiches d'aide, qu'on va du coup mettre à disposition des autres sites, pour pouvoir accélérer le déploiement. (...) on va former les référents DNU, donc les référents du projet. (...) . Parce que si on veut former tout le monde, on n'a pas déployé... on n'a pas fini de déployer en une année » (Responsable DUI, 4).

Etape 6 : Première tentative de déploiement suspendue car le parc informatique n'était pas adapté

En 2021, l'ensemble des salarié·es ont été informé·es et formé·es au DUI (pour une partie d'entre elles et eux avant le Covid), et il était prévu de procéder au déploiement. Les professionnel·les ne sont vite rendu·es compte que le matériel informatique et du réseau ne permettaient pas le déploiement de l'outil.

« En 2021, le DNU devait se déployer sur l'établissement FAM [Foyers d'Accueil Médicalisés] après les sites pilotes. Mais il y a eu une prise de conscience que l'infrastructure informatique ne pouvait supporter la mise en place du DNU. On s'en est rendu compte pendant les temps de formation en visio pendant covid ». L'association a donc procédé à la « révision » et à la « modernisation du parc informatique », c'est pourquoi « la mise en place du DNU s'est retrouvée en stand by » (Membre direction de terrain, 1).

Etape 7 (en cours) : Un déploiement qui se généralise à des vitesses très différentes selon les services, activités et établissements

Le déploiement est toujours en cours dans l'association, et comme nous le verrons plus loin, s'effectue de manière très hétérogène en fonction des services et établissements de l'association.

Ce que veut dire déploiement

Par déploiement, le responsable de la mise en œuvre du DUI entend le déploiement technique (de l'outil lui-même), le déploiement de la formation, et le déploiement de l'utilisation au quotidien par les salarié·es de terrain. C'est ce qu'il précise dans l'extrait d'entretien ci-dessous :

« Donc on a formé, effectivement. Dans le déploiement, évidemment dans le déploiement il y a deux parties. Il y a l'outil technique, qui est en place, et puis la formation des professionnels, des différents professionnels, des différents profils métier. Et donc aujourd'hui ce qu'on fait c'est de re-former, donc cette partie, deuxième déploiement, c'est re-former les professionnels, voilà, à l'outil, mais de façon plus spécifique à ce qui les intéresse dans un premier temps dans l'outil. Parce qu'on sait que si on passe par ce biais là, après ils vont y aller tout seul sur le... voilà, une fois qu'ils seront allés. Voilà. Et donc dans ce cadre là, aujourd'hui on a formé les trois premiers sites pilotes grâce à la méthodologie qui a été validée, on a déjà formé treize autres sites. Et donc l'objectif, clairement, c'est de former dans l'idéal tous les sites sur cette année, mais avec une vraie condition, c'est-à-dire que ça veut dire que en termes de prérequis techniques, ils aient tous été mis en conformité. Parce que sans ça, on ne peut pas... ça ne va pas prendre. Les professionnels vont dire « de toute façon, l'internet ne marche pas. Donc on ne va pas y aller. Donc on ne va pas être formés si on ne peut pas y aller ». Mais l'objectif clairement c'est ça. C'est-à-dire que dès que, justement, nous on s'adosse à l'audit SI, et dès que, on a un tableau qu'on partage, un tableau, dès qu'eux nous disent ça c'est ok, on va déployer. Aujourd'hui on en a déployé seize au total, sur 90. On a encore... Après, comme on dit une fois encore, il y a la volonté, et

il y a la réalité du terrain. Donc entre les rendez-vous où on nous dit « oui, non, mais revenez dans deux semaines » (Responsable DUI, 4).

Le déploiement au-delà des sites pilotes se fait par la diffusion des fiches d'aide, par la formation de référent.es DUI (chaque établissement en a un ou deux). Un mail générique a également été mis en place en cas de difficulté sur le terrain avec l'outil : selon les difficultés, elles seront réglées avec l'éditeur, ou bien directement en interne.

Un déploiement qui s'effectue de manière très hétérogène selon les services et établissements

L'étape du déploiement est toujours en cours et atteste qu'elle se réalise de manière très hétérogène selon les services et établissements : certains services (notamment les sites pilotes) utilisent quotidiennement et de manière obligatoire le DUI (il s'agit des établissements dans lesquels les directions sont motrices), et dans d'autres, il n'est pas encore mis en place. C'est notamment le cas pour la partie médicale, puisque dans sa version au moment des derniers entretiens, le volet médical n'était pas encore prêt à utilisation dans l'association.

« Depuis janvier 2023 dans cet établissement, il y a eu la mise en place d'une « équipe expérimentale » pour permettre la mise en place effective du DUI, pour voir si c'est effectivement opérationnel ». « Il y a une grosse hétérogénéité des situations et des avancements de mise en œuvre selon les sites. Par exemple à XX, l'établissement s'est monté directement avec le DUI, donc ils l'utilisent. Dans d'autres endroits, il faut procéder à de réels changements de culture, ce qui est plus long » (Membre direction de terrain, 1).

« Dans le périmètre santé, on n'en est nulle part, principalement parce qu'aujourd'hui le DNU à l'Association ne comporte pas de partie médicale. En tous cas, n'a pas de dossier médical juridiquement. Donc ça fait que ça a été... L'appropriation de l'outil par les équipes a été rendue d'autant plus difficile qu'ils ne pouvaient pas communiquer entre les équipes éducatives et les équipes soignantes, ce qui est un vrai... enjeu chez nous. Et donc là, le fait qu'il n'y ait pas de dossier paramédical et médical, ça perdait quand même un peu de son intérêt, dans notre périmètre. Donc aujourd'hui je n'ai jamais vu la tête que potentiellement aura ce dossier de soin. C'est un peu la loose. » (Membre direction, 2)

Pour le moment, dans les établissements qui relèvent de la santé, la position de la direction est de ne pas inciter les salarié-es à utiliser le DUI tant que l'outil n'est pas prêt :

« Dans ces établissements pour le moment, on attend, on n'incite pas à l'utiliser : Parce qu'aujourd'hui dans la majorité des cas on peut difficilement parler de transmission écrite. On en est là. Même... Même si c'était sur un bout de feuille, je serais contente. Mais même ça, ça n'existe pas toujours. Donc passer de ça à des transmissions écrites sur un support numérique, partagé, enfin voilà, je pourrais en dire encore qui complexifie le truc, c'est énorme, comme changement. Donc... Si les professionnels aujourd'hui, on leur dit « vous faites ça pour vous entraîner, mais on va garder le dossier papier parce que les soignants ont... », il n'y en a aucun qui va le faire. Donc l'énergie, de fait, je préfère qu'ils la mettent ailleurs, et qu'ils ne se grillent pas. Parce

que c'est pire de, entre guillemets, de pousser des gens au changement pour que ça échoue, pour y revenir un an plus tard et leur dire « vous savez, le truc que vous avez essayé de faire et qui n'a pas marché ? On va quand même y aller ». Ils ne bougent pas trop, les professionnels chez nous, quand même. Donc... Donc moi, je ne les pousse pas. Ceux qui ont envie, je les laisse y aller, en leur disant c'est toujours ça de pris, les professionnels qui le prennent en main, c'est chouette, si vous arrivez à faire les projets personnalisés dedans, faites-le, ceux qui ont la motiv, allez-y, faites-vous plaisir. Mais vous ne mettez pas une équipe à l'envers parce qu'elle ne veut pas y aller. Ça ne vaut pas le coup » (Membre direction, 2).

Dans cet entretien, deux idées sont importantes : d'abord, en l'absence de transmission écrite au moment de l'entretien, le passage au numérique est un double changement (écrit et numérique) donc compliqué, puis l'outil lui-même n'est prêt.

Les ajustements

La formation

La formation constitue un premier point central d'ajustement et de réajustement. Si la formation de l'ensemble des salarié-es a été pensée rapidement dans le projet comme une étape incontournable, de nombreux réajustements ont été nécessaires. Cela était déjà présent dans les entretiens avec les salarié-es réalisés dans le cadre de la recherche-action IRES : plusieurs ont dit avoir été formé.es avant 2020, ne plus se souvenir de la formation, car ils n'avaient jamais pu pratiquer, puisque le DUI n'était pas mis en place et donc non accessible. Cela a été également beaucoup redit dans nos entretiens plus récents pour cette recherche : l'inadéquation de la manière dont ont été prévues, datées et réalisées les formations avec l'enjeu de l'appropriation de l'outil par les salarié-es et l'enjeu de leur capacité à pouvoir l'utiliser dans leur quotidien au travail. La formation a ainsi été l'objet de réajustements répétés dans la conduite du projet.

Les entretiens nous permettent d'identifier deux enjeux à prendre en compte dans la formation : d'abord le temps que la formation prend, et les liens directs avec la mise en pratique de manière simultanée pour une maîtrise de l'outil. Penser une formation en 2020 pour une utilisation de l'outil un an plus tard ne permet pas d'aider à la maîtrise de l'outil. Au-delà de cette question de la temporalité et de la simultanéité entre les temps de formation et les temps de pratiques, le contenu de la formation est également un enjeu. Nos entretiens réalisés dans le cadre de l'IRES avec les salarié-es de terrain, indiquent que les temps de formation ont été perçus à la fois comme techniques et descendantes. L'objectif tel qu'il nous a été transmis par les salarié-es ayant été formé.es était l'utilisation pratique de ces formations. Lorsque des questions étaient posées sur le sens, le lien avec leur travail, avec leurs missions d'accompagnement de "prendre soin" des usagères et usagers, les formateurs et formatrices techniques n'avaient pas de réponse, car ils et elles étaient expert.es de l'outil et non du travail médico-social.

Les formations constituent un enjeu stratégique également car il s'agit d'espaces collectifs de travail, de retours des salarié-es, de mises en situation qui peuvent être riches d'enseignements sur les difficultés à utiliser concrètement l'outil pour les salarié-es de terrain, à identifier des éléments qui pourraient être en décalage avec le travail quotidien, etc. Les formations nous semblent devoir être pensées et organisées pas seulement comme des

espaces de transmissions de connaissances technique et opérationnels pour la prise en main d'un outil, mais également comme des espaces d'échanges et de réajustements de l'outil lui-même²⁴.

Méthodologie du projet & mobilisation des parties prenantes

Comme l'a mis en évidence la description des différentes étapes de la conduite du projet plus haut, la manière dont le projet a été pensé, mené et mis en œuvre a fait l'objet de nombreux réajustements (toujours en cours pour certains, d'ailleurs), et une réorientation stratégique importante en 2021. Avant cette réorganisation et ce changement de pilotage et de méthodologie du projet, un constat était fait : l'outil était prêt (sauf la partie médicale), l'ensemble des salarié·es formé·es (à part les nouvellement arrivé·es, du fait d'un turn-over important), mais l'outil n'était ni utilisé, ni déployé.

C'est ainsi qu'un double changement a été opéré : un changement de pilotage d'abord puis un changement de méthode qui en a découlé.

Le changement de pilotage a consisté à ne plus confier à la direction générale adjointe la conduite du projet, mais de recruter un responsable DUI, issu du secteur privé éloigné des activités médico-sociales. De ce recrutement a découlé une nouvelle méthodologie du projet, visant avant tout l'adhésion du plus grand nombre au projet, c'est pourquoi ont été déterminées des étapes et une méthode particulière tournée principalement sur la mobilisation des parties prenantes et l'appropriation collective.

²⁴ Voir, CNSA, 2020, Guide descriptif des nomenclatures détaillées des besoins et des prestations

SudCare : introduction d'un logiciel métier et d'une application de messagerie instantanée dans l'aide à domicile

Le contexte du secteur : l'appel répété des pouvoirs publics à la "modernisation"

Secteur ô combien stratégique dans un contexte de vieillissement de la population, l'aide à domicile reste en France un secteur faiblement structuré malgré l'importance tant de ses effectifs (550 000 aides à domicile en 2023) que de leur place prépondérante dans les métiers du grand âge (Devetter, Dussuet, et Puissant 2023). Pourtant, comme le soulignent ces auteur·es, tout semble encore à construire tant le métier est mal payé et mal considéré. Trois freins majeurs coexistent dans l'histoire de ce secteur : la perception d'un travail considéré comme sans valeur sur le marché du travail, la naturalisation des compétences dites féminines qui nie l'importance des qualifications et enfin la faible capacité de mobilisation des aides à domicile (Ibid.).

Le secteur de l'aide à domicile fait pourtant l'objet de nombreuses attentions de la part de la puissance publique, en raison du vieillissement de la population (18,6 millions de personnes de plus de 60 ans en 2023, et 20,8 millions d'ici 2030 selon la note de la Direction Générale de l'emploi fin 2023 (Amat et al. 2023). Les défis sont nombreux, comme le souligne cette dernière note et comme l'ont souligné de nombreux rapports auparavant (El Khomri 2019; Libault 2019). Parmi ces défis, la question de l'attractivité des métiers, des conditions de travail et d'emploi mais aussi celui de l'innovation sont pointés du doigt depuis de nombreuses années. Une précédente étude sur la question des nouvelles technologiques dans ce secteur, réalisée par une partie de l'équipe de la présente recherche, avait montré combien l'injonction à l'innovation était omniprésente sans pour autant que les moyens soient mis en œuvre (Kornig et al. 2021).

Par ailleurs, et cette précédente étude l'avait également montré, lorsque des outils numériques et de nouvelles technologies sont pensés et mis en place dans ce secteur, ils sont pensés avant tout au service du bénéficiaire et de son maintien à domicile et ne sont jamais pensés au service de l'activité des intervenantes à domicile. Les projets d'innovation sont par ailleurs le plus souvent des projets de domotique, de robots de compagnie ou de système de levage et sont le plus souvent mal vécus par les intervenantes à domicile (Brolis et al. 2018).

Sommées d'innover, les structures de l'aide à domicile ont vu s'importer depuis une dizaine d'années un nouveau modèle d'organisation néerlandais, connu sous le nom de modèle Buurtzorg (Nandram et Koster 2014) qui propose d'organiser l'activité des intervenantes à domicile en équipe autonome. Répondant à une nécessaire évolution du secteur, en raison notamment d'une demande de plus en plus forte de services et de difficultés accrues de recrutement, cette évolution organisationnelle est présentée comme un levier par de nombreux acteurs du secteur. Cela répondrait notamment à une volonté de trouver un modèle économique viable en réduisant toute une série de coûts (optimisation des plannings et trajets et allègement de la charge de travail en agence) (Monsen et de Blok 2013; Mouzon 2018; Nandram et Koster 2014).

Comment fonctionnent-elles et à quels critères de modernisation répondrait cette nouvelle organisation ? De petites équipes de 5 ou 6 professionnel·les sont créées et organisées pour les faire travailler de manière autonome sur un territoire géographique restreint. Cela permettrait de limiter les déplacements des professionnel·les, de stabiliser et fidéliser la

relation entre le ou la bénéficiaire et l'aide à domicile tout en valorisant le travail des aides à domicile (CNSA 2023).

Comme le souligne le rapport de la CNSA à propos des équipes autonomes : « *L'outil central de ce processus d'implication est son système d'information. L'infrastructure informatique collaborative doit permettre notamment l'échange de connaissances et l'entraide entre professionnel·les, l'évaluation et le suivi des patients, ou encore l'optimisation de la planification des interventions des SAAD* » (CNSA 2022).

Pour pouvoir fonctionner, l'équipement numérique de ces petites équipes est central puisqu'elles sont chargées d'organiser elles-mêmes leurs plannings, leurs réunions d'équipe ou encore d'échanger sur les besoins/attentes du bénéficiaire sans passer le plus souvent par l'encadrement.

Interrogée dans le cadre de la précédente étude citée ci-dessus sur les outils numériques en 2019 (Kornig et al. 2021), la directrice de l'association d'aide à domicile étudiée dans le cadre de cette recherche nous avait partagé son projet de réorganisation du travail en équipe autonome et de la nécessaire création d'un système d'information adhoc. Recontactée au moment de la construction de ce projet de recherche sur les outils numériques, elle avait alors accepté d'être objet d'étude durant deux années. Certains éléments de contextualisation lors de la première étude sont donc repris ci-dessous.

Présentation de la structure

La structure étudiée est une grande association nationale d'aide à domicile qui emploie 1700 salarié·es environ en 2022 :

- Une cinquantaine de personnes travaillent au siège de l'association (services d'accueil, de planification, des ressources humaines, de facturation, de comptabilité, de développement et de qualité, etc.).
- Environ 80 salarié·es sont aux fonctions d'encadrement (directions territoriales / responsables d'agence / responsable d'équipe / gestionnaire de plannings) ;
- Environ 1500 intervenantes à domicile (représentant un peu moins de 1000 ETP) exercent les fonctions d'aides à domicile, d'auxiliaires de vie sociale, d'assistantes médico-psychologiques, de technicien·nes de l'intervention sociale et familiale, d'aides-soignantes et d'infirmières).

L'activité représente alors un peu plus d'un million trois cent mille heures de travail. Le nombre de bénéficiaires est en baisse ces dernières années avec environ 7500 bénéficiaires accompagnés en 2022 contre 9000 en 2021. De nombreux décès, placements en établissements et une plus grande concurrence dans le secteur expliquent pour partie cette baisse d'activité. Les bénéficiaires sont majoritairement des femmes (70 %), des personnes de plus de 75 ans (72 %), des personnes vivant seules (75 %) et les GIR 4 (38 %) et GIR 6 (28 %) représentent les 2/3 des bénéficiaires. Ces derniers sont des personnes âgées dépendantes, des personnes en situation de handicap, de retraités autonomes (sur des activités de transport, de prévention sécurité) ou encore de familles temporairement en difficulté).

Cette association est d'une part en plein développement (ses effectifs ont doublé en deux ans, à la suite de l'intégration de nouvelles structures sur toute la France entre 2020 et 2022) et est, d'autre part, en transition organisationnelle (une réflexion est en cours sur une nouvelle organisation du travail pour l'ensemble des agences). Cette association s'étend sur le territoire national et est organisée autour d'une trentaine d'agences. Créée il y a moins de 10 ans, l'association est présente sur une grande partie du territoire national.

Cette association a été créée par une association nationale (dont certains services d'aide à domicile étaient en difficultés financières) et une fondation prête à investir dans l'innovation et le développement de l'aide à domicile, en mettant à profit ses capacités de gestion. La reprise des différents services d'aide à domicile de l'association historique par la nouvelle association s'est faite progressivement, s'inscrivant clairement dans une logique de croissance externe et de diversification des activités. Le défi dès la création de l'association était donc de trouver un modèle économique viable, en cherchant à bénéficier d'économies d'échelle dans la mutualisation de certains frais de structure et d'une meilleure planification du fait de la grande taille de l'association. Ce changement d'échelle a eu des implications importantes sur le siège de l'association, sa taille et son rôle vis-à-vis de directions territoriales, sur la recherche d'une rentabilité économique, ainsi que sur le choix d'une organisation de type entrepreneurial.

Si l'association s'inscrit volontairement dans l'économie sociale et solidaire par son statut associatif et sa gestion désintéressée, sa gouvernance s'avère néanmoins spécifique. L'association n'est composée que de deux membres, à savoir les personnes morales fondatrices. Sa structure de gouvernance est composée d'un conseil de surveillance et d'un directoire, s'apparentant ainsi aux formes de gouvernance d'entreprises privées à but lucratif. Le conseil de surveillance est composé de six membres répartis de manière égalitaire entre deux collèges (un par fondateur). Un collège de personnes qualifiées peut être créé par le conseil de surveillance mais avec voix consultative. Le conseil de surveillance, qui se réunit tous les six mois, assure le contrôle de l'administration de l'association, placé sous la responsabilité du Directoire. Le Directoire est composé de deux à quatre membres et se réunit a minima tous les deux mois. Il assure l'administration de l'association et rend des comptes devant le conseil de surveillance.

De nouveaux outils numériques au service d'une nouvelle organisation du travail

Au moment du démarrage de cette recherche, l'association avait donc pour projet de transformer son modèle organisationnel et de mettre en place une organisation du travail en équipe autonome qui ne pouvait se faire sans l'introduction d'outils numériques. Elle avait alors expérimenté 3 équipes autonomes (sur la base du volontariat) et souhaitait développer 22 équipes en 2022, afin de généraliser in fine cette organisation, toujours sur la base du volontariat.

Le projet d'organisation du travail en équipe autonome a été pensé par la direction à partir de 2019. Le projet d'organisation en équipes autonomes est progressivement mis en place dans les agences de la structure, au croisement de plusieurs besoins (identifiés par la direction) :

- dans une volonté d'améliorer les conditions de travail et l'attractivité du métier, de professionnaliser le secteur ;

- dans un souci d'optimiser les plannings et par là-même le modèle économique (en réduisant les temps de transport et leurs coûts, le turnover et l'absentéisme du personnel) ;
- dans une volonté d'améliorer la prise en charge des usagers et usagères (meilleur suivi, moins de turnover des intervenantes) et leur fidélisation.

La question du recrutement et de la fidélisation des salarié·es est brûlante dans ce secteur d'activité où, comme nous l'avons déjà dit, les salaires sont bas et les emplois à temps partiels et aux conditions de travail pénibles. Cette structure cherche alors à se distinguer de la concurrence en proposant des conditions de travail plus avantageuses à ses équipes de terrain. En effet, le choix est fait des équipes autonomes au sein de l'équipe de direction, sans concertation préalable avec les équipes, et émane d'une analyse de trois indicateurs déterminants dans le modèle économique : la modulation du temps de travail, la planification des interventions et le temps de transport. Pour pouvoir fonctionner, les équipes autonomes vont expérimenter deux changements majeurs reposant sur des outils numériques :

- l'utilisation d'un ordinateur et d'un logiciel de planning ;
- et un nouvel usage professionnel d'outils numériques déjà présents (le téléphone professionnel et le téléphone personnel).

L'utilisation d'un ordinateur est nouvelle dans l'activité des aides à domicile puisque l'activité dans son organisation classique ne nécessitait pas son usage. Notre recherche étant centrée sur les effets des outils numériques sur le travail des salariées de l'aide à domicile, notre analyse s'est centrée sur les outils numériques collaboratifs mobilisés (applications métier et moyens de communication) et sur la façon dont les différents professionnel·les sont impliqués dans le choix et le paramétrage des différents outils. Nous avons pu tester nos hypothèses quant aux conditions à réunir pour que l'introduction et les usages de ces outils soient au service du travail et des salarié·es.

Pour autant, nous tenons à souligner, dans le cadre de cette monographie, combien l'analyse de l'introduction d'un nouvel outil est totalement intriquée avec le changement d'organisation de travail et des conditions de travail dans le même temps ! Les outils numériques sont toujours au service d'un projet et ne sont pas neutres (Cardon 2019) mais ils sont dans le cas présent au service d'une réorganisation du travail importante et conséquente qui ne peut fonctionner sans outils numériques. Ainsi, ces éléments méritent d'être pris en compte lorsque nous questionnons les effets du changement d'organisation et de l'introduction de nouveaux outils.

Nous avons ainsi pu observer le processus complet de transformation d'une organisation du travail classique hiérarchique à celle d'une organisation en équipe autonome nécessitant un outillage numérique individuel et collectif. Nous avons alors étudié comment les outils ont été amenés, discutés et comment les salarié·es ont été formé·es et accompagné·es sur les outils en parallèle de la réorganisation du travail en équipe autonome. Le choix a été fait de suivre deux nouvelles équipes autonomes, situées sur des territoires différenciés (notamment en territoire urbain et en territoire rural), en accord avec la direction de la structure. Les deux monographies se situent au sein de la région Sud-PACA. La première agence se situe dans une commune de 20 000 habitant·es et fait travailler les intervenantes à domicile dans un périmètre de 15 kilomètres autour de l'agence (en voiture) quand la seconde agence se situe

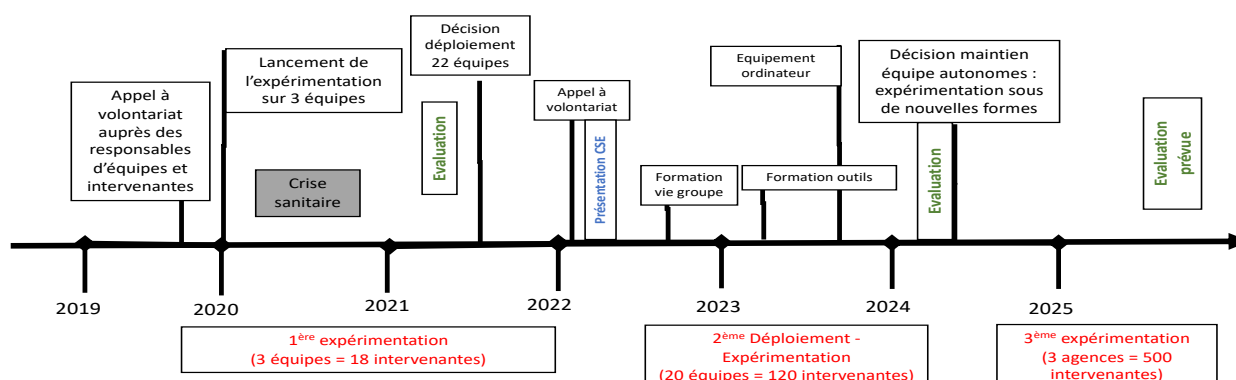
dans une commune de plus de 150 000 habitant·es et fait travailler leurs équipes dans la commune uniquement (en transports en commun principalement).

Chronologie du changement

Le processus de changement organisationnel incluant de nouveaux outils et nouveaux usages d'outils existants opère en trois temps, avec chaque fois des temps d'évaluation des expérimentations plus ou moins réguliers :

- 1 - une première phase d'expérimentation 2019-2021 sur trois premières équipes autonomes
- 2 - un déploiement en 2022 et 2023 (objectif : 22 EA en 2022)
- 3 - un remaniement du projet sur 2024

Frise chronologique SudCare



1. Le lancement de l'expérimentation des équipes autonomes et de leurs outils sur quelques équipes au départ (2019-2021)

L'association, créée à la suite d'un partenariat entre une association historique ayant des services déficitaires et une fondation voulant relever le défi de l'innovation dans ce secteur, a dès le départ, pour projet d'innover dans son organisation pour tendre à l'équilibre budgétaire. En arrivant à la direction de l'association, la gouvernance missionne la directrice pour *"trouver un modèle économique viable"*. La directrice aspirait depuis longtemps à davantage de subsidiarité :

"on était sur des logiques très descendantes, très tayloriennes, ce n'était pas mon truc mais je n'avais pas beaucoup de marge de manœuvre comme RH. En prenant la direction, je suis plus libre, j'ai pu me lancer".

Cette ancienne responsable des ressources humaines d'une grande association - dont une partie de l'activité était composée de services d'aide à domicile - s'intéressait aux équipes autonomes dès 2016. Dans ce contexte de création d'une association dans le cadre d'une

fusion d'agences d'aide à domicile existantes sur le territoire, un nouveau siège est constitué et dans son équipe est embauchée, fin 2018, début 2019, une chargée de projet. Diplômée d'un master, elle avait notamment travaillé sur le sujet des équipes autonomes.

Une première réorganisation a eu lieu fin 2019 avec notamment tout un travail d'organisation par territoire, avec la création de postes de responsables de secteur en charge de mener le projet associatif. Le projet d'équipes autonomes et ses outils numériques s'inscrit alors dans ce contexte général de réorganisations et débute au même moment, fin 2019. Pour mettre en place cette nouvelle organisation, la direction cherche à s'appuyer sur le volontariat et en premier lieu sur le volontariat chez les responsables d'équipes.

« Au préalable, il fallait embarquer l'encadrement, c'est pour eux que c'est le plus difficile à changer » (direction).

Le 4 juillet 2019, en amont du lancement, une première réunion a été organisée, à la suite d'un appel à volontaires pour expérimenter une organisation du travail en équipe autonome (EA). Parmi les aides à domicile volontaires figure une représentante du personnel qui siège au CSE. Lors de cette réunion dont nous avons pu nous procurer le compte-rendu, 7 aides à domicile sont présentes, ainsi que 3 responsables d'agences, 4 personnes du siège et la directrice. Le projet est présenté à nouveau et parmi les points d'inquiétude soulevés lors de cette réunion, la question du matériel à disposition est déjà posée (application numérique VS papier). La direction répond que la structure est en lien avec les gestionnaires du logiciel de planning qui sont au travail pour voir comment les intervenantes pourront changer leurs plannings elles-mêmes. D'autres questions sont posées sur le type de contrat ou la surcharge de travail ainsi que sur la structuration hiérarchique de l'EA. Trois équipes doivent être lancées le 1er octobre 2019. Deux phases d'expérimentation sont prévues entre octobre 2019 et décembre 2020. Le déploiement doit avoir lieu courant 2021.

Les expérimentations dureront un peu plus longtemps que prévu en raison de la crise sanitaire de 2020 qui va avoir un impact sur l'activité de la structure. Pour autant la crise sera une sorte de test de cette organisation naissante puisque la direction fait le constat que pendant cette période, les premières équipes autonomes ont plus travaillé que les autres, davantage installées dans une relation de confiance avec leurs bénéficiaires (comparé aux autres aides à domicile qui travaillaient en organisation classique où de nombreux bénéficiaires ne voulaient pas prendre le risque de contacts diversifiés).

Durant la première année, trois équipes autonomes vont être mises en place et seront alors suivies de très près par l'encadrement et la direction. Des réunions de travail sont prévues entre les responsables d'équipes autonomes et la direction pour faire un état d'avancement du projet tous les mois, une référente nationale est nommée pour suivre le projet en temps réel et permettre un partage des difficultés et des solutions possibles. Des temps de travail dédiés sont mis en place pour permettre un partage d'information par les « marraines » (les salariées ayant expérimenté les équipes autonomes et leur organisation).

L'enjeu présenté en commission en septembre 2020, au moment du bilan des premières expérimentations, était alors de rendre les métiers de l'aide à domicile plus attractifs en reconnaissant le savoir-faire et le professionnalisme des intervenantes à domicile, en leur offrant la sécurité d'un travail salarié et l'autonomie d'un travail indépendant et enfin, en répondant au besoin d'alliance entre les besoins du bénéficiaire et la rationalisation du kilométrage.

La question de l'outillage des équipes n'est pas au cœur des discussions même si elle apparaît en amont du projet dans les comptes-rendus d'évaluation des expérimentations. Interrogée sur la question des outils fin 2020 (dans le cadre de la précédente étude sur les outils numériques), la directrice de la structure nous répondait en ces termes :

“Ça, c'est une vaste galère ! quand on travaille avec nos fournisseurs de logiciels traditionnels, ça ne reste pas adapté. Si on demande qu'elles fassent leur planning via leur smartphone, les fournisseurs ne sont pas encore prêts à ça. Ils sont dans les logiques descendantes”.

Par ailleurs, fin 2020, les téléphones utilisés par les aides à domicile sont leurs téléphones personnels. Les téléphones professionnels sont prévus mais ne sont pas encore fournis. Les équipes autonomes qui expérimentent la nouvelle organisation doivent faire leur planning elles-mêmes (alors que ce travail était réalisé par la gestionnaire de planning auparavant, en agence sur l'ordinateur de l'agence). Cependant, les ordinateurs mettront plusieurs mois à être fournis aux équipes.

Courant 2021, plusieurs temps de travail sont prévus au siège et avec le fournisseur de logiciel autour des outils et de l'adaptation des outils à l'activité des équipes autonomes. Le responsable informatique doit notamment convenir d'un rendez-vous avec l'entreprise, vérifier si l'entreprise peut intervenir sur le secteur des équipes autonomes, prévoir la formation des équipes aux nouveaux équipements et déterminer le budget nécessaire à la mise en place des outils informatiques et téléphoniques.

Une des trois équipes s'arrête en cours d'expérimentation. Deux facteurs importants sont soulignés dans l'échec de cette équipe : l'absence de soutien organisationnel à travers la responsable d'équipe (en raison d'un turnover important sur ce poste notamment) et la composition de l'équipe (des membres de la même famille dans la même équipe auraient rendu le fonctionnement complexe).

Une évaluation a été réalisée à chaque moment clé du déploiement des équipes autonomes dans l'association, tant sur des éléments quantitatifs (suivi des indicateurs d'absentéisme, de modulation du temps de travail, des temps de trajet, etc.) que sur des éléments qualitatifs (sur les conditions de travail et le ressenti des équipes notamment). Ces évaluations ont été discutées en comité de pilotage et ont donné lieu chaque fois à des réajustements.

Fin 2021, l'évaluation par la direction est jugée concluante et le projet est lancé de déployer 22 équipes autonomes sur l'année 2022, toujours sur la base du volontariat tant des responsables d'équipes que des intervenantes à domicile. Un rétroplanning est construit par la cheffe de projet avec les différentes phases de déploiement et les personnes concernées (au siège de l'association).

A la fin des premières expérimentations sur les trois équipes, parmi les points dits “positifs”, les suivants sont retenus :

- Une continuité des interventions a été observée (et ce, même en temps de confinement au printemps 2020)
- Une gestion simplifiée et optimisée des plannings (avec moins de variations d'une semaine sur l'autre)
- De meilleurs arrangements horaires avec les bénéficiaires

Parmi les points dits “négatifs” observés, les suivants sont mentionnés :

- La difficulté des responsables d'équipe à modifier leurs pratiques de management (passer à un management dit participatif)
- La méconnaissance du cadre réglementaire
- Le besoin d'outiller les équipes (en ordinateur portable)

Sur ce dernier point, comme nous l'avons déjà souligné, les trois équipes autonomes n'ont pas été outillées dès le démarrage de la nouvelle organisation, les contraignant alors à faire leur planning de façon autonome, sur papier, à défaut d'avoir un ordinateur. Début 2022, la chef de projet relatait les apprentissages de l'expérimentation en ces termes :

“Au départ, on a fait le planning. Elles n'avaient pas accès aux logiciels métiers, donc on faisait des plannings sur papier. C'était la responsable qui faisait à partir du logiciel métier... C'était un peu compliqué. On y est arrivé. donc après, c'est ok on n'est pas encore au top sur l'accès au logiciel métier, mais déjà vous avez un accès par équipe autonome de ce logiciel pour que vous rentriez les données sur le logiciel et que lors de la réunion avec la coordonnatrice, elle ait déjà toutes les données planning qui soient rentrées et finalement que la réunion ne soit plus une réunion juste pour de la planification mais bien une réunion de temps d'échange autour des projets de vie de bénéficiaires, de votre quotidienne, de comment ça se passe, de la dynamique d'équipe, ce genre de choses. Ce qui permet en fait de fluidifier aussi un peu les échanges. Parce que les premiers temps, les deux heures de réunion de la responsable, c'était juste, tu fais une monsieur untel de telle heure à telle heure, ok, j'ai compris, je le note, machin, etc.”

A défaut de cet ordinateur, les équipes ont fait preuve de bricolage ou d'improvisation organisationnelle (Baker 2007), au sens du “faire avec les moyens du bord”, et ont alors utilisé une clé USB avec le planning afin que les ordinateurs personnels puissent être utilisés en l'attente d'un ordinateur professionnel d'équipe. Lors de l'entretien collectif auprès d'une équipe autonome de la première expérimentation, les intervenantes soulignaient ce point important :

“C'est son ordinateur personnel qu'elle utilise (en parlant de celle qui fait le planning dans une équipe 2019 interrogée fin 22), on n'a pas d'ordinateur de la boîte, cela fait trois ans qu'on attend. Les nouvelles équipes auront l'ordinateur avec l'application déjà dessus”.

Enfin dans un troisième temps, un ordinateur a été fourni pour l'équipe.

Par ailleurs, la formation aux outils semble avoir été relativement peu pensée du point de vue des intervenantes à domicile. Non organisée de manière formelle, au sens de temps dédiés, la formation a été réalisée en interne, très rapidement et a une seule personne au départ :

“Mais si vous saviez comment elle a été formée. Oui, c'est ça. En dix minutes, elle m'a dit : “Attends, viens, je te montre”. Elle a foutu une clé USB dans le truc, elle m'a montré. En deux secondes, j'ai dit “Bon, allez, ça va, on va y arriver”. (...) mais même encore à l'heure d'aujourd'hui, j'apprends des nouveaux trucs... je me dis “oh purée, mais c'est cool de faire ça”.

Parce que c'était une expérimentation, et que je pense qu'ils n'ont pas voulu, que la direction n'a pas voulu engager de la formation sans être sûre qu'il y ait une suite derrière. Ce que je peux comprendre aussi, financièrement, c'est un coût.

Pour autant, l'expérimentation est évaluée comme concluante au vu des indicateurs mesurés par la direction et des résultats d'une enquête menée auprès des trois équipes autonomes de la première vague d'expérimentation. Les premières équipes autonomes rencontrées en entretien collectif fin 22 soulignaient l'amélioration considérable de leurs conditions de travail avec cette organisation, au point que certaines nous partageaient combien *"si les équipes autonomes s'arrêtent, je quitte ce travail"*.

Interrogées en entretien collectif sur ce que change cette nouvelle organisation du travail, les intervenantes d'une des équipes autonomes expérimentales répondent en ces termes :

"On est moins stressée, on est moins stressés, on a des notes d'essence plus légère"

"Aussi on sait où on va, on sait quand on part et quand on rentre, qu'avant on ne savait pas, on ne savait jamais quand on rentrait"

"On avait avant des notes d'essence faramineuses".

Si les moyens matériels et la formation ont manqué, les équipes observent avant tout une amélioration de leurs conditions de travail avec la découverte du travail en collectif (contre un travail isolé auparavant), une plus grande autonomie dans l'activité et de moindre temps de trajets (et les économies d'essence attenantes). De ce fait, les questions d'outils manquants et de la formation aux outils sont peu mises en avant spontanément par les intervenantes à domicile. Ce n'est que lorsque nous les questionnons sur l'outillage et sa formation qu'elles évoquent les difficultés rencontrées. N'ayant jamais travaillé avec ces outils, nous faisons l'hypothèse d'une intériorisation des contraintes existantes.

2. Le déploiement à grande échelle : l'expérimentation continue (2022-2024)

Le projet de déploiement tel qu'il est prévu début 2022.

La responsable du projet avait prévu une mise en œuvre sur l'année 22 qui se déroule ainsi :

- Une présentation du projet au CSE fin 21 ;
- Un appel au volontariat entre janvier et mars 22 ;
- Une présentation au CSE du projet sur le volet opérationnel en février 22 ;
- Une première réunion en avril 22 des responsables d'équipes ayant déjà recruté leurs équipes autonomes ;
- La formation des équipes entre mai et septembre 22 (deux temps de formation sont à nouveau proposés sur le travail en équipe et un nouveau temps de formation est prévu et obligatoire sur le logiciel de planning) ;
- Le démarrage du travail en autonomie en septembre 22 ;
- Un premier bilan en décembre 22 sur le fonctionnement des équipes, la vérification des formations réalisées, une analyse des atteintes des objectifs attendus (réduction des kilomètres / réduction de l'absentéisme / optimisation de la modulation des heures de travail annualisée).

Un comité de pilotage opérationnel est prévu (avec l'ensemble des responsables d'équipes autonomes en cours de création) ainsi qu'un comité de pilotage de suivi au siège (avec les

responsables des différents services – exploitation, informatiques, formation, RH, etc.). La responsable des deux équipes autonomes de la première expérimentation doit être *“la coordonnatrice marraine qui accompagnera les autres coordonnatrices dans le déploiement de leurs équipes”*.

Le projet de changement d’organisation du travail à grande échelle est ambitieux. Les intervenantes à domicile travaillent jusqu’alors seules chez leur bénéficiaire, n’ont que très peu de temps de travail collectif (une réunion par mois avec l’ensemble des collègues), elles ne connaissent parfois pas leurs collègues, et enfin et surtout, elles n’utilisent pas d’ordinateur dans le cadre de leur activité au quotidien. Le planning est géré par la responsable qui les envoie chez les bénéficiaires. C’est donc la première fois pour les aides à domicile que ces outils sont présents dans leur quotidien de travail. L’introduction de nouveaux outils numériques, rappelons-le, porte ici sur :

- un nouvel outil de travail : le logiciel de planning (et son matériel, l’ordinateur)
- un nouvel usage d’un outil : la consultation du planning et des informations bénéficiaires sur le téléphone professionnel / la conversation de groupe via WhatsApp pour communiquer avec l’équipe.

Sur les deux innovations, dans le déploiement 2022 des 22 équipes autonomes, il est prévu d’ici fin de l’année une quasi-totale autonomie de l’équipe sur le planning, à travers le logiciel de planning et une autonomie dans la coordination du travail en interne, notamment avec l’outil WhatsApp sur le téléphone personnel.

La mise en oeuvre observée

Le projet d’organisation en équipe autonome sur la base du volontariat est présenté en Comité Social et Économique (CSE) fin 2021 et l’appel au volontariat a commencé dans les agences dès début 2022, via les responsables d’équipes. Aucune difficulté n’est remontée à la direction quant à cette étape du projet.

En février 2022, une présentation du projet sur son volet opérationnel est organisée pour le CSE où l’équipe de recherche était présente. L’élue au CSE qui expérimente l’équipe autonome depuis fin 2019 présente cette nouvelle organisation comme permettant un travail de meilleure qualité. Dès notre arrivée sur le terrain, nous observons combien ce projet remporte une grande adhésion des membres du CSE présents au siège. Une partie d’entre elles sont volontaires et a fait partie des expérimentations, d’autres travaillent déjà dans des équipes autonomes. Un dernier tiers des membres du CSE (notamment ceux en visioconférence et travaillant sur un autre territoire) s’interroge sur la question des outils et de l’exclusion alors possible d’intervenant-es caractérisées comme ayant peu *“d’affinités avec le numérique”* ou qui ne serait pas *“à l’aise avec l’informatique”*.

La question des rémunérations est peu discutée lors de la présentation en CSE. La question est posée en toute fin de séance par une déléguée du personnel qui demande si le passage en équipe autonome donnera lieu à une revalorisation salariale. La direction répond alors qu’elle *“ambitionne un accord de gestion prévisionnelle des compétences comprenant une négociation salariale pour les équipes autonomes”*.

Interrogée par les membres du CSE sur les modalités de déploiement à venir en 2022, la direction souhaitait reconduire les conditions de l’expérimentation tout en souhaitant ne pas trop figer de modèle organisationnel.

Les critères à ce moment-là portent sur la composition des équipes :

- le nombre minimum d'intervenantes par équipe (6) en deçà duquel l'équipe ne peut fonctionner en cas d'absence d'un-e personne ;
- la diversité des équipes (éviter les membres d'une même famille au sein d'une équipe notamment / des auxiliaires de vie et des aides à domicile / débutantes et confirmées, etc.) ;
- une compatibilité des indisponibilités (ne pas avoir les mêmes jours d'indisponibilité)
- une équipe a minima jugée capable de travailler avec les outils numériques *“on ne peut pas avoir que des gens pas à l'aise avec l'informatique”* précise la direction lors de ce CSE.

Sur la question de l'organisation du travail, le principe de subsidiarité est encore présent dans l'esprit de la directrice qui souhaite que les équipes puissent faire varier les modalités pratiques de mise en œuvre (par exemple en laissant les équipes décider des rôles spécifiques de chacun-e ou du principe de polyvalence, en permettant aux équipes qui le souhaitent d'avoir une personne référente sur le planning ou non, etc.). Les critères portent presque exclusivement sur les profils et leurs diversités au sein des équipes. Il est intéressant de voir combien la question de l'appétence au numérique, au sens de Benedetto-Meyer et Boboc (2021) est présente dès le début du projet.

Le projet s'inscrit également dans une démarche de GPEC avec des évolutions de poste pour les responsables comme pour les aides à domicile et des évolutions de rémunération également.

“On va essayer de voir comment on peut faire en sorte que ça libère du temps pour faire plus de médico-social, d'accompagnement des personnes, de coordination de parcours” (direction)

Les deux équipes autonomes que nous suivons se mettent en place dans des contextes différents. L'une des deux équipes observées travaille au sein de l'agence dans laquelle ont été réalisées une partie de l'expérimentation 2019. L'autre équipe autonome ne fait pas partie d'une agence qui a l'expérience de 2019.

Les deux équipes autonomes démarrent au printemps 2022.

Au moment de la mise en place des équipes autonomes, de nombreuses intervenantes à domicile interrogées dans le cadre de cette recherche évoquent certaines craintes. Tout d'abord, n'ayant jamais travaillé en équipe, elles sont nombreuses à exprimer des peurs quant à la possibilité de ne pas s'entendre avec les membres de l'équipe (qu'elles ne connaissent pas pour la plupart). Ensuite, n'ayant jamais travaillé sur ordinateur, elles s'interrogent sur leurs compétences.

C'est ma responsable. Elle m'a appelée, elle m'a dit « on veut te voir », et voilà, j'ai dit « écoutez, moi, quand j'ai fini, je passerai au bureau ». Et c'est là, elle m'a dit, avec Mme S., elle m'a dit « voilà, on a pensé... te mettre dedans », et puis moi je n'ai pas voulu. Je n'ai pas voulu. Parce qu'il y a une... Pas pour les clients. Pas pour les clients. C'est que pour s'occuper de... de tout, s'occuper de planning, rentrer sur internet, moi je n'aime pas trop entrer sur internet parce que je n'y comprends rien, et ça m'a paniquée, ça m'a paniquée” (intervenante à domicile, agence 2).

“C’est difficile, c’est ça ? Franchement, oui. Parce que j’ai... Je n’utilise pas l’ordinateur, même chez moi, je ne l’utilise pas, alors... il faut vraiment du temps pour apprendre, en vérité. Et même, on a peur de rentrer, de faire des bêtises (avec) l’ordinateur, d’effacer tout, le planning, ou je ne sais pas... C’est ça qui me fait peur, moi. (rire)” (intervenante à domicile (intervenante à domicile, agence 1)

Mais l’organisation du travail en équipe autonome les attire en raison de l’amélioration des conditions de travail qu’elles anticipent, tant sur la diminution des temps de transport, sur le fait de ne plus changer de bénéficiaires au fil des semaines et de mieux connaître leurs bénéficiaires que sur la possibilité de pouvoir s’arranger entre elles sur les plannings.

Au moment de leur mise en place, en avril-mai, celles-ci doivent rapidement apprendre à faire leur planning et être autonomes sur l’organisation du travail. Ce travail sur le planning était jusqu’alors fait par la responsable d’équipe, sur son ordinateur professionnel, à l’agence. L’objectif est alors de former les intervenantes à domicile pour qu’elles apprennent à utiliser le logiciel. Au départ, le projet prévoyait une utilisation du planning sur les smartphones mais cette option a été rapidement abandonnée pour des raisons de lisibilité.

En juin 2022, les deux équipes autonomes suivent leur première session de formation dans le cadre du changement d’organisation. Une formation sur la communication dans l’équipe, en visioconférence. Un cabinet extérieur mène ce temps de formation prévu en 3 temps : les bases de la communication / gérer les situations de tensions et des personnalités difficiles / communication non violente (CNV) et empathie. La formation Communication et CNV répond bien aux premières inquiétudes dans leur mise en place. Sur ces trois moments de formation, en amont de la séquence de formation, les aides à domicile doivent réaliser un test individuel sur ces trois sujets (qui dessine leurs profils quant à leur personnalité / leur attitude face au conflit / leur manière de communiquer).

Dès l’automne 2022, les deux équipes commencent à expérimenter l’organisation en équipe autonome et se réunissent deux fois deux heures par mois avec la responsable d’équipe pour apprendre à faire leurs plannings progressivement. La formation au logiciel tarde à se mettre en place et c’est alors la responsable d’équipe qui fait tout ce travail d’organisation du planning en attendant. L’équipe n’a pas encore d’ordinateur à ce stade et le premier apprentissage porte alors sur le fonctionnement en équipe autonome. Plusieurs séquences d’observations de ces réunions ont été réalisées.

Les intervenantes à domicile expérimentent pour la première fois de leur carrière, le plus souvent, un collectif de travail et des temps d’échanges possibles sur leurs pratiques, leurs difficultés et leur quotidien. Prévu pour faire le planning entre elles en toute autonomie, les réunions sont également l’occasion de nombreux échanges. Pour faire le planning avec le logiciel, dans un premier temps, la responsable liste bénéficiaire après bénéficiaire les temps d’intervention prévus pour le mois suivants afin de valider les heures d’intervention et le planning de l’équipe. C’est alors l’occasion pour les professionnelles d’échanger entre elles sur chaque bénéficiaire, tant sur les informations à connaître pour travailler que sur les difficultés rencontrées avec l’une ou l’autre. Durant l’une des réunions observées, une intervenante à domicile parle très timidement au départ d’un comportement d’un bénéficiaire *“qui cherche à me toucher”*, une autre évoque alors un autre bénéficiaire qui la *“coince”* ou encore ceux qui les *“frôle”*. Elles n’osaient pas en parler, et pensaient que la situation était déclenchée par leur faute, ne sachant pas toujours comment faire pour éviter

ça. La première intervenante est alors rassurée et ses collègues lui donnent des conseils pour contourner ces problèmes. La responsable d'équipe entend alors cette discussion et les informe alors qu'il faut que les professionnelles signalent ces actes à l'association. Interrogées en entretien individuel sur ces temps collectifs, elles sont nombreuses à évoquer l'importance de ces temps d'échanges inexistantes auparavant.

Une autonomie importante était prévue du côté de équipes avec un retrait progressif de la responsable d'équipe qui devait changer sensiblement de rôle auprès des équipes (glisser vers un management participatif). Dans les faits, la responsable reste très présente et non seulement présente mais déterminante. Tant sur le travail d'élaboration du planning (les responsables font toujours le planning durant l'année 2022) que sur la coordination (elles sont présentes dans les groupes WhatsApp). Elles sont un soutien important des équipes autonomes et rassurent beaucoup les intervenantes en apprentissage dans cette nouvelle organisation du travail. *“Elle nous redit tout le temps qu'elle ne nous laissera jamais tomber”*.

En décembre 2022, deux demi-journées de formation sont prévues pour former l'équipe au logiciel et ces sessions de formation se font alors à l'agence dans la salle de réunion, en visioconférence, toujours sans équipement informatique. Là encore, nous étions présentes en observation pour comprendre les conditions réelles de ces formations et les conditions d'introduction de nouveaux outils numériques.

Les salariées de l'équipe autonome débutante prennent parfois des notes sur un cahier, sur une feuille, d'autres n'en prennent pas. Elles écoutent et regardent l'écran sans pouvoir pratiquer elles-mêmes. La formatrice à distance s'étonne de cet état de fait. Elles en parlent et le déplorent. Par ailleurs, elles ne s'attendaient pas à une formation à distance (l'autre équipe autonome vivra les mêmes conditions de formation et découvriront également au dernier moment la visioconférence).

L'objectif est alors de former les équipes au logiciel de planning pour qu'elles puissent construire elles-mêmes leur planning chaque mois, sans l'aide de la responsable d'équipe. L'utilisation du logiciel nécessite de connaître la réglementation du travail et le fonctionnement de la modulation de leurs heures. A distance de la formatrice et sans ordinateur individuel pour tester, à plusieurs moments, les professionnelles n'écoutent plus et discutent entre elles de la réglementation du travail qu'elles découvrent pour certaines. L'outil nécessite de connaître ces règles (notamment sur les temps de pause obligatoires).

Les deux équipes autonomes observées n'ont cependant pas bénéficié exactement des mêmes conditions. Pour l'une d'entre elles, la responsable était dans la pièce d'à côté et avait fini par laisser la porte ouverte pour pouvoir intervenir si besoin, après avoir constaté qu'un problème de connexion avait interrompu la formation et que les intervenantes ne savaient comment réagir ni intervenir sur l'ordinateur. Consciente que ses équipes n'ont pas l'habitude de travailler sur ordinateur et de la visioconférence, elle viendra à plusieurs reprises les éclairer, demander à la formatrice de prendre le fichier de bénéficiaires qu'elles connaissent pour que la formation soit plus concrète pour elles, etc. Dans l'autre formation, pour la deuxième équipe autonome, la formation s'est réalisée dans une petite pièce étroite, en visioconférence sans grand écran, sur un ordinateur portable. Assises à trois autour de l'ordinateur portable, le son n'est pas bon, et elles n'ont pas d'ordinateur également pour pratiquer en même temps que la formatrice leur montre l'utilisation du logiciel. Elles prennent également des notes sur un cahier, n'arrivent pas toujours à suivre, la formation reste du coup

théorique. Cependant, la responsable n'était pas proche de la salle et n'a pas entendu les difficultés exprimées et n'a alors pu soutenir l'équipe en temps réel dans les moments de difficulté. A la sortie de la séquence de formation, les intervenantes leur partagent leurs difficultés et elle décide alors qu'elle les formera elle-même.

A l'issue de la deuxième demi-journée de formation, les intervenantes de l'équipe 1 obtiennent un ordinateur et vont pouvoir alors mettre en pratique ce qu'elles auront appris et retenu de ces sessions de formation. Celles de l'équipe 2 l'obtiendront plusieurs mois après, courant 2023.

Durant la première année de démarrage, les deux équipes autonomes ne disposaient pas d'ordinateur et n'ont pas pu se former à la création et à la gestion de planning sous le logiciel ad hoc. C'est alors la responsable d'équipe qui réalise ce travail, une fois par mois avec l'équipe autonome.

L'autre innovation du côté des outils numériques pour les intervenantes à domicile dans leur activité tient à la conversation WhatsApp qui leur permet de communiquer en permanence et en temps réel entre elles. Un an et demi après son introduction, cet outil est bien maîtrisé par les intervenantes qui avaient déjà, pour la plupart, un usage de WhatsApp dans leur vie privée. L'application est cependant installée sur leur téléphone personnel (le téléphone professionnel n'est pas configuré pour cet outil) et du fait de cet usage personnel, les pratiques d'utilisation et d'usage sont répétées presque à l'identique dans la sphère professionnelle. Ainsi, aucune ne coupe les notifications hors travail et cela n'est pas sujet à discussion. Il faut être joignable à toute heure. La conversation est alors toujours active puisque l'équipe a une activité sur tous les jours de la semaine (week-end compris). Quelques professionnelles s'en plaignent, mais n'en ont pour autant jamais discuté avec les autres membres de l'équipe autonome.

“Parce que dès qu'une de mes collègues écrit, c'est ça le seul bémol sur le WhatsApp, c'est qu'on connaît tout, même si on est en vacances, même si on veut pas voir, vous savez, même si on veut pas voir, mais on voit quand même. Moi, par contre, ça m'embête. On dirait que je suis pas en vacances. Je sais pas comment vous le dire” (intervenante à domicile).

Le bilan qui devait être réalisé fin 2022 des équipes autonomes déployées sur l'année a été décalé d'une année environ. La cheffe de projet cherchait à faire l'évaluation, une fois les routines mises en marche, or les équipes ont eu besoin de davantage de temps pour fonctionner. Les données de reporting ont alors été collectées fin 2023 et l'analyse a été réalisée au premier semestre 2024.

Par ailleurs, l'association mène de front de nombreux projets en parallèle de celui des équipes autonomes (12 projets différents sont recensés par la cheffe de projet au printemps 2024) et le temps manque alors pour accompagner et adapter les outils et formations aux besoins. La réforme des services autonomie à domicile annoncée en 2023 vient bousculer également l'ordre des priorités.

3. Évaluation du déploiement début 2024

Deux ans après leur lancement, les intervenantes à domicile ont été à nouveau rencontrées en entretien individuel avec l'équipe de recherche. Dans l'agence 1, l'équipe se réunit de manière autonome (lors de la première réunion mensuelle) pour organiser leur planning puis

avec la responsable (pour la deuxième réunion mensuelle), tandis que l'équipe de l'agence 2 travaille toujours avec la responsable sur les deux temps de réunion de l'équipe autonome.

L'introduction des outils numériques se fait ici au service d'une nouvelle organisation du travail qui est tout d'abord proposée aux intervenantes à domicile sur la base du volontariat. En outre, du point de vue des intervenantes, cette nouvelle organisation du travail a nettement amélioré leurs conditions de travail, tant sur la dimension collective du travail que sur la stabilité de l'activité auprès des bénéficiaires. Cela fait sens pour les intervenantes et contribue à permettre un travail de meilleure qualité, dans lequel elles se sentent reconnues. Aussi, l'outil en lui-même est-il moins objet de discussion, moins une nouvelle contrainte à laquelle s'adapter, comme cela peut être le cas lorsque les outils numériques s'ajoutent au travail existant, sans que les intervenantes saisissent le sens du changement.

Cependant, si le sujet des outils est peu avancé spontanément par les équipes, lorsqu'elles sont interrogées sur leur pratique, elles expriment avoir toujours des grandes difficultés à s'approprier le logiciel. Une ou deux personnes par équipe (sur les 6) seulement arrivent à l'utiliser. Parmi les difficultés rencontrées évoquées par les intervenantes, deux éléments ressortent : la peur de se tromper et le temps à consacrer à ce travail de planning, au quotidien.

La question du temps dédié à ce travail d'organisation du planning est posée explicitement par une intervenante :

"Je vais parler à ma responsable. Franchement, est-ce que vous avez pensé que c'est un triple travail ? Déjà, le problème, c'est que l'ordinateur, il est à domicile, il est chez nous, il est pas ailleurs. Parce que 8h00 du matin, on travaille, gauche, droite, et juste le soir, on rentre à la maison, on finit, on a nos maris et après, on finit. Quand je rentre à 20h00, je m'occupe de ma famille. Normalement, mon service, il s'arrêtait là, mon travail" (intervenante à domicile).

L'intervenante à domicile mentionne à plusieurs reprises la fatigue importante qui est là chaque soir en rentrant du travail. Elle peine à imaginer devoir ouvrir l'ordinateur pour faire les modifications de planning le jour où elle sera suffisamment formée et compétente pour prendre son tour de planning.

Par ailleurs, si les rémunérations ont quelque peu évolué entre le premier entretien au moment du lancement des équipes autonomes et le deuxième, un an et demi après, c'est sous l'effet de la revalorisation salariale de l'avenant 43 (qui concerne l'ensemble de la branche de l'aide à domicile) ou suite à la validation de nouvelles compétences acquises en entretien annuel d'évaluation et non en lien avec l'évolution de leurs fonctions et compétences au sein des équipes autonomes.

"J'ai monté une équipe autonome, sur L.. Sauf que cette équipe autonome n'a pas souhaité continuer. Justement, parce que... pas de reconnaissance salariale, pas d'outils, et peu de moyens mis à disposition. Donc ça, le... Elles ont eu peur, elles se sont dit « nous, on fonctionne très bien comme ça, on n'a pas de souci. Pourquoi est-ce qu'on changerait les choses ? On va faire nous-mêmes nos plannings, on va... On va devoir gérer nos remplacements, on va devoir tout gérer, pour rien de plus. Donc non ». (encadrement intermédiaire).

Le service informatique a analysé la récurrence des connexions au logiciel et a montré une quasi-absence de connexion pour la majorité des aides à domicile formées. Si toutes ont bien

été formées, elles disent que cela ne leur a pas permis d'avoir acquis les compétences nécessaires.

“C’est vrai, on a eu des formations. Mais ça ne rentre pas. Ça ne rentre pas. Alors, je lui ai dit « mais moi, je ne sais pas si je vais rester ». Elle m’a dit « non, essaie. Et tu verras. Essaie. On ne te touchera pas tes clients, tu les trouveras ». Et c’est vrai. Mais il y a un truc... Voilà, on a... C’est le planning. C’est le planning qui m’arrête” (intervenante à domicile, agence 2)

Certaines intervenantes évoquent toujours leur “peur” de ne pas y arriver, un an et demi après le lancement de leur équipe autonome, notamment parmi celles qui ne sont pas équipées d’un ordinateur personnel à leur domicile (dans l’agence 2). On observe en effet que les professionnelles de l’agence 1 et de l’agence 2 ne sont pas équipées de la même manière et n’ont pas la même expérience avec les outils puisque celles de la première agence ont majoritairement un ordinateur personnel (sur lequel la responsable d’équipe a installé le logiciel) tandis que celles de l’agence 2 sont majoritaires à ne pas avoir d’ordinateur personnel. Elles ne peuvent alors pas pratiquer et s’exercer de la même façon.

Dans les deux équipes autonomes, les formations au logiciel ont été très critiquées par les intervenantes, d’une part en raison de l’absence d’ordinateurs pour pouvoir pratiquer et expérimenter, et, d’autre part, en raison du format en visioconférence. Avant de se former au logiciel métier, les salariées étaient en demande de formation bureautique notamment mais ne sont pas entendues dans leurs demandes. Ces formations sont présentées par ces dernières comme étant réservées aux équipes support. Par ailleurs, les différentes ressources nécessaires à l’appropriation d’un nouvel outil ou d’un nouvel usage étaient manquantes :

- Le temps de formation était insuffisant pour former les intervenantes (2x3h) et le temps manquait ensuite pour une pratique régulière de l’ordinateur et du logiciel planning (sans cette pratique régulière, les apprentissages ne s’ancrent pas dans les pratiques professionnelles)
- Le temps de réunion (2h par mois) est insuffisant pour avoir des espaces et des temps pour échanger et mutualiser avec les collègues sur les apprentissages et les problèmes rencontrés.
- Les équipes ont été formées au logiciel sans avoir d’ordinateur (notes manuscrites sur les clics et fenêtres à retenir)
- Le format de la formation (en visioconférence) n’était pas adapté à des professionnelles qui ne travaillent pas sur ordinateur par ailleurs.

Si la direction connaît les limites de ce format de formation, elle réfléchit à la possibilité de formation en interne mais bute régulièrement sur la question de son financement. Aussi, lorsqu’une nouvelle personne intègre une équipe autonome en 2024, il est toujours prévu qu’elle suive la même formation en visioconférence. En parallèle de cela, les deux responsables des équipes autonomes étudiées dans le cadre de cette recherche, ont cherché à “bricoler” là encore en formant individuellement leurs intervenantes, sur le temps personnel des aides à domicile, donc non rémunéré, dans les horaires de bureau de l’agence.

Comme nous l’évoquions en début de monographie, l’apprentissage du logiciel de planning nécessite :

- d'une part de savoir utiliser un ordinateur : une évaluation des besoins en formation en amont du projet aurait pu permettre d'identifier les besoins préalables de formation en bureautique (plusieurs intervenantes sont d'ailleurs en demande de formation bureautique mais n'ont pas obtenu de réponse positive)
- d'autre part une connaissance fine de la réglementation (modulation des heures, temps de pauses obligatoires, congés, etc.).

Nous observons qu'au moment du déploiement, sur l'année 2022, un certain nombre d'accompagnements et de temps d'échanges qui avaient été prévus au moment des expérimentations ont disparu. Le poste de référente nationale sur les équipes autonomes a disparu, les temps de réunion avec les responsables d'équipes ont considérablement été réduits et finalement, les espaces d'échanges nécessaires pour l'expérimentation sont peu vivants, alors qu'ils sont encore importants. La première année de mise en place d'une équipe autonome est une année d'apprentissage et d'expérimentation importante qui semble n'avoir pas été suffisamment anticipée. La phase dite de déploiement de 2022 est en réalité encore une phase d'expérimentation au sens où les modalités pratiques d'organisation ne sont pas encore stabilisées mais sans le suivi qu'on pourrait attendre pour une phase d'expérimentation.

En mai 2024, un bilan du travail en équipes autonomes et des outils a été réalisé par la cheffe de projet au siège et présenté à l'ensemble de la direction et des directions territoriales. Cette évaluation a été réalisée sur la base d'une évaluation propre à chaque service (formation, RH, informatique, etc.) ainsi que sur le reporting des directions territoriales (sur la base d'indicateurs) et d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des intervenantes à domicile (dont les 120 professionnelles des 20 équipes autonomes). Nous étions présentes lors de la présentation de l'évaluation.

Globalement, les indicateurs comparés des équipes en organisation classique avec ceux des équipes autonomes n'ont pas permis de conclure à une meilleure organisation mais en partie en raison d'un manque de données chiffrées (reporting manquant) et de données permettant une comparaison avant/après. Les temps de trajets seraient plus élevés pour les équipes autonomes (différences sans doute dues à des sectorisations à revoir / générées par le logiciel sur un paramétrage générique qui ne permet pas les adaptations locales parfois nécessaires), les réclamations sont cependant moins importantes, la modulation est davantage mesurable et observable dans le reporting pour les équipes autonomes, etc.

Du côté des outils numériques, les directions territoriales mettent en avant le manque d'ordinateur et/ou leur vétusté. Courant 2023, la flotte d'ordinateurs portables des personnes travaillant en agence est remplacée et les anciens ordinateurs portables encore en état sont envoyés aux équipes autonomes. Interrogée sur cette question en particulier, la cheffe de projet nous répondra que les ordinateurs dédiés aux équipes autonomes n'étant pas voués à une utilisation quotidienne, ces ordinateurs pouvaient être moins rapides ou performants, tant qu'ils fonctionnaient correctement. Par ailleurs, une demande de remontée d'information a été faite aux responsables d'équipes, dans le cas où les ordinateurs envoyés étaient défectueux. Une partie des interviewé-es souligne alors la vétusté du matériel tandis que la direction regrette l'absence de remontées sur ce sujet en temps réel. Les avis divergent donc quant à l'état de fonctionnement des outils disponibles mais, du point de vue des

intervenantes à domicile, ce n'est alors pas tant la vétusté du matériel qui est mise en avant que la difficulté d'utilisation du logiciel.

Depuis la phase de déploiement de 2022, un comité de pilotage a été créé sur le système d'information où siègent notamment la directrice, le directeur des affaires financières, la responsable d'exploitation (à qui remontent les problèmes sous forme de tickets) et la responsable des moyens généraux. Ce comité de pilotage se réunit tous les mois et travaille alors en relation avec l'éditeur de logiciel.

La question de la pratique des nouveaux outils numériques est discutée et les difficultés des équipes face au logiciel de planning sont partagées, même si des éléments contradictoires se confrontent (comme la vétusté des ordinateurs par ex.) :

En fait, on peut voir quand est-ce que quelqu'un se connecte sur son sur son compte apologique. Et les ordinateurs, on les a changés il n'y a pas longtemps. On a mis des ordinateurs neufs à tout le monde, dont aux équipes, avec du coup, quand est-ce que vous ouvrez votre session. Et en fait, on voit bien qu'elles ne se connectent pas (cheffe de projet).

En phase d'évaluation au printemps 2024, les premiers retours du déploiement ont été discutés en comité de pilotage avec l'ensemble des services supports concernés et avec les directions territoriales. La décision a été prise de poursuivre la nouvelle organisation du travail tout en n'imposant pas de modèle unique et en faisant évoluer les configurations et les outils. La position de la directrice de l'association lors de cette évaluation, était celle d'une volonté de subsidiarité forte, en réitérant notamment sa volonté de laisser du pouvoir d'agir aux équipes terrain :

“Arrêtons d'être prolifiques en outils, soyons dans le collaboratif avec l'encadrement intermédiaire. Il faut laisser les coordo faire leurs propres propositions d'organisation avec des variations selon les territoires, leur demander comment elles voient les choses, comment les aider, les embarquer”.

En matière de pilotage du projet, au moment de l'évaluation et du choix de continuer l'organisation en équipes autonomes avec son outillage numérique, la directrice demande alors à ce que cela devienne un projet qui soit porté par l'ensemble des salarié-es et que le projet « *traverse toutes les décisions d'organisation, toutes les orientations du quotidien* » et que tous les échelons hiérarchiques soient en soutien auprès des responsables d'équipes pour répondre à leurs besoins, pour trouver des solutions à leurs difficultés, et pour que l'organisation du travail réponde aux demandes locales de ces responsables d'équipe. La directrice demande alors à ses équipes de collaborer avec les responsables d'équipes pour que ce projet d'équipes autonomes ne soit plus un projet porté par le siège mais par l'organisation tout entière.

4. Simplification des outils numériques et accompagnement des équipes sur 3 agences tests en 2025

Au moment de la rédaction de ce rapport, plusieurs changements sont à l'étude. Une nouvelle phase d'expérimentation va avoir lieu dans trois agences tests où :

- 100 % des intervenantes seront organisées en équipes autonomes (le volontariat est abandonné) ;

- l'objectif est alors de passer d'une autonomie importante à une autonomie relative (la place de la responsable d'équipe est repensée et remise au cœur de l'activité des équipes autonomes) ;
- les responsables d'équipes vont être formées à former (prise en compte du travail réel effectué pour accompagner les équipes et pour pallier les sessions de formation en visio qui ne correspondaient pas) ;
- le travail sur le logiciel de planning est simplifié (à la suite au constat de la non-utilisation du logiciel pour la majorité des intervenantes) :
 - o la gestion du planning se fera non plus sur ordinateur chaque mois entre intervenantes, mais :
 - sur leur téléphone (par un système de glisser/déposer) pour les ajustements journaliers par les intervenantes de l'équipe autonome ;
 - sur l'ordinateur de la responsable d'équipe et avec la responsable d'équipe pour le planning du mois ;
- une nouvelle messagerie instantanée sécurisée sera disponible sur le téléphone professionnel pour remplacer WhatsApp. Elle sera testée au préalable par les personnels du siège de l'association durant quelques mois. Il s'agit ici de répondre aux besoins de déconnexion des utilisatrices et à la réglementation RGPD ;
- des primes seront proposées aux responsables d'équipes et aux intervenantes à domicile en fonction d'objectifs atteints (ces objectifs sont en cours de définition au moment de la rédaction du rapport).

Concernant les équipes autonomes déjà formées et en activité, la direction va proposer du cas par cas afin d'adapter les outils aux besoins. Dans le cas où les équipes utilisent déjà le logiciel et travaillent sans problème avec le logiciel, rien ne sera changé. En revanche, si le test sur les 3 équipes est concluant, il sera possible de proposer aux équipes qui rencontrent des difficultés avec le logiciel de basculer sur une gestion simplifiée sur le téléphone. Une discussion aura lieu avec les responsables d'équipe pour évaluer.

Ces différents changements, qui font suite à des remontées de terrain et à des bilans / évaluations, se feront dans un premier temps sur trois agences afin d'évaluer ces nouvelles modalités autour des outils. Ces trois agences qui vont tester cette nouvelle configuration sont des agences qui seront en test sur une organisation en 100 % équipes autonomes. Les ordinateurs ne seront plus nécessaires et la gestion du planning se fera sur le téléphone professionnel. L'organisation du planning sera par ailleurs simplifiée (recours au glisser/déposer).

Dans les autres agences où les équipes autonomes déployées en 2022 sont en cours, le changement consistera à redonner une place importante à la responsable d'équipe dans la gestion du planning, afin qu'elle soit davantage présente, notamment durant la première année. La session de formation aux outils devrait rester la même, mais serait alors une première introduction à l'outil, qu'il sera alors question de pratiquer davantage, tout en étant accompagnée par les responsables d'équipe.

La direction fait le choix de faire évoluer l'outillage des équipes autonomes au cas par cas (choix de rester sur le modèle du déploiement avec l'ordinateur et le logiciel de planning ou de passer à une gestion du planning simplifiée et accompagnée par la responsable d'équipe).

L'association repart donc en phase d'expérimentation, sur la base de trois agences tests, afin de tenter de répondre aux besoins et difficultés du déploiement des 20 équipes en 2022, avec une phase d'évaluation prévue fin 2025 pour la remontée d'indicateurs et début 2026 pour l'analyse.

3.2. Effets de l'introduction d'outils numériques sur le travail, l'activité et le service rendu

Comme nous l'avons précisé en début de partie sur les résultats, nous reprenons ici une synthèse des effets des nouveaux outils, sur l'ensemble des monographies et présentons les effets détaillés dans chaque structure étudiée dans le deuxième volume du rapport.

Quatre types d'effets communs sont observés par suite de l'introduction de nouveaux outils numériques au sein des différentes structures :

1. Sur l'activité et la pratique professionnelle ;
2. Sur la charge mentale ;
3. Sur le collectif et les rapports sociaux de travail
4. Sur la conciliation des temps de vie (professionnelle / personnelle).

1. Sur l'activité et la pratique professionnelle

Deux effets sur l'activité et la pratique professionnelle sont observés : sur le travail qui se complexifie et s'intensifie et sur la qualité du travail et du service rendu.

Complexification et intensification du travail

L'introduction d'un nouvel outil complexifie l'activité des salarié-es au départ au moins. Et le temps d'adaptation peut être plus ou moins long pour les équipes. Les salarié-es doivent par exemple utiliser un nouveau téléphone, scanner des QR code, répondre à des messages instantanés, cocher des cases dans un logiciel, etc. autant de tâches nouvelles qui viennent perturber la fluidité de leurs gestes au quotidien, tout en s'ajoutant aux tâches déjà nombreuses. Cette complexification a généré du stress.

Dans le cas des outils numériques qui servent par exemple à la transmission d'informations, ces activités ne remplacent pas, le plus souvent, d'anciennes tâches mais s'ajoutent au quotidien et viennent bousculer les pratiques professionnelles. Cela contribue à fragmenter l'activité (notifications téléphones) et implique souvent de devoir revoir l'organisation du travail pour intégrer les nouvelles manières de travailler avec l'outil (par exemple, moins de transmissions orales, ou prise de nouvelles habitudes).

Du côté de l'encadrement également, un certain nombre de tâches nouvelles apparaissent au moment de l'introduction de nouveaux outils et l'encadrement a dû adapter son travail pour intégrer de nouvelles tâches d'accompagnement, de formation, de réponses aux urgences, d'ajustements.

Ainsi, au moment du développement et de l'introduction des outils numériques, on observe une augmentation de la charge de travail et ce, même si les outils numériques peuvent permettre de gagner du temps sur certaines tâches par la suite. Dans les premiers temps de la digitalisation, un effet important d'intensification du travail, de charge de travail est constaté sur l'ensemble des structures observées, tant chez les salariées que dans l'encadrement intermédiaire et au siège et à tous les niveaux hiérarchiques.

Qualité du travail et du service rendu

Les effets sur ce point dépendent des conditions d'introduction des outils évoqués plus loin. Ils peuvent améliorer la qualité du travail au quotidien autant que la dégrader.

Lorsque les outils fonctionnent et sont au service de l'activité et qu'ils font sens pour les salarié·es, ces dernier·es déclarent observer des effets en matière d'amélioration de la qualité du travail et de service rendu aux bénéficiaires.

Dans ces cas-là, les outils simplifient certaines tâches et permettent une facilitation administrative et gestionnaire.

Par ailleurs, en centralisant différents éléments autrefois épars ou en améliorant la transmission des informations, l'utilisation d'outils numériques peut libérer du temps pour le travail relationnel, considéré comme le cœur de métier. Cela fait sens alors pour les salarié·es. Les ajustements plus rapides du planning sont, par exemple, très appréciés par les directions et par les salarié·es également. Ils permettent alors de mieux travailler, d'avoir de la continuité, de la traçabilité sur des données autrefois non partagées ou manuscrites. Cela contribue également à décloisonner les pratiques professionnelles et à favoriser la pluridisciplinarité, via le partage d'information. On observe enfin une plus grande reconnaissance ou valorisation ressentie par les salarié·es. Cela participe à rendre plus attractif le métier également.

Lorsque les outils ne fonctionnent pas et ne sont pas au service de l'activité, ou qu'ils ne font pas sens, on observe alors des effets de dégradation de la qualité du travail et du service rendu.

Tout d'abord, les dysfonctionnements et les bugs font perdre du temps et génèrent beaucoup de stress et pèsent également sur l'activité de terrain. Ils peuvent ralentir l'activité notamment dans les temps d'apprentissage et de prise en main des outils.

Ensuite, des effets d'isolement et de dégradation des relations entre professionnel·les sont également observés lorsque toute l'information circule uniquement par l'outil numérique (sms/messagerie instantanée/mail).

Enfin, la perte de lien social est un effet craint par de nombreuses équipes. L'outil peut être un séparateur dans la relation du soin. Devoir scanner un QR Code à l'arrivée chez un bénéficiaire par exemple est perçu par certaines intervenantes à domicile comme dégradant le moment du premier contact, du bonjour.

2. Sur la charge mentale

En apprenant à utiliser un nouveau logiciel et à le remplir, les salarié·es prennent parfois des responsabilités supplémentaires qui ne sont pas sans effet sur leur charge mentale. Ils participent à de nouvelles activités autrefois du ressort de l'encadrement et des directions.

Une partie des salarié·es craint de ne pas y arriver ou de devoir y consacrer un temps long pour y arriver au détriment du service rendu. D'autres redoutent de commettre des erreurs et de désorganiser le travail collectif (endommager le planning, effacer des données sensibles, etc.). Enfin, l'utilisation de nouveaux outils fait craindre à une partie des salarié·es un temps de travail supplémentaire, y compris une fois l'outil maîtrisé (cf. intensification du travail). Ces

éléments, en augmentant leur charge mentale, font peser un risque sur leur santé physique et mentale.

3. Sur les rapports sociaux de travail et le collectif

Les outils numériques peuvent, dans certains cas, contribuer à faire émerger des collectifs de travail. Plusieurs salarié·es évoquent cette possibilité nouvelle, grâce aux outils, de pouvoir s'entraider, tant dans les temps de formation à l'outil (mutualisation des connaissances) que dans le quotidien de l'activité où les outils numériques peuvent permettre de mobiliser un collègue à tout moment, en cas de question par exemple ou de mutualiser leurs expertises.

Cela a également des effets sur les rapports sociaux de travail entre professionnels lorsque les outils introduits demandent de renseigner et de transmettre de façon systématique des éléments autrefois non transmis. Ils participent alors à une nouvelle manière de travailler collectivement via la transmission, l'échange et la mutualisation.

Certaines directions sont néanmoins attentives à l'effet inverse possible, à savoir d'isoler certain·es professionnel·les. Elles essaient de ne pas communiquer que via les outils numériques et de faire attention à maintenir des interactions orales ou en face à face avec leurs équipes.

Enfin, des craintes sont parfois exprimées quant aux nouveaux outils comme la badgeuse ou la géolocalisation. Le sentiment d'être contrôlé·e ou pisté·e a des effets sur certains ajustements quotidiens de l'activité tels que la possibilité de pouvoir ajuster les horaires en partant quelques minutes plus tôt si le travail est fait ou en s'arrangeant parfois avec le bénéficiaire sur les heures d'arrivée et de départ par exemple. Le travail réel est toujours le fruit d'ajustements quotidiens et les outils numériques donnent à voir ce qui est fait et ce qui n'est pas fait individuellement. Cela vient questionner et affaiblir parfois l'autonomie existante dans le travail et la confiance entre les salarié·es et leur encadrement / direction.

4. Sur la conciliation des temps de vie (professionnelle et personnelle).

Enfin, concernant la conciliation des temps de vie, trois facteurs contribuent à brouiller les frontières. Le premier concerne la manière dont la direction et l'encadrement pensent et informent leurs équipes sur le sujet de la déconnexion. Le deuxième facteur est lié au type de matériel mis à disposition (ordinateur fixe / portable, téléphone portable professionnel et personnel nécessaire ou non, système d'information et réseau internet, etc.), qui permet de se déconnecter plus ou moins facilement. Enfin, la manière dont les équipes sont formées aux outils joue sur la capacité des équipes à utiliser des fonctions de mise en veille des notifications.

3.3. Conditions d'introduction d'outils numériques au service du travail, de l'activité et du service rendu

Au sein des quatre terrains étudiés, nous avons cherché à comprendre comment s'est passé le processus d'introduction de l'outil numérique. Comprendre les différentes étapes, les parties prenantes mobilisées, les allers-retours dans la construction, etc., devait nous permettre d'identifier les conditions à réunir pour permettre une digitalisation vertueuse et, à l'inverse, les erreurs à ne pas reproduire. Il ne s'agit pas là de tirer de ces expériences des bonnes pratiques universellement applicables, mais bien de comprendre les mécanismes qui favorisent l'appropriation des outils digitaux par les salarié-es des métiers de l'aide à domicile et du handicap ; avec, toujours, le souci que ces outils soient au service de l'activité et du service rendu. Identifier ces conditions à réunir et ces erreurs nous permet également d'identifier des conditions à réunir pour que le projet numérique soit concluant.

Comprendre les différentes étapes du processus d'introduction des outils numériques, les parties prenantes mobilisées, les allers-retours dans la construction mais aussi les effets observés sur le travail, etc., nous a permis d'identifier les conditions à réunir pour permettre une digitalisation au service du travail et de l'activité et du service rendu, et, à l'inverse, les erreurs à ne pas reproduire. Il ne s'agit pas là de tirer de ces expériences des bonnes pratiques universellement applicables, mais bien de comprendre les mécanismes qui favorisent l'appropriation des outils digitaux par les salarié-es des métiers de l'aide à domicile et du handicap ; avec, toujours, le souci que ces outils soient au service de l'activité et du service rendu.

Plusieurs éléments sont apparus de façon transversale dans les différentes structures étudiées. Ces éléments transversaux, autant de conditions à réunir, sont pluriels et peuvent être regroupées en trois catégories :

1. Celles liées à l'organisation du projet au sein de cette dernière afin qu'il puisse exister et être approprié par les utilisateurs et utilisatrices (conditions organisationnelles),
2. Celles liées à l'environnement institutionnel de la structure (conditions institutionnelles) ;
3. Celles liées aux matériels existants et disponibles (conditions matérielles).

Comme pour les effets, nous présentons ici la synthèse des conditions observées dans les quatre structures. Le volume 2 présente pour chacune d'entre elle ces conditions dans le détail.

1. Conditions organisationnelles

1.1. Une clarification et une reconnaissance des rôles

Un premier volet concerne les rôles adoptés par différents acteurs de l'organisation dans le processus de conception et de mise en œuvre qui doivent être clairement établis et reconnus. Dans la plupart des organisations étudiées, les projets numériques relèvent, dans leur mise en œuvre, de la responsabilité de personnes bien identifiées. Ce rôle est reconnu comme important, notamment parce qu'il permet d'identifier les personnes ressources pour faire

avancer le projet numérique. Néanmoins, ces rôles ne sont pas toujours clairement identifiés dès le début du processus et peuvent, au démarrage du projet notamment, faire l'objet de tâtonnements, surtout au niveau du management ou de l'encadrement intermédiaire. Le projet numérique faisant évoluer les pratiques professionnelles, les rôles, même clairement attribués au début, évoluent. Laisser des temps et des espaces pour éventuellement repréciser, voire redéfinir, les rôles s'est avéré bénéfique dans certains terrains.

Si des rôles doivent être clairement établis, un tel projet ne peut toutefois reposer que sur les responsables de projet, mais doit être approprié collectivement. Cette appropriation passe par la reconnaissance du rôle de support qui vise à maintenir une présence pour aider les salarié-es lors de l'introduction de l'outil numérique. Ce rôle est assumé par différents profils, tantôt par les référent-es métiers, tantôt par le référent informatique et l'assistante logistique ou encore par l'équipe projet. Dans certains terrains, le rôle de support est fort sollicité alors qu'il l'est peu dans d'autres, ce qui n'est pas sans lien avec la manière dont les outils ont été introduits. C'est alors souvent l'entraide entre salarié-es qui prend le relais en assumant informellement ce rôle.

Par ailleurs, le travail des équipes d'encadrement se voit souvent impacté et modifié par le projet numérique. C'est particulièrement le cas lorsque le projet numérique est adossé à une nouvelle organisation du travail, vers un management plus participatif et davantage d'autonomie. Des flous sont récurrents autour des rôles et de leurs évolutions. Ainsi, l'encadrement intermédiaire ou de proximité est non seulement un véritable relais mais semble être, dans les quatre structures étudiées, la pierre angulaire de la mise en œuvre d'outils numériques au service de l'activité, alors qu'il est souvent peu reconnu et est impacté par une surcharge de travail qui ira, dans une structure, jusqu'à des burnouts. L'introduction d'outils numériques ne peut donc pas reposer sur l'acceptation par certain-es salarié-es d'une surcharge de travail sur plusieurs mois, ce qui est pourtant observé.

Enfin, la question de la stabilité des équipes et personnes assumant ces rôles variés, et plus largement des parties prenantes impliquées, apparaît comme centrale pour garder une continuité dans la construction du projet numérique ainsi qu'une mémoire de son implémentation.

1.2. Un intérêt partagé au service de la qualité du travail

Comme nous l'avons vu, un projet d'introduction d'outils numériques doit faire sens pour être mis en œuvre au service de l'activité et du service rendu dans l'ensemble des services d'une part, et pour être utilisé dans le quotidien de l'activité par les salarié-es d'autre part. Lorsque les outils numériques fonctionnent et permettent un travail de meilleure qualité, qu'ils sont pensés en cohérence avec le contenu du travail, ils font sens. Et ils font sens parce qu'ils sont au service des besoins des utilisateurs et utilisatrices, ici des salarié-es et des bénéficiaires. Ils font sens quand le projet est pensé et conduit avec et pour ces différentes parties prenantes.

La question du volontariat est sur ce point tout à fait intéressante. Dans la seule organisation où l'introduction d'outils numérique est déployée sur la base du volontariat des équipes, la question du sens est fortement mise en avant par ces dernières. Volontaires pour tester une nouvelle forme d'organisation du travail outillée numériquement qui leur permet de travailler dans de meilleures conditions, les aides à domicile ne voient pas l'outil comme un frein à leur

activité. Cette nouvelle organisation, qui ne peut fonctionner sans les nouveaux outils numériques, leur permet de mieux travailler, de gagner du temps sur leur trajet quotidien, d'accéder à l'information plus rapidement, d'avoir plus d'autonomie, et de découvrir les ressources d'un collectif de travail jusque-là inconnu. Tout cela donne du sens à l'activité et c'est alors une condition facilitatrice pour les salarié·es.

Lorsque les outils ne fonctionnent pas et ne sont pas au service de l'activité, ou qu'ils ne font pas sens, nous observons des effets de dégradation de la qualité du travail et du service rendu. Cela empêche alors les salarié·es de faire un travail de qualité, de se reconnaître dans ce qu'ils ou elles font. Il est intéressant de noter que dans une des structures étudiées, les différentes parties prenantes vivent différemment la contribution de l'outil numérique à la qualité des services aux bénéficiaires, certaines parties prenantes voyant en l'outil une véritable plus-value, alors que d'autres parties prenantes y détectent plutôt un frein à la qualité de service aux bénéficiaires. Une partie des salariées interrogées sent un décalage très fort entre ce qui fait le sens même de leur travail et ce qu'elles peuvent "entrer" dans l'outil, si bien qu'elles estiment que l'outil est un frein à la mise en œuvre d'un accompagnement global de la personne et qu'il fragmente leur activité. Plusieurs salariées vont plus loin en exprimant que l'accompagnement global des personnes est devenu impossible et ont le sentiment qu'on leur demande de mal faire leur travail. Ce sentiment d'être empêché d'accompagner globalement les personnes et de contribuer à répondre à leurs besoins multidimensionnels, génère une perte de sens au travail, pouvant aller jusqu'à des situations de souffrance au travail importante. Le sens du projet numérique peut ainsi avoir un impact sur la santé physique et mentale des personnes concernées selon la manière dont il a été introduit et ses objectifs.

Si les finalités perçues des nouveaux outils numériques sont uniquement la mesure et le suivi de l'activité par exemple, ils ne facilitent pas le travail des équipes. Lorsque les projets sont portés par les directions sans concertation avec les équipes et qu'ils ne font pas sens pour les équipes, ou pire qu'ils sont perçus comme participant au contrôle de leur activité et à la perte d'autonomie, les conditions ne sont pas réunies pour que ces outils soient au service de l'activité et du service rendu.

C'est pourquoi l'association des différentes parties prenantes (dont les salarié·es et l'encadrement intermédiaire), dès l'amont du projet, est nécessaire pour permettre de co-construire un intérêt partagé à agir.

1.3. Des phases d'ajustements, d'expérimentations et d'évaluation pour concevoir un outil adapté aux besoins des utilisateurs et utilisatrices

Dans la plupart des terrains, une phase pilote ou d'expérimentation a été observée. Celle-ci prend plusieurs formes. Dans un cas, une équipe de pilotage a souhaité impliquer des salarié·es réticent·es au projet au départ. Elle les a alors intégrés dans la co-construction du projet avec l'équipe projet, et a testé l'outil numérique avant de le déployer auprès de toute l'équipe. Ailleurs, une phase d'expérimentation sur trois sites pilotes a été déployée. Dans un autre terrain, une première équipe a adopté l'outil numérique (et le fonctionnement en équipe autonome qui y est lié), avant que d'autres équipes l'expérimentent à leur tour.

Ces phases d'expérimentations sont essentielles puisqu'elles permettent aux organisations en changement d'ajuster rapidement les modes opératoires décidés en amont, en fonction des besoins d'une part et d'ajuster également le contenu des outils (en permettant l'ajout d'un item, un menu déroulant, etc.). Cela permet des apprentissages organisationnels. L'expérimentation permet de ne pas figer trop rapidement une nouvelle organisation ou de nouvelles façons de faire, si elle est accompagnée de moments d'évaluations ou de bilans, sans quoi l'expérimentation n'a pas de sens. Il est surprenant de constater que dans la structure où les équipes autonomes sont expérimentées dans un premier temps, les enseignements tirés de cette première expérience ont été relativement peu partagés aux nouvelles équipes, même au sein d'une même agence.

Ces phases pilotes ou d'expérimentation sont importantes pour l'appropriation collective et pour l'adaptation de l'outil aux besoins réels. Elles se sont traduites, dans deux structures, par une certaine progressivité dans le déploiement de l'outil. Dans la première organisation, les salarié·es ont pu conserver l'usage du papier en parallèle du smartphone pendant un mois avant de s'en défaire, et des modules supplémentaires du logiciel métier devaient encore être développés mais ont été retardés pour permettre aux salarié·es d'avoir le temps de s'approprier l'outil. Dans l'autre terrain, les intervenantes à domicile ont eu le smartphone pendant plusieurs mois avant d'y installer le logiciel métier, pour permettre que tous·tes soient familier·ères de l'utilisation du smartphone. Au contraire, dans un autre terrain, de nombreux projets étaient menés en parallèle de l'implémentation digitale.

1.4. Des formations adaptées à l'outil et aux besoins des salarié·es

Dans tous les terrains, les salarié·es ont été formé·es à l'utilisation de l'outil, et dans deux terrains, cela s'est opérationnalisé en deux temps. Cette formation est cruciale pour que les salarié·es soient en mesure d'utiliser leur outil de travail. Organiser les formations dans des organisations actives dans l'aide et le soin implique de réorganiser les horaires, puisque les bénéficiaires doivent continuer de recevoir leurs soins pendant que certain·es aidant·es sont en formation. Par ailleurs, la question du moment auquel sont organisées ces formations est également cruciale, elles ne doivent être développées ni trop tôt, ni trop tard.

Il apparaît également qu'une évaluation préalable des besoins de formation des utilisateurs et utilisatrices et de leur niveau de compétence est essentielle pour que ces formations soient réellement utiles. Dans un terrain, le niveau de compétence des salarié·es n'a pas été évalué au préalable, donc les formations ne correspondaient pas à leurs besoins : les formations portaient sur l'apprentissage d'un logiciel alors qu'une partie des personnes formées n'avaient pas eu de formation bureautique préalable.

Avant même la mise en place de formation, l'information des salarié·es de l'arrivée de l'outil numérique le plus tôt possible s'avère importante. Dans un terrain, cette information a eu lieu lors d'une réunion annuelle réunissant l'ensemble des salarié·es et a été l'occasion de recenser leurs besoins pour améliorer leur travail au quotidien. Dans un autre cas, l'information était disponible dans une newsletter par exemple. Dans les deux autres terrains, les outils n'ont pas été présentés explicitement en amont du projet. On voit combien l'information préalable peut prendre des formes différentes, révélant par là des intentions

variables quant à l'association des équipes au projet en fonction des situations et contextes de départ.

1.5. Une nécessaire mise en discussion du travail

Enfin, pour permettre aux outils d'être adaptés et adoptés par les salarié·es, au service de l'activité et du service rendu aux bénéficiaires, il est nécessaire alors de prévoir des temps dédiés d'échanges autour de l'outil, du sens du projet dans lequel il s'inscrit et de ce que l'outil vient bousculer dans le quotidien de l'activité. Et ces temps de mise en discussion du travail en train de se faire, en train de se transformer avec et par l'outil, doivent être présents dès l'amont du projet lors de la conception de l'outil, puis tout au long du projet et jusqu'à la validation de l'outil et de ses modalités d'usages. C'est par cette mise en discussion du travail et des outils que peut se mettre en œuvre la nécessaire implication de l'ensemble des salarié·es (ou de leurs représentants et représentantes) et de l'utilisateur/famille dans le processus d'introduction d'outils numériques, de l'amont (dès la conception pour identifier les besoins des futur·es utilisateurs et utilisatrices) et jusqu'en aval (réflexion sur les usages et la mise en œuvre concrète dans les services).

Deux raisons principales motivent cette nécessaire mise en discussion du travail qu'il importe d'organiser. D'une part, parce que le sens du projet conféré à l'introduction d'outils numérique diffère selon les personnes interrogées et fait apparaître des mondes de justifications différents. Nous l'avons observé dans les différentes structures étudiées²⁵. Il est alors nécessaire de co-construire un intérêt commun à agir. D'autre part, parce que la mise en discussion du travail autour du processus d'introduction des outils permet une conception et une adaptation des outils et de leurs usages au plus près de l'activité et s'inscrit alors au service d'un travail de qualité, qui fait sens pour les équipes. C'est permettre alors que se révèlent les difficultés rencontrées, les solutions imaginées, testées, l'inventivité des salarié·es. Et cette mise en discussion, lorsqu'elle peut se faire entre usagers, concepteurs et décideurs, permet d'adapter l'outil au plus près des besoins de l'activité. Nous l'avons vu dans certaines structures, lorsque la discussion avec les éditeurs et éditrices de logiciel est possible et/ou facilité le contenu de l'outil est plus en phase avec les besoins des utilisateurs.

Cela étant dit, cette mise en discussion du travail est nécessaire mais pas suffisante en soi, en ce sens qu'elle doit être arrimée à l'action ensuite et s'accompagner d'actions de correction, de réponses à ce qu'il est possible de faire ou non. Sinon le risque est grand d'avoir contribué pour rien et d'engendrer un désintéressement progressif ou une démotivation des salarié·es. Ainsi, nous avons observé dans trois terrains une attention aux retours des utilisateurs, ce qui s'est traduit, selon les terrains, par une organisation souple et réactive, par une évaluation au bout d'un temps, par une écoute des améliorations possibles, ou encore par un passage de l'équipe support en réunion d'équipe pendant tout un temps après le déploiement de l'outil. En lien avec ce cadre soutenant et capacitant, cette attention portée aux retours des utilisateurs permet une mise en discussion du travail, des temps d'échanges sur la pratique, sur l'expérimentation ou le déploiement et ont des effets sur le contenu de l'outil (y compris avec l'éditeur qui pourra alors faire évoluer l'outil).

²⁵ Cf. préambule du volume 2

2. Conditions institutionnelles

2.1. L'enjeu du financement du projet numérique

Sans surprise, le financement des outils digitaux apparaît comme déterminant. Dans deux organisations étudiées, le manque de moyens de l'organisation à dédier à la digitalisation se reflète dans le fait que les salarié·es ont des abonnements téléphoniques à bas coût qui contraignent leur utilisation. Il en résulte qu'il ou elles passent par des réseaux sociaux non conformes au RGPD pour échanger sur les situations de leurs bénéficiaires. Dans un autre terrain, les ordinateurs nécessaires au déploiement de la nouvelle organisation du travail n'ont été donnés aux salarié·es qu'après un an, ce qui n'est pas sans effet sur les conditions d'apprentissage et d'appropriation du nouvel outil puisque ce sont alors les responsables d'équipes qui ont dû compenser en assumant la charge de réaliser les plannings.

2.2. Le lien avec le fournisseur de solution numérique

La relation avec l'éditeur numérique, aussi appelé fournisseur de solution numérique, apparaît comme cruciale. Il est donc important de sélectionner un éditeur compétent et disponible, pour pouvoir concevoir un outil répondant aux besoins dans le respect de la réglementation (RGPD), adapter l'outil si nécessaire et trouver de l'aide en cas de problème technique. Dans l'un des terrains, l'importance que l'éditeur connaisse un minimum le métier est soulignée, autrement des décisions techniques sont prises sans considération pour l'impact sur le terrain. Le logiciel utilisé par les deux organisations belges est au contraire spécialisé dans l'aide à domicile, ce qui permet une bonne compréhension de leurs enjeux et de la législation en vigueur. Néanmoins, en raison d'un quasi-monopole du fournisseur de solution numérique dédiée à l'aide à domicile en Belgique, les petites organisations se voient souvent lésées par rapport à la disponibilité et au traitement que des organisations plus grandes peuvent recevoir.

2.3. L'accompagnement par un tiers

Une seule structure a bénéficié d'un accompagnement extérieur. Il est difficile de distinguer ce qui, dans la mise en œuvre du projet accompagné par un tiers, relève de l'initiative de la directrice ou des conseils de l'accompagnement DigitalEES. On le voit dès les premiers entretiens, la directrice a un souci d'embarquer toute son équipe, et une conscience que tous et toutes ne sont pas au même niveau en termes de compétence et d'expérience numérique. Il est à noter que ce cas a été identifié à plusieurs reprises par les accompagnateurs DigitalEES comme exemplaire, ou parlaient de la directrice comme "la bonne élève". Ainsi, elle a préparé chaque moment d'intervision en faisant le point sur les sujets qu'elle souhaitait aborder, elle a respecté les deadlines proposés par ses accompagnateurs, elle a tiré profit des interventions collectives pour se remettre en question, finalement, elle a accepté et apprécié les regards extérieurs apportés par ses accompagnateurs. Il est à noter également que cet accompagnement a été l'occasion, pour les porteur·euses de projet, de « lever le nez du guidon » pour prendre le temps de réfléchir à l'intégration de l'outil digital dans la stratégie de leur organisation, ce qui n'est pas toujours évident quand les activités quotidiennes sont fort prenantes. Les moments d'intervision collective ont également été l'occasion de rencontrer d'autres directeurs et directrices engagé·es dans une même démarche et d'échanger entre pairs. En fait, dès le début de

l'accompagnement, elle avait des attentes de soutien claires adressées aux accompagnateurs, signe qu'elle avait une bonne estime des potentiels futurs apports de ceux-ci. Lors de l'entretien de sortie de l'accompagnement DigitalEES, elle explique son raisonnement : « *Dans l'appel à projet, quand j'ai répondu, j'ai dit qu'on voulait être accompagné d'experts, alors si vous nous dites d'utiliser des outils, il faut faire preuve d'humilité* » [...] « *On a la chance d'être accompagnés, vous nous nourrissez. On prend du recul et on se dit que c'est sans doute la meilleure chose à faire* ». En résumé, la directrice a su tirer parti de l'accompagnement pour accompagner au mieux le changement au sein de son organisation, et pour mener à bien le projet. Bien que FamiCare soit une petite structure, le temps a été pris pour connaître les besoins des futur·es utilisateurs et utilisatrices et pour les impliquer au travers de l'équipe de pilotage. Indirectement, l'accompagnement DigitalEES a donc bénéficié aux salarié·es.

Les autres organisations étudiées n'ont pas bénéficié d'accompagnement et n'ont alors pas toujours pu/su dédier du temps suffisant aux différentes étapes de co-construction de l'intérêt partagé autour de l'outil ou bénéficier de la réflexivité d'un regard extérieur à l'organisation sur leurs pratiques. Enfin, le tiers accompagnateur permet également une mise sur agenda régulière de temps de travail dédiés au projet, avec ses échéances, évaluations et retours d'expériences. Souvent prises par le temps, les équipes qui pilotent ces projets ne sont pas toujours en capacité de trouver le temps suffisant. L'accompagnement extérieur contraint donc a minima plutôt positivement tout au long du processus.

3. Conditions matérielles

Dans plusieurs organisations étudiées, le temps de construction et de déploiement du projet numérique a été plus long que prévu. Cette temporalité longue est décrite tantôt comme nécessaire, pour permettre les ajustements en cours de route ; tantôt comme démotivante. Le terrain accompagné par un tiers extérieur (DigitalEES) est celui qui semble avoir pris le moins de retard sur ce qui était prévu en début de projet, malgré des aléas liés au prestataire digital. Dans un autre terrain, la temporalité longue se traduit de deux manières. D'une part, certain·es finissent par croire que le projet ne va pas voir le jour. D'autre part, une forme d'empressement se fait sentir puisque le logiciel a été déployé sans qu'il ne soit encore finalisé. Cela a pu démotiver certain·es utilisateurs ou utilisatrices et a gaspillé l'énergie d'autres. Dans un troisième cas, des changements significatifs dans la taille et dans le métier au cours de l'élaboration du projet numérique sont venus s'ajouter aux changements apportés par la structuration en équipe autonome.

Dans certains cas, la complexité de l'outil et de l'organisation (ou de la non organisation) du projet semblent expliquer ce temps long. Dans d'autres, la temporalité longue semble liée en partie à la dimension collective. Recenser les besoins des futurs utilisateurs et utilisatrices, construire le projet en fédération, faire passer l'évaluation par plusieurs échelons sont autant d'étapes qui prennent du temps, mais qui doivent permettre d'asseoir le projet. Cette dimension collective se doit d'être correctement animée, comme l'illustre l'un des terrains, où une réunion a abouti sur la réflexion autour d'une solution qui ne peut pas marcher, puisqu'elle ne respecte pas les normes en vigueur.

Conclusion générale

Les conditions d'introduction de nouveaux outils numériques dans le quotidien de l'activité ont été observées et analysées au sein de quatre structures du secteur de l'aide à domicile et du handicap. Cette recherche avait pour intention de comprendre quelles étaient les conditions qui permettent aux outils d'être au service de l'activité et du service rendu. Pour cela nous avons diversifié les contextes organisationnels afin d'étudier différentes manières d'introduire ces outils. Et si nos hypothèses de départ ont bien été confirmées, à savoir que c'est en associant les salarié-es tout au long du processus de changement et en permettant des ajustements réguliers que cela est possible, trois éléments nous semblent particulièrement déterminants à souligner en guise de conclusion.

Le premier élément, commun à l'ensemble de nos terrains d'investigation, porte sur la nécessité de sortir d'une approche par les appétences numériques au profit d'une approche par les compétences (Benedetto-Meyer et Boboc 2021). Dit autrement, il s'agit de déconstruire l'idée de compétences numériques dites naturelles.

En effet, dans les différentes structures étudiées, nous avons observé une récurrence dans le vocabulaire et dans l'esprit des directions et de l'encadrement d'une terminologie autour des appétences numériques. Les discours sont empreints de termes tels que l'aisance numérique, la dextérité, la facilité des un-es et des autres avec le numérique, arguant souvent de capacités différenciées selon les générations, sorte de présupposé de départ, souvent sans questionner l'expérience ou la formation. Il est alors question de fracture numérique, de résistance au changement (posture souvent présentée comme fréquente, normale, qu'il faut alors contraindre un peu). Or, nous observons qu'au sein des équipes de salarié-es aux profils similaires, les compétences numériques sont diverses et sont éclairées par les parcours professionnels et environnements personnels (équipements et capital social). Au sein d'une même équipe d'aide à domicile par exemple, certaines intervenantes n'ont jamais travaillé dans d'autres secteurs d'activité quand d'autres ont eu un emploi de secrétaire, de vendeuse, etc. Leurs expériences et compétences quant au numérique sont alors diverses et éclairées par les contextes d'activités (avoir déjà travaillé sur des outils numériques dans un précédent métier, avoir été formée à certains outils), par leurs équipements personnels (avoir un ordinateur ou non chez soi) et par leurs ressources personnelles (avoir des adolescent-es à la maison peut permettre de demander conseil par exemple).

Le registre des appétences numériques individualise et invisibilise les déterminants sociaux qui éclairent le processus d'apprentissage des compétences, s'inscrivant ainsi dans le paradigme de la responsabilité individuelle, à l'instar du courant de psychologisation des rapports de travail en entreprise (Stevens 2008).

Cette référence à la responsabilisation de l'individu n'est pas nouvelle. Or, « *au-delà de la formation, c'est par le travail lui-même que l'entreprise peut rendre compétent* » (Gasquet 2020) ou comme le souligne Frédéric Bardeaux, président d'une startup qui accompagne les entreprises dans leur transformation numérique, sur le site de France Travail, « *les entreprises sont responsables du maintien de l'employabilité de leurs salariés (...) et se doivent de maintenir les compétences des employés* » (« Lutte contre l'illectronisme des salariés : le rôle clé des entreprises », s.d.). L'entreprise et son organisation du travail sont ainsi déterminantes dans le développement des compétences, comme le montre le rapport de France Stratégie sur les organisations apprenantes (Benhamou et Lorenz 2020). Or, sur la

question des outils numériques, une sorte d'impensé subsiste, qui occulterait en quelque sorte la question de la responsabilité des entreprises dans la formation des salarié-es.

Ces approches individualisantes ne sont pas sans effet sur le travail. Cela amène à chercher des solutions qui tentent de responsabiliser les individus plutôt que de proposer d'améliorer les conditions de travail et l'organisation du travail (Stevens 2008) à l'instar de ce qu'il se passe parfois dans le champ de la santé au travail où le coaching (Salman 2021) et les numéros verts sont présentées comme pouvant solutionner le mal être au travail, en soignant les travailleurs et travailleuses et en occultant le travail et ses conditions (Clot 2010).

Ainsi, pour permettre aux salarié-es d'une organisation de s'approprier les nouveaux outils numériques et pour que ces derniers soient au service de l'activité, il est nécessaire de sortir de l'approche par les appétences numériques. Il s'agit alors d'opter pour une approche par les compétences numériques et d'évaluer les compétences attendues et présentes dans l'organisation tout au long du processus afin de mettre en place des formations adaptées à ces besoins évoluant au fil de l'avancée du projet. C'est donc bien à l'organisation d'organiser cela.

Et c'est alors le second point sur lequel nous souhaitons conclure cette recherche. Il en ressort que les conditions d'introduction des outils numériques ne sont pas neutres dans le fait que l'outil puisse être au service de l'activité ou tout au contraire empêcher un travail de qualité (Chevallier et Coallier 2021). C'est bien le cadre organisationnel dans lequel les outils sont implantés qui détermine les effets de cette introduction sur le travail et l'activité. *« L'apport d'outils digitaux ne peut à lui seul engendrer une transformation organisationnelle et culturelle et (...) cette croyance engendre l'échec de nombreux projets de digitalisation du travail »* (Chevallier et Coallier 2021, 453).

Nous avons observé que lorsque les outils fonctionnent, sont au service de l'activité et qu'ils font sens pour les salarié-es, ils peuvent simplifier certaines tâches, permettre une meilleure transmission des informations (dans un contexte d'intensification du travail où le temps manque souvent), ou encore de mieux travailler (en décloisonnant les approches par exemple ou en permettant d'optimiser les plannings ou les temps de transport dans des journées de travail). Mais lorsque les conditions de conception et/ou d'introduction n'ont pas permis qu'ils soient au service de l'activité, que ces outils ne font alors pas sens ou qu'ils ne fonctionnent pas, ils peuvent alors mettre en difficulté les salarié-es, contribuer à la perte de lien social dans un contexte de fragilisation des collectifs de travail. L'analyse des effets des outils numériques sur le travail n'a pas de sens en soi (Benedetto-Meyer et Boboc 2021) et ne peut être prévu à l'avance » (« Entretien avec Olivier MÉRIAUX » 2017). Ce n'est pas tant l'outil que la manière dont il est introduit dans les environnements de travail qui sera déterminant.

Ainsi, nous soulignons l'importance de penser ce cadre organisationnel, afin qu'il soit le plus soutenant et capacitant possible pour l'ensemble des salarié-es (encadrement intermédiaire compris). Pour cela, le cadre organisationnel doit être le plus adapté possible aux réalités et aux besoins spécifiques des organisations. *« La valeur ajoutée de ces outils est à chercher de plus en plus dans des contextes très locaux, car leur appropriation demande du temps et elle est intimement liée à l'activité des individus »* (Boboc 2017, 6). Il n'y a pas de cadre-type, clé en main, que nous pourrions présenter comme modèle à mettre en œuvre pour introduire des outils numériques. Il est nécessaire au contraire de construire un cadre ad hoc, pensé

« sur mesure » avec des possibilités d’aller-retour pour corriger les problèmes ou prendre en compte des oublis.

C’est donc toute l’organisation qui doit se mettre en mouvement pour permettre un cadre d’organisation du travail capacitant et soutenant qui tienne compte autant des différentes conditions évoquées dans ce rapport. Et cela passe par le soutien fort de la direction et de l’encadrement, avec des budgets, des temps de coordination prévus, de formation, de gestion post-mise en œuvre, de réorganisation, etc. Cela passe également par l’importance d’attribuer des rôles à chacun·e dont celui de passeur (Jobard et al. 2020) ou de diffuseur du numérique (Benedetto-Meyer et Boboc 2019) ou encore celui du tiers extérieur (accompagnement par une structure externe par exemple) lorsque cela est possible. Un cadre organisationnel capacitant est alors un cadre qui met non seulement les ressources à la disposition des salarié·es mais qui s’assure de la possibilité pour ces salarié·es de la possibilité de mobiliser réellement ces ressources pour en faire quelque chose (Arnoud et Falzon 2013).

Enfin, le dernier élément sur lequel nous souhaitons conclure tient à l’importance de la controverse professionnelle au sein du cadre organisationnel proposé au moment de l’introduction d’un nouvel outil numérique.

D’une part, étant donné que les mondes de justifications (Boltanski et Thévenot 2008) diffèrent selon les personnes interrogées, comme nous l’avons montré, il est nécessaire de co-construire un intérêt partagé à agir (Callon 1986).

D’autre part la mise en discussion du travail et la controverse autour du processus d’introduction des outils permettent une adaptation des outils et de leurs usages au plus près de l’activité et ainsi au service d’un travail de qualité. Comme le résume très bien Katia Kostulski, « il faut coopérer pour travailler et il faut communiquer pour coopérer » (Kostulski 2019). C’est alors par la controverse professionnelle (Clot 2010) que se révèlent les difficultés rencontrées, les solutions imaginées, testées, l’inventivité des salarié·es (Massot et Kornig 2021). Adapter l’outil peut alors permettre de passer d’une « coopération prescrite à une coopération construite » (M.-E. Bobillier-Chaumon 2013). Yves Clot et Marc-Eric Bobillier Chaumon ayant collaboré sur ce champ des technologies, ont montré combien *« l’approche en clinique de l’usage invite à ne pas considérer la technologie comme un simple outil au service d’une tâche, mais à faire en sorte qu’elle devienne un véritable partenaire de l’individu en activité. C’est-à-dire qu’elle soit un instrument d’expression et de valorisation du salarié et de son travail, permettant le développement de ses capacités d’action et d’initiative et en donnant la possibilité de faire mieux (efficience) et bien (sens) son activité »* (Bobillier Chaumon et Clot 2016). Et cette controverse, lorsqu’elle peut se faire entre usagers, concepteurs et décideurs permet d’adapter l’outil au plus près des besoins de l’activité (ibid.). Nous l’avons vu dans certaines structures, lorsque la discussion avec les éditeur·rices de logiciel est possible, l’outil répond mieux aux besoins et son appropriation est facilitée.

Cela étant dit, cette mise en discussion du travail est nécessaire mais pas suffisante en soi, en ce sens qu’elle doit être arrimée à l’action ensuite et s’accompagner d’actions de correction, de réponses à ce qu’il est possible de faire ou non. Sinon le risque est grand d’avoir contribué pour rien et d’engendrer un désintéressement progressif ou une démotivation des salarié·es (Kornig et Massot 2020).

L’organisation de temps d’échanges et leur prise en compte sous forme d’ajustements ou de réajustements permet d’adapter l’outil aux besoins tout au long du processus et au salarié de

faire un travail de qualité, c'est-à-dire qu'il se reconnaît dans ce qu'il fait (Clot 2010). Il s'agit alors « de permettre au travailleur de « continuer d'être *l'homo faber* (Arendt 1961), à savoir celui qui occupe une activité de création, de fabrication, de développement et non *un animal laboran* (Ibid.), soit celui qui effectue un travail qui n'a pas de sens » (Chevallier et Coallier 2021, 461).

Pour pouvoir répondre aux besoins des salarié·es et de leur activité, il est nécessaire que les outils soient testés puis mis en discussion avec ces mêmes salarié·es mais aussi que des temps d'échanges sur les activités quotidiennes et de partage des savoirs entre pairs soient anticipés et prévus tout au long de déploiement. Et ce, peut-être tout particulièrement dans des métiers où les outils numériques sont relativement nouveaux et où l'activité des salarié·es est le plus souvent isolé·e.

Enfin, et par-delà l'outil, ces espaces de discussion, d'apprentissage collectif et cette prise en compte de l'expertise des salarié·es contribuent à contrer la « précarisation généralisée des rapports sociaux » de travail (Castel, Enriquez, et Stevens 2008). Les outils numériques peuvent alors devenir *des instruments d'expression et de valorisation du salarié et de son travail*, chers à Yves Clot et Marc-Eric Bobillier Chaumon. L'expérience des différentes structures tend à montrer combien les différentes parties prenantes engagées dans un processus de changement autour d'outils numériques ont expérimenté d'autres rapports de travail. Sommés en quelques sortes de déléguer davantage, de discuter avec les équipes des problèmes rencontrés, les directions sont nombreuses à avoir cheminé dans leur façon de diriger, à avoir saisi l'importance de la co-construction, de l'échange, du collaboratif. Cela vient bousculer leurs façons de diriger, d'encadrer et de penser l'organisation du travail.

Bibliographie

- Akrich, Madeleine, Michel Callon, et Bruno Latour. 1988. « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole ». In *Gérer et Comprendre. Annales des Mines - Annales des mines. Gérer et comprendre - Gérer & comprendre*, 4. <https://shs.hal.science/halshs-00081741>.
- Amat, Maïlys, Jean-Christophe Lomonaco, Guillaume Lourette, Alain Fournat, et Son Nguyen. 2023. « Les services à la personne : un marché confronté à des défis majeurs d'ici 2030 ». *Les Thémas de la DGE*, n° 15 (novembre). <https://www.servicesalapersonne.gouv.fr/donnees-et-etudes/etudes/services-la-personne-marche-confronte-des-defis-majeurs-d-ici-2030>.
- Arendt, Hannah. 1961. *La condition de l'homme moderne*. Calmann-Levy. Paris.
- Argyris, Chris. 1977. « Double Loop Learning in Organizations ». *Harvard Business Review*, 1 septembre 1977. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>.
- Arnoud, Justine, et Pierre Falzon. 2013. « La co-analyse constructive des pratiques ». In *Ergonomie constructive*, 223-36. Hors collection. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2013.01.0223>.
- Baker, Ted. 2007. « Resources in Play: Bricolage in the Toy Store(y) ». *Journal of Business Venturing* 22 (5): 694-711.
- Benedetto-Meyer, Marie, et Anca Boboc. 2019. « Accompagner la "transformation digitale" : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre ». *Travail et emploi* 159 (3): 93-118.
- . 2021. *Sociologie du numérique au travail*. Malakoff, France: Armand Colin.
- Benhamou, Salima, et Edward Lorenz. 2020. « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France ». 2020-03@. France Stratégie. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/organisations-travail-apprenantes-enjeux-defis-france>.
- Bernoux, Philippe. 2004. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Seuil.
- Bobillier Chaumon, Marc-Éric, et Yves Clot. 2016. « Clinique de l'usage : Les artefacts technologiques comme développement de l'activité ». *Activités* 13 (2). <https://doi.org/10.4000/activites.2897>.
- Bobillier-Chaumon, Marc-Éric. 2003. « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité ». *Le travail humain* 66 (2): 161-92. <https://doi.org/10.3917/th.662.0161>.
- Bobillier-Chaumon, Marc-Eric. 2013. « Conditions d'usage et facteurs d'acceptation des technologies de l'activité : Questions et perspectives pour la psychologie du travail ». Thesis, Ecole doctorale Sciences de l'Homme, du Politique, et du Territoire. <https://shs.hal.science/tel-01559686>.
- Bobillier-Chaumon, Marc-Éric, Nadia Barville, et Pauline Crouzat. 2019. « Les technologies émergentes au travail. Quel apport de la psychologie du travail et des organisations ? » *Le Journal des psychologues* 367 (5): 16-21. <https://doi.org/10.3917/jdp.367.0016>.

Boboc, Anca. 2017. « Numérique et travail : quelles influences ? » *Sociologies pratiques* 34 (1): 3-12. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0003>.

Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. 2008. *De la justification: les économies de la grandeur*. Nachdr. NRF essais. Paris: Gallimard.

Brolis, Olivier, Stéphanie Paul, Adèle Stouffs, Céline Wattecamps, François Pichault, Olivier Lisein, et Charlotte Moreau. 2018. « L'impact de la révolution numérique sur le secteur des services à la personne : rapport d'avancement de l'étude sur le volet 1 - revue de la littérature et d'initiatives existantes et entretiens exploratoires ». Université de Liège ; Université Catholique de Louvain.

Callon, Michel. 1986. « Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ». *L'Année sociologique (1940/1948-)* 36:169-208.

Cardon, Dominique. 2019. *Culture numérique*. Les petites humanités. Paris: SciencesPo les presses.

Castel, Robert, Eugène Enriquez, et Hélène Stevens. 2008. « D'où vient la psychologisation des rapports sociaux ? » *Sociologies pratiques* 17 (2): 15-27. <https://doi.org/10.3917/sopr.017.0015>.

Chevallier, Élodie, et Jean-Claude Coallier. 2021. « De la transformation digitale de l'outil de travail à la transformation des pratiques de travail ». In *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail*, édité par Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias, 453-64. Teseo Press. <https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-03671477>.

Chiapello, Eve, et Patrick Gilbert. 2013. *Sociologie des outils de gestion - Ève Chiapello, Patrick Gilbert - Éditions La Découverte*. La Découverte. https://www.editions-ladecouverte.fr/sociologie_des_outils_de_gestion-9782707151452.

Clot, Yves. 2010. *Le travail à coeur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. Cahiers libres. Paris: la Découverte.

———. 2011. « 1. Théorie en clinique de l'activité ». In *Interpréter l'agir : un défi théorique*, 17-39. Le Travail humain. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.maggi.2011.01.0017>.

CNSA. 2022. « Évaluer la transformation organisationnelle de services d'aide et d'accompagnement à domicile en équipes locales et autonomes Première phase de l'évaluation ». <https://www.cnsa.fr/recherche-et-innovation/resultats-dactions-innovantes/evaluer-la-transformation-organisationnelle-de-services-daide-et-daccompagnement-a-domicile-en-equipes-locales-et-autonomes>.

———. 2023. « Transformation de services d'aide et d'accompagnement à domicile en équipes locales autonomes. » CNSA. <https://www.cnsa.fr/informations-thematiques/aides-et-services-la-personne/transformation-de-services-daide-et>.

Cottin-Marx, Simon. 2021. *C'est pour la bonne cause ! les désillusions du travail associatif*. Ivry-sur-Seine: les Éditions de l'Atelier.

Devetter, François-Xavier, Annie Dussuet, et Emmanuelle Puissant. 2023. *Aide à domicile, un métier en souffrance - Sortir de l'impasse*. Les Editions de l'Atelier.

<https://editionsatelier.com/boutique/accueil/358-aide-a-domicile-un-metier-en-souffrance-sortir-de-l-impasse-9782708253995.html>.

Doray, Pierre. 2015. « Construction sociale des technologies ». In *Sciences, technologies et sociétés de A à Z*, édité par Frédéric Bouchard, Pierre Doray, et Julien Prud'homme, 57-61. Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.4276>.

El Khomri, Myriam. 2019. « Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge ». Ministère de la Santé et de la Prévention. <https://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/personnes-agees/article/rapport-el-khomri-plan-de-mobilisation-nationale-en-faveur-de-l-attractivite>.

« Entretien avec Olivier MÉRIAUX ». 2017. *Sociologies pratiques* 34 (1): 21-26. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0021>.

Gasquet, Céline. 2020. « L'entreprise rend-elle compétent-e ? Pourquoi et comment traiter cette question ? » *Céreq Essentiels* 2 (1): 5-13.

Jobard, Fabien, Jérémy Geeraert, Bénédicte Laumond, Irina Mützelburg, et Ulrike Zeigermann. 2020. « Sociologie politique des passeurs. Acteurs dans la circulation des savoirs, des normes et des politiques publiques ». *Revue française de science politique* 70 (5): 557-73. <https://doi.org/10.3917/rfsp.705.0557>.

Kornig, Cathel, et Christophe Massot. 2020. « La qualité de vie au travail dépend de la qualité du travail ». *Risques & qualite en milieu de soins* 17 (3). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03184215>.

Kornig, Cathel, Sophie Odena, Francesca Petrella, et Isabelle Recotillet. 2021. « L'impact des nouvelles technologies sur la qualité de l'emploi et du travail dans l'aide à domicile - IRES ». <http://www.ires.fr/index.php/etudes-recherches-ouvrages/etudes-des-organisations-syndicales/item/6327-l-impact-des-nouvelles-technologies-sur-la-qualite-de-l-emploi-et-du-travail-dans-l-aide-a-domicile>.

Kostulski, Katia. 2019. « Langage, dialogue et interactions verbales ». In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, 2e éd.:280-83. Univers Psy. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0280>.

Lascoumes, Pierre, et Patrick Le Galès, éd. 2004. *Gouverner par les instruments. Gouvernances*. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Le Roy, Anne, Emmanuelle Puissant, François-Xavier Devetter, et Sylvain Vatan. 2019. *Économie politique des associations: transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*. LMD + enseignement à distance. Louvain-la-Neuve (Belgique): De Boeck supérieur.

Libault, Dominique. 2019. « Grand âge et autonomie ». Ministère de la Santé et de la Prévention. <https://solidarites-sante.gouv.fr/archives/consultation-place-des-personnes-agees/concertation-grand-age-et-autonomie/article/rapport-de-la-concertation-grand-age-et-autonomie>.

« Lutte contre l'illectronisme des salariés : le rôle clé des entreprises ». s. d. France Travail. Consulté le 10 juillet 2024. <https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2021/lutte-contre-lillelectronisme-des-salaries--le-role-cle-des-entreprises.html?type=article>.

Massot, Christophe, et Cathel Kornig. 2021. « Une démocratisation du travail en milieu ordinaire ? » In *Dé-libérer le travail*. <https://www.teseopress.com/delibererletravail/chapter/une-democratisation-du-travail-en-milieu-ordinaire/>.

Mauroux, Amélie. 2018. « Quels liens entre les usages professionnels des outils numériques et les conditions de travail ? » *Dares Analyses*, n° 29. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/quels-liens-entre-les-conditions-d-usage-des-technologies-de-l-information-et>.

Monsen, Karen, et Jos de Blok. 2013. « Buurtzorg Nederland ». *AJN The American Journal of Nursing* 113 (8): 55. <https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0000432966.26257.97>.

Mouzon, Céline. 2018. « Buurtzorg transforme les soins à domicile ». *Alternatives Economiques* 2 (376): 58.

Nandram, Sharda, et Nicole Koster. 2014. « Organizational innovation and integrated care: lessons from Buurtzorg ». *Journal of Integrated Care* 22 (4): 174-84. <https://doi.org/10.1108/JICA-06-2014-0024>.

Nirello, Laura. 2016. « Les outils technologiques au service du contrôle de gestion dans les Ehpad. Conséquences sur la qualité du travail ». *Retraite et société* 75 (3): 73-90. <https://doi.org/10.3917/rs.075.0073>.

Puissant, Emmanuelle, Mariano Bona, Pascal Dupas, Anne Le Roy, et Laurent Terrier. 2023. « Des évolutions technologiques pour qui ? Pourquoi ? Transformations du travail, de son sens et de ses finalités dans le secteur social et médicosocial : rapport final ». Report, Université Grenoble Alpes ; Creg ; La Cgt Isère ; Ires. <https://shs.hal.science/halshs-04532842>.

Salman, Scarlett. 2021. *Aux bons soins du capitalisme: le coaching en entreprise*. Collection académique. Paris: Sciences po, les presses.

Stevens, Hélène. 2008. « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels ». *Sociologies pratiques* 17 (2): 1-11. <https://doi.org/10.3917/sopr.017.0001>.

Stoessel, Charles. 2017. « L'informatisation des services à la personne - IRES ». <http://www.ires.fr/index.php/etudes-recherches-ouvrages/etudes-des-organisations-syndicales/item/5316-l-informatisation-des-services-a-la-personne>.