



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

Volume 2 : Résultats détaillés par monographie

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

RESULTATS DETAILES PAR MONOGRAPHIE	4
PREAMBULE : DES JUSTIFICATIONS DIFFERENTES QUI COMPLEXIFIENT LE SENS DU PROJET	5
<i>FamiCare : introduction d'un smartphone équipé d'une application métier dans une structure de soins à domicile</i>	<i>5</i>
<i>HomeCare : introduction de tablettes et de smartphones dans l'aide à domicile et les soins infirmiers.....</i>	<i>7</i>
<i>GlobalCare : introduction d'un dossier unique informatisé de l'usager dans le champ du handicap</i>	<i>8</i>
<i>SudCare : introduction d'un logiciel métier et d'une application de messagerie instantanée dans l'aide à domicile</i>	<i>9</i>
1 ^{ERE} PARTIE : LES EFFETS OBSERVES SUR LE TRAVAIL	12
<i>FamiCare : introduction d'un smartphone équipé d'une application métier dans une structure de soins à domicile</i>	<i>13</i>
Effets sur le contenu du travail.....	13
Effets sur le service rendu	14
Effets sur l'encadrement / le management.....	16
Effets sur les relations entre les acteurs.....	17
<i>HomeCare : introduction de tablettes et de smartphones dans l'aide à domicile et les soins infirmiers.....</i>	<i>19</i>
Effets sur le contenu du travail.....	19
Effets sur le service rendu	21
Effets sur l'encadrement / le management.....	22
Effets sur les relations entre acteurs.....	23
<i>GlobalCare : introduction d'un dossier unique informatisé de l'usager dans le champ du handicap</i>	<i>25</i>
Effets sur le travail	25
Effets sur le service rendu	30
Des inconnues, sources de craintes.....	36
Des transformations sources d'inquiétudes et de blocages.....	38
<i>SudCare : introduction d'un logiciel métier et d'une application de messagerie instantanée dans l'aide à domicile</i>	<i>41</i>
Sur l'activité et la pratique professionnelle.....	41
Sur la charge mentale	43
Sur les rapports sociaux de travail / le collectif de travail	45

Une articulation / conciliation des temps plus compliquée	47
2 ^{EME} PARTIE : A QUELLES CONDITIONS DE NOUVEAUX OUTILS NUMERIQUES PEUVENT-ILS ETRE AU SERVICE DE L'ACTIVITE ET DU SERVICE RENDU ?	48
<i>FamiCare : introduction d'un smartphone équipé d'une application métier dans une structure de soins à domicile</i>	48
En termes de rôles spécifiques à attribuer à certains	48
En termes de développement et de mise en œuvre du projet	49
En termes d'accompagnement des salarié·es	51
En termes de suivi une fois que l'outil est mis en place	52
En résumé : conditions à réunir.....	53
<i>HomeCare : introduction de tablettes et de smartphones dans l'aide à domicile et les soins infirmiers</i>	54
En termes de rôles spécifiques à attribuer à certains	54
En termes de développement et de mise en œuvre du projet	54
En termes d'accompagnement des salarié·es	56
En termes de suivi une fois que l'outil est mis en place	56
En résumé : conditions à réunir.....	57
<i>GlobalCare : introduction d'un dossier unique informatisé de l'usager dans le champ du handicap</i>	58
Quand le numérique est au service de l'activité et du service rendu	58
Quand le numérique n'est pas au service de l'activité et du service rendu	61
En résumé : conditions à réunir.....	68
<i>SudCare : introduction d'un logiciel métier et d'une application de messagerie instantanée dans l'aide à domicile</i>	70
Un pilotage visible et lisible avec un chef d'orchestre et des rôles clairement définis	70
Un cadre organisationnel soutenant et capacitant	71
Des temporalités qui permettent des ajustements : l'anticipation des moments et des critères d'évaluation dès l'amont du projet	74
Un encadrement de proximité accompagné et soutenu	76
En résumé : conditions à réunir.....	79

Résultats détaillés par monographie

En complément du volume 1 de rapport de recherche qui présente une synthèse des résultats, ce volume 2 revient dans le détail de chaque monographie sur :

- Les différents mondes de justifications au sein de chaque structure (en préambule)
- les effets observés dans le premier temps de la recherche (1^{ère} partie)
- sur les conditions d'introduction pour que les outils soient au service du travail, de l'activité et du service rendu (2^{ème} partie).

Nous avons souhaité rendre compte des résultats dans le détail de chaque structure dans les présentations de ce deuxième volume afin de donner à voir la diversité des approches de la question des effets et des conditions dans les quatre structures étudiées.

Préambule : des justifications différentes qui complexifient le sens du projet

En préambule des présentations détaillées des résultats développés dans ce deuxième volume, nous voudrions rendre compte d'un élément important quant au sens des projets étudiés. En effet, selon qui nous interrogeons dans les différentes structures étudiées, les projets d'introduction de nouveaux outils numériques nous ont été présenté de façon différente. Les directions n'avancent pas les mêmes justifications que les salarié·es ou encore que l'encadrement intermédiaire ou que les bénéficiaires.

Or, pour pouvoir s'entendre et co-construire un intérêt partagé à agir (Akrich et alii., 1984), les différentes parties prenantes doivent pouvoir mobiliser des valeurs communes ou des principes supérieurs communs ou encore des mondes de justifications communs (Boltanski, Thévenot, 1991). Lorsqu'elles ne partagent pas de monde en commun, cela peut contribuer à affaiblir alors le sens porté au changement impulsé.

De nombreux travaux mettent en évidence que les secteurs du care, ou du prendre soin, se caractérisent notamment par la cohabitation, parfois en tensions voire en conflits, de différents "mondes de justification", nécessaires pour l'articulation d'une pluralité de parties prenantes, avec des représentations sociales très différentes du travail et du service. Un « monde de justification » est un référentiel dans lequel les différents acteurs se placent, pour justifier leurs actions, leur travail et la manière dont ils l'effectuent.

Ainsi, aussi bien les registres d'action que les mondes de justification permettent d'expliquer la réussite ou l'échec des coordinations entre acteurs, coordinations nécessaires pour toute production, et ici pour une appropriation collective d'outils numériques.

Ce préambule permet d'éclairer les différents mondes de justification invoqués dans les entretiens par les différentes parties prenantes, qui peuvent générer des tensions voire des blocages.

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

La directrice ayant été à l'origine du projet de digitalisation, il transparaît que les objectifs de l'outil numériques ont principalement ceux énoncés par elle-même. De plus, la directrice a été interviewée à plusieurs reprises et les séances de suivi de DigitalEES ont été analysées, ce qui fait que nous avons beaucoup d'éléments quant à ses motivations.

L'objectif le plus évident et pragmatique, évoqué par la directrice, est la facilitation administrative. L'outil numérique avait pour objectif dès le départ de formaliser certaines procédures, comme la gestion des horaires et des rémunérations. La directrice attendait également de l'outil qu'il objectivise certains petits déséquilibres entre salarié·es (encodage des kms, retards, etc.), permettant ainsi une plus grande équité.

Un autre objectif central poursuivi était l'amélioration de la communication, au sens de la rendre plus directe et efficace. Les informations consignées sur les bénéficiaires devaient ainsi être plus facile à retrouver, permettant un meilleur suivi de ceux-celles-ci et une adaptation plus rapide à leurs besoins.

La digitalisation couvre également une volonté de modernité de la part de la directrice, à la fois dans la perception du travail (travailler dans une entreprise où les outils professionnels sont modernes), et dans les compétences des salarié·es. La directrice explique ainsi qu'il est nécessaire de savoir utiliser le numérique dans le monde actuel, et qu'il est utile que les salarié·es puissent accompagner les bénéficiaires dans des démarches administratives en ligne :

« 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 ». Cette citation de la directrice montre le sentiment de nécessité d'évoluer : « On doit suivre, on doit vivre le changement. On ne peut pas rater. On doit prendre la balle au bond, c'est maintenant. C'est sûr qu'il y a d'autres choses qui arriveront certainement. Et si on n'est pas prêt avec déjà le basique, ça veut dire que ces choses qui arriveront et qui sont sans doute réfléchies par le biais de la digitalisation parce qu'on est dans un contexte qui est celui-là, on ne pourra pas y adhérer ».

Cette modernisation de la société se traduit aussi par une forme de pression à la digitalisation par les pouvoirs publics, ressentie par la directrice, sans qu'il n'y ait à ce jour l'obligation de s'y conformer :

« on sent quand même que depuis la crise sanitaire, il y a une demande de digitalisation de nos instances et notamment de l'AVIQA 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 ».

Du côté des salarié·es de terrain, trois personnes interviewées évoquent la nécessité d'évoluer dans le monde moderne :

« 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 » ; « De toute façon, il faut aller de l'avant. C'est le futur. Il faut éliminer le papier. Maintenant, le smartphone ça n'est peut-être pas bon non plus pour la planète... » ; ou encore « on aura notre téléphone professionnel. Je pense que ce sera bien. De toute façon, il faut aller de l'avant. C'est le futur. Il faut éliminer le papier ».

Cette autre citation montre qu'un salarié voyait ce projet comme une occasion de monter en capacité par rapport au numérique :

« Comme je ne suis pas très calé dans les nouvelles technologies, je me suis dit autant y aller tout de suite, au moins je ne serai pas la bourre si jamais... ».

Ce dernier extrait, d'un ouvrier polyvalent, montre que l'outil numérique est considéré comme un outil professionnel nécessaire et gratifiant :

« je suis toujours partisan que pour réaliser un travail, un beau travail, il faut des bons outils. Donc ici, moi je trouve que voilà cette méthode écrire, signer... Je trouve que c'est dépassé. Donc ici pour moi, l'évolution, elle est là. C'est gratifiant pour les

collègues, pour les travailleurs ici, de dire : voilà, on travaille chez les gens, on fait un travail magnifique, social. Il nous fallait quelque chose qui vient compléter ce qu'on a mis en place jusqu'alors ».

L'aide familial formant partie de l'équipe de pilotage évoque la facilité pour retrouver certaines informations sur les bénéficiaires, ainsi que la facilité dans la communication entre collègues. L'aide familial membre de l'équipe de pilotage explique :

« Il y a des choses qu'on retrouve facilement, les demandes de congés... C'est toutes des choses qui facilitent au final le travail ». Une autre aide familiale explique, avant que l'outil numérique ne soit mis en place : « Peut-être qu'après, ça nous permettra peut-être de gagner du temps, d'avoir plus d'informations sur les familles où on va, sur nos bénéficiaires. On aura peut-être plus les informations directement parce que parfois, ici, maintenant on nous donne des messages, des sms, ou bien on nous téléphone... ».

Un aide familial interviewé parle de l'amélioration du suivi pour les bénéficiaires et leurs proches :

« en tant qu'aide familial, on est quand même libre au domicile des personnes, on n'est pas suivi ni poursuivi par un patron toute la journée. Je trouve que c'est rassurant de savoir que chaque chose va être notée comme ça ils peuvent avoir un suivi plus précis ».

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

À HomeCare, le directeur explique que l'enjeu majeur de la digitalisation est la gestion du temps, dans un besoin de rentabiliser le temps de travail des salarié-es de terrain, en particulier des infirmiers et infirmières de terrain, étant donné que le subventionnement est à l'acte, et non horaire comme dans l'aide à la vie journalière. Ainsi, chaque minute gagnée par salarié-e a son importance dans une grande organisation.

La directrice du département AVJ parle de facilitation administrative :

« 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... ». Dans le même ordre d'idée, l'assistante logistique explique : « C'est pour plusieurs raisons mais on envoyait en fait énormément de courriers. On envoyait tous les horaires de chaque aide familiale, aide-ménagère par envoi papier. Ça prenait énormément de temps déjà pour tout imprimer, tout mettre sous pli et tout timbrer etc. C'était quand même un coût énorme et aussi au niveau écologie ce n'était quand même pas... ».

L'équipe de bureau évoque le besoin de modernité, cette fois-ci dans une logique d'attractivité du métier :

« Les nouvelles engagées qui viennent surtout 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... Il y a aussi qui a fait qu'on est passé quand même aussi au smartphone ». L'assistante logistique raconte : « Les nouvelles engagées qui viennent, surtout 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... Il y a aussi qui a fait qu'on est passé quand même aussi au smartphone ».

Néanmoins, une aide familiale explique que le smartphone n'aurait pas pesé dans son choix entre deux organisations au moment de choisir une entreprise où travailler.

De manière très pragmatique, une aide familiale décrit les documents et informations auxquels elle peut accéder grâce à son smartphone professionnel :

« on reçoit nos horaires via nos smartphones. On a aussi des infos sur les bénéficiaires qui sont retranscrits dans un listing où on peut avoir quelques infos. Tout se fait par mail, quasiment. Si on a la moindre question, on peut envoyer un mail, on nous répond rapidement. Et même pour ne fut-ce que même pour téléphoner, on a besoin du smartphone, ça c'est clair. Pour être joignable déjà à tout moment ».

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

La complémentarité de la recherche Ires et de cette recherche a pris tout son sens pour rendre visibles les différents registres de justification invoqués par les différentes parties prenantes, impactées par le déploiement du DUI dans l'association enquêtée.

Nous pouvons regrouper trois grands mondes de justification, poreux entre les trois grandes catégories de parties prenantes interrogées. Les trois catégories interrogées sont :

- 1) Les salarié.es de terrain, syndiqué.es ou non, utilisant le DUI dans leur travail ou non (entretiens réalisés dans le cadre de la recherche-action IRES).
- 2) Les parents d'enfants en situation de handicap, membres actif-ves de l'association ou non.
- 3) Les dirigeant.es salarié.es de l'association : membres de la direction générale et de proximité, responsable et chargée de mise en œuvre du DUI.

Le premier grand domaine de justification est le fait des parents et des salarié.es de terrain. Il porte sur l'amélioration de la qualité de l'accompagnement médico-social, de la réponse aux besoins des personnes accompagnées. Pour les salarié.es de terrain, cela va jusqu'à la qualité du travail qui est étroitement liée dans les entretiens avec la qualité du service, dans le sens de la possibilité donnée aux salarié.es d'avoir l'impression de réussir à répondre aux besoins des usagers et usagers des services.

Dans les entretiens réalisés auprès des trois parents, le DUI est considéré comme une évolution très positive, car il est considéré comme permettant d'améliorer la coordination de toutes les intervenant.es dans le parcours d'accompagnement et de soin de leurs enfants, et par là un meilleur accompagnement. Ce meilleur accompagnement est décliné dans les entretiens en 3 effets positifs attendus par le DUI : 1) un gain de temps pour les parents qui s'épuisent dans la coordination qu'ils réalisent eux dans le parcours d'ensemble d'accompagnement et de soin de leurs enfants; 2) une meilleure coordination entre professionnel-les qui pourra réduire les dysfonctionnements et les erreurs liées à un déficit de transferts d'informations; 3) renforcer la place des familles dans le processus d'accompagnement, qui pourront avoir accès à plus d'informations auxquelles ils n'ont parfois

pas accès (et ainsi réduire la place et le pouvoir parfois jugés trop importants des professionnel·les de l'accompagnement médico-social).

Dans les entretiens réalisés avec les salarié.es de terrain (dans le cadre de notre recherche Ires), le registre de justification autour de la qualité du service d'accompagnement est ici utilisé non pas pour justifier l'outil, mais pour justifier la critique, voire le rejet de l'outil. Beaucoup d'arguments sont similaires à ceux que l'on retrouve dans les entretiens menés avec les parents, mais les conclusions par rapport à l'outil peuvent être orthogonales. Ainsi, l'outil est perçu par une partie des salarié.es comme négatifs en termes de qualité du service et de l'accompagnement des usagères et usagers, dans la mesure où il génère: 1) une perte de reconnaissance de l'expertise des professionnel·les de terrain; 2) une réduction du travail complexe de l'accompagnant·e médico-social à une successions de tâches séquençables, chronométrables et autonomisables; 3) un affaiblissement de la dimension à la fois collective et pluridisciplinaire du travail, en réduisant par exemple le travail d'équipe au seul transfert d'informations.

Le deuxième grand domaine de justification repéré porte sur les incitations externes. il est invoqué par les parents membres du CA (donc les parents impliqué.es dans l'association) et les dirigeant.es salarié.es. La justification de l'outil découle ici de deux types d'incitations externes : 1) des incitations ou injonctions externes, autour de la nécessité de traçabilité, des obligations réglementaires de rendre des comptes car il s'agit d'argent public ; 2) et des incitations externes plus diffuses, au nom de la modernité, "c'est dans l'air du temps", "on n'a pas le choix, il faut y aller" "au risque d'être à la traine".

Enfin, le troisième grand domaine de justification est invoqué par les dirigeant.es salarié.es. Il est directement issu du monde industriel, autour de la nécessité d'augmenter rationalisation, l'efficience, le contrôle et le "professionnalisme".

Ces différents mondes de justification, plus ou moins en tensions voire en conflits, se nourrissent et résultent de définitions différentes du travail et du service, de leurs rôles et objectifs (dimensions médico-sociales vs industrielles), comme nous l'avons montré dans la recherche Ires.

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

La direction de l'association, à l'origine du projet, liste plusieurs objectifs quant à cette nouvelle organisation du travail outillée numériquement. Trois grands enjeux s'entremêlent au lancement des équipes autonomes : augmenter l'efficience économique et organisationnelle et la productivité du travail, améliorer l'attractivité de l'emploi et suivre la modernisation numérique en cours.

Le premier enjeu est celui d'optimiser le modèle économique de l'association déficitaire, de réduire les coûts de structures pour gagner en productivité (cité industrielle). En organisant le travail en équipes autonomes, il s'agit d'optimiser le planning en le faisant faire par les intéressé·es qui connaissent bien le terrain et les temps de transport. Cette organisation permet également d'alléger la charge de travail des responsables d'équipes qui n'ont plus à faire le planning et à gérer les remplacements. Et enfin, cela permet de réduire les coûts de structures dans les agences.

“On va finir l'année je crois à moins de 3 millions d'euros dans le terme de résultat, donc on est loin d'être rentable. Aujourd'hui on vit avec les apports de nos fondateurs, c'est quand même important de le préciser, on a un objectif d'équilibre financier, avant même de parler de rentabilité à trois ans. Aujourd'hui économiquement, c'est un modèle [les équipes autonomes, ndlr] qui est ... coûteux, plus coûteux que le modèle traditionnel. Mais après, sur la question pure de la planification, elles font mieux les plannings que nous, elles gagnent en productivité, mais comme on leur attribue les fameuses 4 heures de temps de coordination, c'est des temps qu'on leur attribue pas dans un cadre normal, ça vient compenser. Ce qui fait qu'à l'arrivée c'est pareil. Mais les coûts de transformation sont quand même pas négligeables (...) Non mais parce que honnêtement, surtout la productivité, ce qu'on évoquait la modulation, les temps de trajets, d'absentéisme, on surveille ça comme de l'huile sur le feu, enfin, on a tout ça. .” (direction)

Le deuxième enjeu répond au besoin de travailler à l'attractivité du métier, face aux difficultés de recrutement et de turnover des équipes. La directrice parle de redonner du sens au métier déshumanisé :

“Il faut savoir que les aides à domicile, moi ça fait un moment que je suis dans le secteur, on est vraiment sur un système où on a complètement industrialisé le truc, c'est-à-dire sous couvert de ces problèmes de financement, on est rentré dans des logiques de gestion du temps de travail, mais purement économiques, en fait. Enfin, vraiment, c'est du taylorisme. Et du coup, quand on fait un métier dans le médico-social et qu'on est dans une organisation comme ça, tayloriste, en fait, forcément, je pense qu'il n'y a plus de sens. Et d'un coup, je pense qu'elles se reprennent ça dans la figure, le sens. Et elles le disent, elles ré-aiment leur métier. Un métier qu'elles n'aimaient plus, donc c'est fort. Par contre, voilà, il faut voir sur le long terme” (direction).

On ne va pas se mentir, là, ce qu'on cherche aussi, c'est le haut du panier. Là, en mettant en avant les équipes autonomes, on fait le pari que peut-être qu'on aura plus de jeunes parce qu'en termes d'organisation personnelle, c'est quand même plus simple et aussi qu'on aura des personnes qui sont indépendantes, qui travaillent seules. il y a aussi ce côté, comme derrière le travail d'intervenante à domicile, un travail assez solitaire. Et quand on se met en équipe autonome, finalement, on n'est plus seul au domicile (...) Et même humainement, puisqu'elles te disent qu'elles sont devenues du coup plus copines, qu'elles se voient dehors, alors que c'était pas le cas avant...” (direction)

Enfin, du point de vue de des motivations avancées par la direction quant aux motivations du projet, il s'agit également de moderniser les pratiques et de passer au numérique quoi qu'il arrive (en équipe autonome ou non) :

“Cette question, justement des outils numériques dans l'aide à domicile, alors équipes autonomes et hors équipes autonomes, hein les deux d'ailleurs, pour moi c'est un enjeu majeur, il faut vraiment qu'on y aille, et comme je nous connais et qu'on a toujours 12 000 projets à la minute, et que quand on veut faire trop de choses on finit justement par plus en faire des fois... Et bien je me dis que comme vous allez être, là, on va pas avoir le choix que d'avancer” (direction)

Lorsqu'on interroge les deux responsables d'équipes sur les raisons du changement et sur la manière dont elles le comprennent, l'une d'elle n'a pas cherché à questionner sa hiérarchie sur les motivations du changement. Elle nous présente le projet en termes de conditions de

travail qui évoluent pour les intervenantes à domicile, sans traduction de sa part sur ce qu'elle en comprend ou entend :

On nous a expliqué que l'équipe autonome ça permettait aux salariées d'être un petit peu plus autonomes. C'est bien le mot. Et qu'elles auront leurs bénéficiaires à gérer, et sans leur mettre en plus d'autres personnes. Parce qu'auparavant, une salariée qui ne faisait pas ses heures, par exemple, il fallait que je l'envoie à droite, à gauche. Là, l'équipe autonome, elles sont... elles ont un nombre de personnes à faire (responsable d'équipe agence 2).

Et pour moi, ça valorise à terme les salariées. Parce que ça va leur donner des compétences qu'elles n'avaient peut-être pas auparavant. Et ça leur fait progresser, et passer à un échelon supérieur. Peut-être pas de suite, mais quand elles sauront bien, ça les valorise (responsable d'équipe agence 2).

Enfin, les intervenantes à domicile évoquent un autre registre de justification quand elles parlent du projet. Elles traduisent le projet en termes de qualité de service rendu aux bénéficiaires, puisque cela répond à un besoin de stabilité dans les équipes qui se relaient chez un bénéficiaire :

Le projet, c'est que déjà, pour les bénéficiaires, c'est bien, parce qu'au lieu d'avoir une personne un lundi, un mardi une autre, un mercredi une autre, (etc), tandis que là, on va être à 6, on va tout le temps tourner avec les mêmes. Donc la bénéficiaire, la mamie ou le papi vont voir toujours les mêmes têtes. Ce n'est pas l'une qui va arriver de là, ou de là, ou qui va venir, comme moi je faisais il y a un an et demi. Ça, c'est super" (intervenante à domicile, agence 1).

Elles sont nombreuses à y voir une amélioration de leurs conditions de travail, puisqu'en ayant la charge du planning à réaliser, cela leur permet en même temps de moins subir le planning et les changements de plannings de dernières minutes, parfois nombreux :

Après, ce qui est bien, c'est qu'on est autonomes, donc on fait notre planning. On choisit nos... enfin, on essaie de choisir entre autres nos heures et nos repos, enfin voilà, ce que... voilà (intervenante à domicile, agence 1)

"Pourquoi vous dites oui ? Qu'est-ce qui vous plaît dans le projet d'équipes autonomes ? Eh bien... de faire le planning nous mêmes, c'est déjà pas mal (rires) Et même, pour des remplacements ils ne vont pas nous envoyer à gauche, à droite, là où on... On connaît nos bénéficiaires à nous. Ça, ça change, par rapport à avant. Avant, ils envoyaient à C puis à B ou à G, à chaque fois qu'il y a un remplacement, quelqu'un qui est malade, ils nous envoient là-bas. Là, non, c'est le groupe autonome, c'est que ceux qu'on a nous, on les connaît tous, et voilà. Ça, c'est bien" (intervenante à domicile, agence 1).

1^{ère} partie : Les effets observés sur le travail

Cette partie reprend les effets observés de l'introduction de nouveaux outils numériques pour chaque organisation étudiée. Les effets ont été étudiés dans un premier temps, indépendamment des conditions d'introduction, qui sont analysées dans la partie suivante.

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

Effets sur le contenu du travail

La directrice et deux salariés interviewés de FamiCare (dont un faisant partie de l'équipe de pilotage) expriment que l'outil numérique leur permet de gagner du temps, au niveau de la rapidité de circulation de l'information. Ce point sera évoqué plus en détail dans la section « Effet sur le service rendu ». Des informations logistiques utiles (comme le code d'entrée chez un-e bénéficiaire, le lieu où se trouve la clé, ou le code bancaire) se trouvent dans l'application métier, ce qui permet aux salarié-es de ne pas avoir à appeler l'assistant-e social-e pour obtenir ces informations. Cela fait inévitablement gagner du temps, d'autant plus qu'il arrivait parfois que le bureau ne réponde pas toujours directement aux appels. Finalement, les salarié-es n'ont plus à passer par le bureau une fois par semaine pour obtenir leur horaire hebdomadaire.

Néanmoins, ce gain de temps est à nuancer, puisqu'au début, au contraire, l'appropriation du téléphone requiert plutôt de prendre le temps. Un aide familial interviewé, faisant partie de l'équipe de pilotage, l'explique bien :

« Au début, j'ai peur que ça me prenne parfois du temps pour savoir m'y retrouver. Peut-être qu'après, ça nous permettra peut-être de gagner du temps, d'avoir plus d'informations sur les familles où on va, sur nos bénéficiaires. [...] parfois, on n'a pas l'info à temps, qui nous est utile. Peut-être que ça nous permettra de gagner du temps et d'avoir plus d'info. Je suppose ».

Les salarié-es interviewé-es ont exprimé certaines adaptations techniques liées à l'introduction de cet outil. De manière assez tangible, les salarié-es ont maintenant deux téléphones, puisqu'il n'est pas permis par FamiCare que le téléphone professionnel soit utilisé également au niveau privé. Il-elles doivent donc penser à charger leurs deux téléphones et les emporter au travail. Il-elles ont également expliqué que scanner le QR code à l'arrivée et au départ de chez le ou la bénéficiaire est contraignant. Cette nouvelle habitude à prendre a représenté un stress important pour certain-es salarié-es, qui avaient peur d'oublier de le faire au bon moment, ou pensaient qu'il fallait scanner à l'heure pile indiquée sur l'horaire. Dans certains cas, les salarié-es ont des difficultés à scanner, en raison d'un manque de luminosité, ou d'un manque de réseau. Un ouvrier polyvalent interviewé (formant partie de l'équipe de pilotage) considère que ce n'est pas juste que ce soit à lui de repayer le téléphone si celui-ci se casse durant le travail, alors que le travail d'ouvrier polyvalent peut être plus à risque pour ce type d'objet fragile.

Le fait de recevoir des messages durant leur prestation pourrait occasionner du stress chez les salarié-es de terrain, mais cela n'est pas ressorti lors des entretiens. À ce sujet, l'aide familial faisant partie de l'équipe de pilotage explique :

« Maintenant j'ai compris le principe. Moi je regarde toujours en début de prestation et en fin de prestation. Avant de rentrer chez la personne, avant de sortir de chez la personne. Comme ça je sais s'il y a un changement de dernière minute, mais sinon je ne suis pas dérangé à retourner tout le temps ».

Il explique également qu'il a communiqué sa technique à ses collègues, afin qu'il-elles aussi puissent se libérer de leur téléphone pendant la prestation.

Par rapport à la déconnexion de l'outil numérique en dehors des heures de travail, deux salariés nous ont donné leur point de vue. L'ouvrier polyvalent interviewé explique qu'il éteint généralement son téléphone quand la journée est finie, mais qu'il lui arrive d'oublier et dans ce cas, il craint que le bureau sache où il va en après journée. L'aide familial formant partie de l'équipe de pilotage, de son côté, n'a pas de mal à se déconnecter. Il lui arrive de répondre si un collègue de terrain l'appelle pendant qu'il est en congé afin de pouvoir l'aider, mais d'autres fois, son téléphone est éteint. L'équipe de bureau fait attention à ne pas appeler les salarié-es qui sont en congé, mais les messages Teams continuent d'être envoyés sur des canaux généraux – il faut donc que les salarié-es pensent bien à éteindre leur téléphone.

Finalement, et de manière plus positive, la directrice souligne le caractère valorisant de l'outil numérique pour les salarié-es :

« Le fait de leur donner des outils qui leur confirment bien qu'ils sont bien en 2023 et qu'on est bien dans le temps présent et qu'on est moderne, ça ne fait que les valoriser et leur donner l'impression qu'ils servent à quelque chose ».

L'assistante administrative est également d'avis que cet « outillage plus perfectionné » devrait permettre aux salarié-es de se sentir valorisé-es. Par ailleurs, la directrice explique combien les apprentissages faits grâce à l'outil professionnel peuvent être utiles au niveau privé. Ces éléments sont néanmoins à nuancer, puisqu'ils ont été évoqué par l'équipe de bureau mais pas par les salarié-es interviewé-es.

Effets sur le service rendu

Le service rendu aux bénéficiaires se voit amélioré par un meilleur suivi de leur dossier. La directrice de FamiCare donne ainsi l'exemple d'une bénéficiaire dont la santé se dégradait, impactant le moral de son mari. Toute l'équipe d'aide étant au courant de la situation pouvait donc prendre soin du mari également, à la fois pour son bien-être personnel, mais aussi puisque le mari représentait un pilier important pour sa femme. Globalement, comme un aide familial membre de l'équipe de pilotage l'explique, la communication entre salarié-es de terrain est centrale dans la bonne prise en charge des bénéficiaires :

« C'est tous des petits défauts [de communication] qui faisaient qu'on fait au final moins bien notre travail. Quand il y a moins de communication, le travail est moins bien fait. On travaille avec l'humain donc il faut quand même prendre plein de choses ».

Ainsi, selon lui, si le travail est facilité, les salarié-es s'occupent mieux des bénéficiaires.

Le suivi rapproché se constate aussi simplement par la visibilisation plus rapide des ajustements faits par l'équipe de terrain en termes d'horaires. C'est notamment le cas pour les ouvrier-ères polyvalent-es, dont l'horaire est plus flexible et sujet aux urgences des bénéficiaires. Ainsi, si une de leur prestation prend moins de temps que prévu, il-elles peuvent rapidement rebondir et se rendre chez un-e autre bénéficiaire. Avant que le smartphone ne soit introduit dans l'organisation, il-elles devaient informer le bureau pour que cette adaptation soit intégrée au niveau administratif, afin qu'il-elles soient couvert-es par l'assurance. Tous-tes ne le faisaient pas, et selon l'ouvrier polyvalent interviewé, il n'est plus possible avec le smartphone que ce changement ne soit pas directement notifié au bureau.

La directrice de FamiCare nuance cependant cette amélioration du suivi du bénéficiaire. En effet, elle explique que le bon suivi de ce qu'il se passe chez les bénéficiaires dépend de la bonne volonté des salarié-es d'être utilisateur-rices actif-ves de l'outil. C'est-à-dire qu'il-elles prennent le pli de documenter sur le smartphone ce qui peut être utile pour permettre à leurs

collègues de bien connaître la situation actuelle des bénéficiaires. La directrice parle de « conscience professionnelle ». Le travail de transmission d'informations était déjà nécessaire avec le cahier de communication en version papier, mais comme la directrice l'explique, l'outil numérique peut renforcer la communication :

« on a mis des outils en place, qui vont permettre de développer certaines, ou qui vont pouvoir renforcer ce qu'on essaye de faire : la coordination, la cohésion, l'esprit d'équipe, toutes ces choses-là, qui font partie d'un travail... un travail au domicile ».

Évidemment, compléter ces informations sur le smartphone demande d'y consacrer du temps. Par ailleurs, il semble que certain·es salarié·es ont le réflexe d'appeler leurs collègues quand il·elles ne trouvent pas une information.

Le logiciel métier permet d'avoir des visites, c'est-à-dire de savoir qui va le plus souvent chez le·la bénéficiaire et donc connaît le mieux ses besoins. Cela peut être utile de contacter cette personne en cas de questionnement par rapport au bénéficiaire. L'aide familial membre de l'équipe de pilotage l'explique selon ces mots :

« je sais voir tous les arriérés, toutes les personnes qui sont passées chez un tel bénéficiaire. Si je vais voir tel bénéficiaire, je sais qui est passé. On a les personnes référentes qui sont via teams, alors on sait quelle est la personne référente pour une telle personne. Et bon, les numéros des collègues, on les a tous ».

L'outil numérique mis en place à FamiCare permet aux salarié·es d'écrire plus librement (et rapidement) sur leurs bénéficiaires. Ainsi, une aide familiale explique que le carnet de communication était ouvert à tout le monde, donc qu'elle n'osait pas tout écrire. À l'inverse, avec « le teams, tout peut être dit sans froisser la personne ». Elle explique que ce ne sont donc que les informations importantes qui sont communiquées aux proches, plutôt que de signaler à chaque fois ce qui a été fait. Selon elle, le cahier de communication doit rester pour communiquer avec la famille et les intervenant·es extérieur·es.

Les salarié·es sont parfois amené·es à apporter de l'aide aux bénéficiaires dans des démarches en ligne. Pour les salarié·es qui ne savaient pas se servir d'un smartphone, cet apprentissage peut leur permettre d'être capable d'accompagner les bénéficiaires à ce niveau. Selon l'aide familial membre de l'équipe de pilotage interviewé, les demandes d'aide numérique des bénéficiaires sont souvent des choses simples, les bénéficiaires n'ayant pas une utilisation des outils digitaux très complexe.

L'outil numérique devrait pouvoir alléger le travail à domicile pour que le·a salarié·e puisse se concentrer sur le soin au bénéficiaire :

« Quand le prestataire est à domicile ... tout ce qui ne l'intéresse pas, donc se décharger, oui, se décharger de tout ce qui est les obligations administratives, qui l'ennuient pour vraiment se concentrer, se concentrer à l'essentiel ».

Cet aspect n'a pas pu être vérifié auprès des salarié·es interviewé·es.

Une crainte généralement exprimée vis-à-vis des outils digitaux est la perte de lien social. Au niveau des bénéficiaires, la directrice parle uniquement du moment de l'arrivée des salarié·es chez les bénéficiaires :

« Avant, elles prenaient le temps de dire bonjour, de s'installer, et seulement enfin de prestation elles faisaient leur document, elles faisaient signer, tandis que là elles vont être obligées quand même de pointer le QR code, quelque part, tout de suite avoir un

réflexe de "je pointe mon arrivée au domicile" et seulement après "je vais rentrer dans la prestation" ».

Selon l'aide familial membre de l'équipe de pilotage interviewé, il n'y a pas de risque de réduction de lien avec les bénéficiaires puisque c'est ce qui fait la spécificité du métier :

« Moi, je pars du principe qu'on aura toujours besoin d'humain. Pour une machine, il faut un homme. Ce n'est pas ce qui me fait peur. Non, non. Puis on joue un rôle relationnel. Le principal dans notre boulot, donc une machine ne nous remplacera jamais ». [...] « Le relationnel est trop important que pour les gens... On change d'une personne à l'autre, ça reste un humain, mais ça passe pas. Donc avec une machine ça passera encore moins. Les plaintes à une machine, ça n'a pas d'empathie ».

Ce QR code est généralement bien accepté par les bénéficiaires, bien qu'un ouvrier polyvalent (de l'équipe de pilotage) explique que la présence de ce code dérange certain-es bénéficiaires. Il-elles craignent que leurs données soient utilisées à mauvais escient et ne souhaitent pas que le QR code soit visible pour leurs visiteur-euses ; ce n'est pas facile de montrer qu'on fait appel à ce service. Pour d'autres bénéficiaires, l'arrivée de ce QR code est même positive, puisque, comme l'explique une aide familiale interviewée, certain-es ne sont plus en capacité de signer les horaires papiers.

Effets sur l'encadrement / le management

L'outil digital, et dans le cas de FamiCare, le logiciel métier, génère une facilitation administrative. Cela est utile dans un contexte où la directrice évoque l'incitation par les financements publics à automatiser la production de certaines données. Il n'y a pas de réelle obligation à ce stade, mais la digitalisation est un sujet qui revient constamment sur la table, et qui permet de gagner du temps pour extraire les données à transmettre aux financeurs publics. L'exemple le plus parlant à ce sujet est le document F54. Pour rappel, il s'agit d'un document qui permet aux salarié-es de recenser leurs prestations réellement effectuées, celles-ci pouvant différer de l'horaire initialement prévu. La digitalisation de ce document doit permettre à l'équipe administrative de recevoir les horaires prestés de tous-tes les collègues le bon jour, afin que la comptabilité mensuelle puisse être effectuée en temps voulu. Auparavant, les salarié-es devaient ramener le document au bureau, mais certain-es le faisaient en retard, ce qui compliquait le travail de la comptabilité et engendrait un retard dans le paiement des salaires.

L'équipe de bureau, effectuant l'encadrement des salarié-es de terrain, a dû adapter son travail à cette nouvelle gestion au quotidien. Au quotidien, il-elles sont amené-es à accompagner les salarié-es de terrain dans l'utilisation de l'outil digital, mais doivent aussi être capables de résoudre certains blocages liés à l'outil. Lors de l'arrivée d'un-e nouveau-elle collègue, les salarié-es de bureau doivent former la personne à l'utilisation de l'outil digital, en plus d'autres formalités d'accueil déjà nécessaires avant l'arrivée de l'outil. L'équipe de bureau se montre très disponible pour soutenir les collègues de terrain dans les difficultés qu'il-elles peuvent rencontrer avec l'outil digital, ce qui entrecoupe leur temps de travail.

On l'a vu, le projet numérique demande une charge de travail considérable lors de l'implémentation. À plus long terme, l'outil numérique devrait pouvoir alléger l'équipe de bureau ; une assistante sociale explique qu'elle est moins sollicitée depuis la mise en place de Teams. Toutes les sollicitations lui empêchaient d'avancer dans son travail. Ainsi, elle espère

que ce temps gagné lui permettra d'avoir plus de temps à consacrer à l'encadrement des équipes, ce qui est plus au cœur de son métier d'assistante sociale.

Effets sur les relations entre les acteurs

On l'a vu, l'outil numérique permet une communication plus rapide entre les différent-es salarié-es de l'organisation. En plus des éléments déjà évoqués par rapport aux effets sur le service rendu aux bénéficiaires, on peut souligner les effets que cet outil a sur la communication entre les collègues.

Au niveau de l'équipe de bureau, la communication est simplifiée, selon la directrice, puisque Teams est utilisable depuis l'ordinateur. Il·elles peuvent donc se servir du clavier d'ordinateur pour envoyer des messages à leurs collègues (de bureau et de terrain), plutôt que de taper un message sur l'écran de leur téléphone.

Les salarié-es de terrain ont le numéro de tous·tes leurs collègues encodé dans leur téléphone. Auparavant, certain-es salarié-es échangeaient leur numéro, mais ce n'était pas officiel ou automatique, puisqu'il s'agissait de leur numéro de téléphone privé. Cela facilite donc la prise de contact entre salarié-es de terrain, au sujet des bénéficiaires. Cet élément, évoqué par l'aide familial formant partie de l'équipe de pilotage, est nuancé par l'ouvrier polyvalent interviewé, qui explique qu'il appelait déjà ses collègues via Whatsapp ou Messenger quand il avait une question à leur poser.

L'utilisation de Teams permet de diffuser des informations de manière globale et directe. Ainsi, un des ouvriers polyvalents interviewé, qui a également une casquette de conseiller en prévention, explique qu'il peut facilement avertir ses collègues en cas de conditions difficiles sur la route pour leur sécurité, par exemple.

Le métier d'aide à domicile est un métier assez solitaire, au sens où les salarié-es ont rarement l'occasion de rencontrer leurs collègues. L'aide familial formant partie de l'équipe de pilotage considère que le téléphone lui permet d'avoir un peu plus de contact avec les collègues, puisqu'autrement, il·elles ne se voient qu'une ou deux fois par an.

L'introduction de l'outil numérique a amené les salarié-es de terrain à s'entraider. La directrice parle d'un moment de formation où une travailleuse était fière de savoir expliquer à une collègue comment utiliser l'outil :

« Tu sentais aussi qu'il y avait une envie de montrer qu'on savait. Donc c'est une fierté "je sais, je vais te montrer", mais en même temps c'est dans l'entraide ».

Cet évènement a également été l'occasion pour l'équipe projet (directrice, assistante sociale et assistante de direction) d'offrir un soutien important aux salarié-es de terrain, en organisant des formations de rattrapage et en les incitant à utiliser l'outil par eux·elles-mêmes.

L'outil numérique a engendré chez certain-es salarié-es de terrain la crainte d'être contrôlé-es, voire pisté-es, dans leur travail. Ce sujet a été évoqué dès le début par la directrice, comme l'explique l'aide familial membre de l'équipe de pilotage :

« Comment la directrice nous a présenté la situation, c'était assez clair que de toute manière, un horaire de travail, on l'a. Une pointeuse, il y en a dans toutes les boîtes. Arriver à l'heure, c'est arriver à l'heure. Ils ne vont pas voir ce que je fais chaque seconde ».

Très concrètement, il est arrivé à ce salarié d'être géolocalisé par l'équipe de bureau parce qu'il n'était pas à l'heure chez un bénéficiaire. Ce bénéficiaire, inquiet, avait appelé au siège de l'organisation, qui avait pu le rassurer par rapport au fait que l'aide familiale était bien en chemin. Une aide familiale interviewée raconte qu'elle craint le contrôle parental, présent sur le téléphone professionnel. Selon elle, le contrôle parental permet d'écouter ce qui se passe et avoir accès à la caméra.

Une autre aide familiale craignait que l'introduction du logiciel métier ne permette plus aux salarié·es d'adapter légèrement leurs horaires s'il·elles terminent plus tôt chez les bénéficiaires :

« Si on a fait vraiment tout notre travail et qu'il nous reste 5 minutes, et qu'on a besoin de ces 5 minutes là pour se rendre l'autre poste. Mais on s'arrange comme ça, du moment que le travail est terminé. Maintenant, je ne sais pas si avec la digitalisation, ce sera vraiment à la minute près où on devra partir de chez les gens, ça nous posera peut-être un petit problème pour se rendre d'un endroit à un autre ».

Il est intéressant de constater que la directrice n'avait pas le sentiment que les salarié·es se plaignaient de cette forme de contrôle. De son côté, l'ouvrier polyvalent conseiller en prévention a eu des retours de ses collègues, inquiet·ètes d'être contrôlé·es, à qui il a essayé d'expliquer le positif de l'outil, en leur faisant comprendre tout ce que l'outil pouvait simplifier. De manière surprenante, ce même salarié est inquiet que le téléphone puisse être utilisé pour enregistrer les conversations chez les bénéficiaires, tandis qu'il ne craint pas qu'on contrôle son travail, puisqu'il dit ne rien avoir à cacher.

Ce contrôle est aussi perçu de manière positive par l'aide familial membre de l'équipe de pilotage interviewé. Cela permet de prouver au bureau qu'on fait bien son travail :

« [...] de la confiance aussi entre nous et les responsables au-dessus parce qu'ils voient qu'on est clair dans notre boulot, ils ont accès quand même à plein de choses qui font que ça les rassure eux et nous... Quand eux sont rassurés, on travaille plus tranquille, on les a moins sur le dos, c'est toujours mieux ».

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

Effets sur le contenu du travail

Comme à FamiCare, les personnes interviewées à HomeCare parlent d'un gain de temps permis par l'outil digital, également grâce à la rapidité à laquelle les informations peuvent circuler. Au niveau des infirmiers et infirmières, il-elles devaient auparavant faire les gardes depuis le siège de l'organisation, alors que l'arrivée du téléphone leur a permis d'effectuer ces gardes téléphoniques depuis leur domicile. Plus généralement, il-elles peuvent envoyer électroniquement leur F54 (document reprenant les horaires effectués), plutôt que revenir au siège pour le transmettre. Comme l'explique le directeur de l'organisation, un petit gain de temps sur la journée d'un-e salarié-e a un impact important à l'échelle de l'organisation qui emploie beaucoup de salarié-es.

Peu de temps après l'acquisition des smartphones, la directrice du département AVJ relate les retours positifs qu'elle a entendu de la part des salarié-es par rapport au smartphone :

« C'est bien, c'est pratique, c'est efficace, c'est rapide mais attention le lien entre les personnes ».

L'assistant logistique rappelle que l'administratif n'est pas le cœur de métier des salarié-es de terrain, raison pour laquelle l'équipe support cherche à ce que les petits problèmes informatiques ne pèsent pas sur le travail de terrain. En effet, des bugs informatiques peuvent arriver, engendrant un risque de perdre des informations, mais comme l'adjointe à la direction l'explique, cela pouvait arriver également avec des feuilles de papier. Du côté des soins infirmiers, l'infirmier en chef explique que les infirmiers et infirmières sont soumis-es à une série de bugs informatiques :

« On a beaucoup de problèmes de connexion donc l'écran se fige, les infirmières n'ont pas accès aux informations, il faut redémarrer la tablette, ça prend du temps, ... Donc, c'est un stress pendant qu'elles sont en train de travailler parce que leur travail premier c'est de faire des soins et puis quand elles doivent gérer la tablette, c'est embêtant ».

On voit là apparaître un empêchement pour les infirmiers et infirmières de se concentrer sur leur cœur de métier quand l'outil numérique pose problème.

À la question de savoir si les notifications reçues au travers du téléphone ne sont pas trop stressantes au quotidien, une aide familiale répond :

« Je n'ai jamais entendu quelqu'un se plaindre là-dessus. Les mails, ce n'est pas non plus 15 par jour. [...] Les coups de téléphone, ce n'est pas non plus tous les jours. [...] On n'est pas submergés par les informations. Il y a des périodes plus que d'autres parce qu'il y a des choses importantes à faire passer, mais je ne me sens pas envahie par le téléphone du tout ».

Ainsi, le nombre de notifications semble limité et peu dérangeant. Pourtant, l'adjointe à la direction semble plus prudente à ce sujet :

« Pour elles aussi, c'est beaucoup d'interpellations, c'est aussi des mails, des messages, à regarder "en plus de", je fais des trucs chez le bénéficiaire,... Je pense qu'à terme, c'est quand même vécu comme une gestion supplémentaire à faire sur leur journée ».

Cette crainte sera à surveiller d'autant plus lorsque les salarié-es du département AVJ seront équipé-es du logiciel métier, en plus du smartphone.

En lien avec ces notifications, la déconnexion en dehors des heures de travail est un enjeu important. À HomeCare, la responsabilité semble être mise sur les épaules des salarié-es : l'organisation fait en sorte que les salarié-es ne soient pas forcé-es de consulter leur outil numérique en dehors des heures de travail, mais ne les sensibilise pas au sujet de la déconnexion ou ne met pas en place des règles strictes. L'adjointe à la direction explique :

« Nous, on met en place une équipe qui est de permanence et qui tourne. Ça veut dire que quand l'AS, par exemple, n'est pas là, c'est quelqu'un d'autre qui gère à sa place. Si même elle voit un mail, mais qu'elle est en congé, quelqu'un va gérer. C'est plutôt au niveau personnel qu'il faut arriver à se dire "C'est ma limite". Et là, c'est plus compliqué ».

L'adjointe à la direction et l'infirmier en chef expriment tous les deux une forme de conscience professionnelle, une curiosité du personnel de HomeCare à savoir ce qu'il se passe lorsqu'il-elles sont absent-es.

« Je pense que dans l'envie de bien faire et de s'investir dans son travail, que ce soit nos salariés de terrain, mais aussi nos responsables d'équipe, on se rend compte que c'est compliqué de se déconnecter. Par conscience professionnelle ou par curiosité parce qu'il y a un "Bip" - "c'est quoi ? Je vais voir" » [adjointe à la direction].

De son côté, l'infirmier en chef rassure ses collègues sur la non-nécessité de répondre vite :

« C'est quelque chose que je dis toujours aux infirmières dans mon équipe "quand je vous envoie un mail, vous n'êtes pas tenues de lire au moment où je vous l'envoie, dans les heures de travail, bien sûr que oui [...] Si c'était urgent, je prends mon téléphone et je t'appelle ». Lui aussi parle de discipline personnelle, qu'il doit s'imposer à lui-même : *« C'est un peu la discipline personnelle. Quand je suis en vacances, par exemple, ça, c'est quelque chose qui marche très bien, je désinstalle l'appli pour le temps de mes vacances, quand c'est trois semaines, deux semaines. Comme ça, là, je suis sûr que même si j'ai très envie d'aller voir, non, je n'irai pas voir ».* Une aide familiale nous a également donné son point de vue sur la déconnexion : *« Mais en fait, j'ai envie de rester dans le mouvement. Je n'ai pas envie de passer à côté des infos. S'il y a la cheffe qui a envoyé un mail, je regarde. Mais ce n'est pas une corvée, c'est plus le plaisir d'avoir des nouvelles. Si je pars à un week-end ou quoi, je ne l'emmène pas. C'est vraiment quand je suis à la maison, il est là, donc je regarde. Et à l'extérieur, je le laisse ».*

Les contraintes techniques exprimées sont les mêmes qu'à FamiCare : le fait d'avoir deux téléphones, de penser à les charger et à les emporter. Cependant, à HomeCare, les téléphones ont un emplacement pour une double SIM, mais aucun des salarié-es interviewé-es ne s'en servait, afin de bien séparer le travail de la vie privée. Par ailleurs, plusieurs personnes interviewées expliquent utiliser leur téléphone privé pour faire des recherches internet (recette de cuisine, horaires d'ouverture, etc.) pour leurs bénéficiaires avec leur téléphone privé, le professionnel disposant de peu de 4G. L'outil professionnel reste donc perfectible, si le téléphone privé vient pallier les manquements du professionnel.

Plus positivement, le smartphone professionnel des salarié-es des soins infirmiers et de l'AVJ leur confère un sentiment de modernité, qui est important dans un secteur où le recrutement n'est pas simple. L'assistante logistique l'explique en ces termes :

« Les nouvelles engagées qui viennent surtout 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... Il y a ça aussi qui a fait qu'on est passé quand même aussi au smartphone ». En d'autres mots, pouvoir compter sur du matériel moderne permet de ne pas décourager les potentiel·les candidat·es.

Au moment où les entretiens ont été menés à HomeCare, les QR code chez les bénéficiaires n'avaient pas été installés. Néanmoins, les salarié·es interviewé·es, en l'occurrence ici deux aides familiales, ont exprimé des craintes par rapport aux effets de cette obligation de scanner un QR code.

« Avec le QR code, il y aura moins de flexibilité sur les heures de passage, alors que les salariés s'arrangent naturellement bien avec les bénéficiaires. De même, quand il y a des annulations ou des prestations qui durent moins que prévu, les salariés savent rebondir et en informent le bureau. Ce ne sera peut-être plus possible après » (Aide familiale).

« parfois, on a des bénéficiaires qui nous laissent partir plus tôt. Moi, ça m'est déjà arrivé, je finis à 4h30, la personne dit "À 4h10, tu peux y aller". Moi, d'un point de vue d'assurance, je sonne, je dis "Monsieur ou Madame untel me libèrent". Eux marquent "aide familiale libérée". Est-ce que quand on devra scanner, est-ce qu'on pourra encore faire ça ou pas ? [...] on doit aller pour les courses, la personne doit partir, "Ben non, je dois rester jusqu'à quatre heures et demie". Ça n'a pas de sens. Je pense que ça, c'est un cas. Mais par rapport à celles qui auraient tendance à tricher, ce serait plus juste » (Aide familiale).

Effets sur le service rendu

L'outil digital, permettant une communication plus rapide, permet d'intégrer plus rapidement les changements dans le planning, ce qui permet, dans certains cas, de dépanner des bénéficiaires ayant une demande de service urgente. Par ailleurs, cela génère aussi plus de rentabilité pour l'organisation, puisque le temps de travail des salarié·es est optimisé. Est aussi évoqué, au niveau infirmier, l'effet sur les réunions d'équipe : puisque les informations sur l'évolution des bénéficiaires ont déjà été communiquées, les réunions sont plus qualitatives en se concentrant sur la discussion autour de ces informations et l'éventuelle modification du soutien apporté aux bénéficiaires.

L'infirmier chef parle de la qualité de l'information sur les bénéficiaires que permet l'outil digital, au travers de l'historique des soins, mais aussi pour pouvoir communiquer aux bénéficiaires les futurs moments de passage à domicile si nécessaire. Il nuance néanmoins son propos, en ce que les infirmiers et infirmières n'ont pas toujours le temps de renseigner correctement toutes les informations :

« Il pourrait être mieux utilisé pour améliorer la qualité des soins, s'il était rempli correctement, oui. Mais on n'a pas le temps de faire ça correctement ».

Toujours du côté des soins infirmiers, le chef évoque la période de l'introduction de l'obligation de lire la carte d'identité des bénéficiaires. Certain·es d'entre eux·elles ont été perturbé·es, mais

« Maintenant, 95% des gens ont bien compris que l'intention n'était pas de les contrôler eux, mais plutôt de les contrôler nous, finalement. Donc, ils acceptent ».

Une même crainte s'était fait ressentir quand les infirmiers et infirmières ont dû commencer à introduire des photographies des plaies dans les dossiers des bénéficiaires. Ainsi, ce type de changements, perçus comme intrusifs par les bénéficiaires, les perturbe et questionne. Il·elles n'ont malheureusement pas d'autre choix que de les accepter et de s'y adapter.

L'adjointe à la direction met un point d'attention sur le stress que l'outil numérique peut générer chez les salarié·es. En effet, selon elle, la qualité du service aux bénéficiaires est déterminée par les salarié·es de terrain. Il ne faut donc pas qu'il·elles soient stressé·es, autrement les bénéficiaires le ressentent.

La directrice AVJ évoque également une communication directe si un changement d'horaire survient durant la prestation chez le·a bénéficiaire. Les horaires étant envoyés par poste aux bénéficiaires, quand un changement survient, le·a bénéficiaire reçoit un coup de téléphone de l'assistant·e social·e. Si le·a salarié·e de terrain est en présence du·de la bénéficiaire lorsque le changement survient, il·elle peut directement communiquer ce changement au bénéficiaire et s'assurer que le changement a bien été compris et noté.

Effets sur l'encadrement / le management

L'outil numérique permet une facilitation et une efficacité administrative, ce qui bénéficie à l'encadrement de l'organisation. Le référent informatique souligne la diminution des erreurs administratives et le fait que les contrats soient automatisés. La directrice du département AVJ est très claire à ce sujet :

« Soyons clairs, ça facilite la gestion de l'entreprise, le flux d'informations en termes de suivi administratif, etc. Ça évite une charge de travail au niveau de la téléphonie ou même au niveau de la logistique si on parle de mise sous pli et d'envoi postal ».

En fait, l'outil numérique est devenu indispensable et incontournable pour les salarié·es de bureau.

Néanmoins, l'infirmier en chef considère que trop de moyens de communication sont utilisés, et qu'il est difficile de savoir quel canal utiliser. Il arrive que les mails soient utilisés pour des informations plus anecdotiques, alors que devraient s'y échanger des informations formelles. De manière globale, il estime que les communications sont rapides, grâce au digital, et que le numérique permet d'avoir une trace écrite des échanges.

Le directeur est conscient qu'avant l'introduction du smartphone, certaines communications passaient par Messenger, Whatsapp, ou autres, qui ne sont pas sécurisés au niveau RGPD.

« C'est problématique et ça, c'est difficile de régler parce qu'en dehors du contrat de travail, je n'ai pas vraiment le droit d'intervenir sur leur utilisation digitale » [...] « Là, il faut effectivement qu'on travaille, peut-être avec le côté juridique de la fédération, et de voir jusqu'où on peut mettre des barrières ».

Par ailleurs, les salariés qui ne sont pas sur ces canaux ratent parfois des informations. L'outil numérique entraîne ainsi des préoccupations dans le chef de la direction et de l'encadrement. La sécurité des données est évidemment un enjeu central lors du déploiement d'un outil digital, d'autant plus quand l'organisation traite les données personnelles d'un certain nombre de bénéficiaires.

Effets sur les relations entre acteurs

L'outil numérique a des effets sur la communication entre les salarié-es de terrain et de bureau. Selon le directeur de HomeCare, c'est important :

« Aujourd'hui, le salarié de terrain, qui est isolé, forcément, puisqu'il est seul dans son véhicule ou seul au domicile de nos bénéficiaires ou de nos patients, a un contact direct extrêmement facile avec soit son encadrant, soit son équipe de support administratif. Ça, l'efficience elle est réelle. La communication est nettement plus aisée et beaucoup moins chère, tout en étant beaucoup plus rapide ».

Une aide familiale interviewée confirme ces propos, expliquant qu'elle téléphone régulièrement à ses collègues, pour échanger des informations sur les bénéficiaires, mais également discuter. La directrice du département AVJ exprime une inquiétude par rapport aux effets de l'outil sur la solitude des salarié-es :

« si on n'était pas attentif à cet aspect-là, ça pourrait vraiment amplifier cet élément de solitude chez le salarié qui reçoit juste des infos via une notification et qui finalement n'a même plus de contact avec son responsable d'équipe donc il faut vraiment qu'on soit attentif ». Elle considère ainsi que des coups de téléphone doivent être maintenus : « Quitte même à avoir du coup un appel téléphonique qui va être plus qualitatif puisque je fais le choix que ce soit cette communication-là que je fais par téléphone et pas par notification et donc je prends le temps nécessaire pour me mettre à la disposition de mon salarié ».

L'introduction de l'outil numérique a entraîné de l'entraide entre salarié-es au sein du département AVJ. Ainsi, les personnes pour qui l'utilisation de l'outil numérique est simple aident celles pour qui c'est plus compliqué. Par exemple, l'aide familiale mentionnée dans le paragraphe précédent s'est rendue régulièrement chez une collègue pendant tout un temps, jusqu'à ce que celle-ci soit capable d'envoyer électroniquement elle-même sa feuille de prestation.

La communication, passant par l'outil digital, impacte le fonctionnement des réunions d'équipe, comme l'explique le directeur :

« On communique maintenant de manière très large et très facile via les outils de digitalisation, mais en réunion d'équipe, c'est ré-abordé par l'encadrant et son équipe. Du coup, il y a un petit sas de décompensation entre l'annonce officielle et la discussion, parce que certains vont avoir leur réunion le lendemain, d'autres vont avoir leurs réunions deux semaines plus tard. Donc, il peut y avoir une certaine latence. Ça, oui, ça a modifié un petit peu notre façon de faire, mais je pense qu'aujourd'hui, au final, ça rend plus souple et plus facile à être accepté parce que ça va même graduellement avec les travailleurs ».

Ce sas de décompression de l'information permis par l'outil numérique s'est avéré utile lors d'un épisode concret. Un salarié ayant reçu un email de la direction s'était insurgé contre cet email et avait cliqué sur « répondre à tous ». La direction avait donc reçu cette réponse qui ne lui était pas adressée au départ. Les retours des autres salarié-es ont fait que la tension s'est apaisée d'elle-même.

Comme à FamiCare, la communication numérique permet une instantanéité dans les changements, facilitant donc l'adaptation des horaires en fonction des annulations et nouvelles demandes.

L'introduction de l'outil numérique a généré chez une partie des salarié·es une crainte d'être contrôlé·es. Ce propos est exprimé à la fois par l'assistante logistique, qui a conscience de cette crainte de ses collègues de terrain, et à la fois par une aide familiale, qui explique que le pistage a été une crainte pour tous·tes les salarié·es. Comme l'infirmier en chef l'explique, certain·es salarié·es n'osent pas utiliser la fonction double SIM car il·elles pensent que le téléphone, appartenant à l'employeur, peut être contrôlé par ce dernier.

Il est intéressant de noter que les salarié·es de terrain s'informent de ce qui se fait dans d'autres organisations du même type et anticipent donc certains changements digitaux à venir. Par exemple, il·elles savaient qu'il existe dans certaines organisations l'obligation de scanner le QR code à l'arrivée et au départ de chez les bénéficiaires, et se doutaient que cela allait leur arriver également. Dans le même ordre d'idée, les salarié·es du département AVJ se doutaient que des smartphones allaient leur être distribués, comme ça avait été le cas pour le département infirmier.

Au niveau des salarié·es de bureau, les outils digitaux permettent une communication virtuelle, pour des choses qui auparavant entraînaient un petit passage chez les collègues. Il·elles essayent d'y remédier et de provoquer ces moments d'échange entre collègues, comme le référent informatique l'explique :

« On leur dit maintenant 'ne mangez plus dans les bureaux, allez au réfectoire' parce qu'on voit bien ces outils font en sorte que les gens sont porte-fermée toute la journée ».

Il en va de même au niveau des salarié·es de terrain, qui vont avoir tendance à envoyer des messages plutôt qu'appeler leurs collègues de bureau, alors que ces appels permettent tout de même des échanges plus qualitatifs, selon la directrice du département d'aide à la vie journalière :

« Je constate qu'on perd quand même toute une partie qualitative en termes de communication ».

Elle raconte que les salarié·es continuent à souhaiter ces échanges téléphoniques :

« Elles mettent vraiment ces mots-là en disant 'c'est important d'entendre la voix de son assistance sociale' ».

Elle est donc attentive à ce que l'outil numérique n'amplifie pas le sentiment de solitude des salarié·es.

Malgré ce besoin de maintenir un lien social avec ses collègues, la digitalisation reste envisagée pour certains processus comme les demandes de congé. En effet, ces processus gagneraient à être digitalisés selon le référent informatique :

« On va faire en sorte d'avoir un formulaire à destination du responsable qui autorise ou pas. S'il autorise, ça part directement aux ressources humaines. On va essayer d'automatiser tout ça. Encore une fois, on limite les échanges humains, ça c'est clair. Mais, on gagne par rapport à ces fameuses demandes. On est sûr de ne pas passer à côté puisqu'il y a des rappels automatiques au niveau de certains responsables qui en général oublient ».

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

Les effets générés par l'introduction du numérique ont été repérés et analysés à partir du terrain principal et des deux terrains secondaires qui ont, pour caractéristique commune, d'avoir déjà mis en place des outils numériques (voire monographie). A cela s'ajoutent ceux qui avaient été appréhendés dans le cadre du projet IRES qui nous a conduit à rencontrer des salariés confrontés dans leur travail à l'arrivée de nouveaux outils numériques ou à de nouveaux usages (Puissant et al. 2023).

Ces effets sont ici présentés en distinguant les effets sur le travail, les effets sur le service rendu et les craintes ou difficultés qu'ils engendrent. Nous traitons conjointement dans cette partie des craintes et difficultés engendrées sans les distinguer, car dans notre terrain principal, les craintes et difficultés s'entremêlent, notamment du fait que les services et établissements n'en sont pas au même niveau d'avancement dans la mise en oeuvre des outils : comme dit dans la monographie, selon leurs services ou établissements, les salariées peuvent être dans la situation d'une utilisation obligatoire et quotidienne de l'outil, et d'autres peuvent ne jamais l'avoir utilisé et ne pas inciter par leur direction de proximité à le faire.

Effets sur le travail

Un travail plus simple pour ...faire mieux

Outil au service d'une simplification de certaines tâches

Une directrice d'établissement de notre terrain principal, au sein duquel les outils numériques sont arrivés en étant partiellement aboutis, exprime de fortes attentes et des espoirs importants en matière de simplification et d'accès à l'information sur les bénéficiaires, notamment lors des changements d'équipes et des transmissions. En effet, nous dit-elle,

« ça devrait être magique, parce que... Enfin, magique. Non, mais... Si, si. Pour le coup... Aujourd'hui, il y a un dossier de soin, il y a un dossier éducatif, il y a le projet personnalisé, il y a plein de morceaux, en fait, qui se promènent de partout. Donc le fait que tout soit rassemblé au même endroit et qu'il y ait une mise au travail de l'ensemble des professionnels dans ce même endroit, ça devrait simplifier. On pourrait se permettre d'avoir des transmissions extrêmement ciblées peut-être sur 2 ou 3 résidents sur la journée. Effectivement, on n'est peut-être pas obligé de parler de tout le monde. Mais ça, c'est à la condition que tout puisse être disponible. (Membre direction, 2).

Or, selon un directeur de structure, ce travail pourrait être plus qu'un changement de support puisque imagine-t-il :

« Si je dis aujourd'hui que ça va venir révolutionner, ça veut dire que ce qu'on fait aujourd'hui, ce n'est pas bon, mais ce n'est pas forcément le cas, mais ça peut être plus efficace d'une certaine façon. Est-ce qu'on cherche de l'efficacité dans le médico-social, je ne sais pas non plus. Enfin, voyez, il y a tous ces rapports qui sont discutables dans les deux sens » (Membre direction de terrain, 1).

Ce que semble confirmer une directrice de structure ayant introduit les outils numériques depuis un certain temps ; le travail apparaît plus simple et rapide :

« On sait où est l'information. On sait qui a l'information. On sait qui la rentre. Parce que, imaginez par exemple, typiquement « tiens, il y a le 06 d'un usager ». Qui le rentre ? Alors, avant, le post-it était sur le bureau de la secrétaire, sur le bureau de l'éduc,

dans... et personne ne savait quel était le bon post-it. Aujourd'hui, on sait que c'est la secrétaire qui a accès à tel endroit en modification. C'est tout. Et on sait... Voilà. Aujourd'hui... Moi, aujourd'hui, Imago, on est à 99 % numérique. Je n'ai plus aucun papier autour de l'usager, sauf le contrat de séjour et le PP, parce qu'il est signé » (Membre direction, 2).

Outils pour mieux faire son travail

Quant aux retours d'une directrice mobilisant les outils depuis un certain temps, l'outil permet de faire mieux et donne du sens.

« Pour les associations, bon, les chefs de projet, tout ça, mais pour que du coup, derrière, ça rajoute je veux dire du sens dans tout ce qu'on fait, voyez ? Parce que... Aujourd'hui, vous avez tout dans Imago. (...) En un seul outil, vous avez tout. Un éduc, un médecin, une infirmière, avec juste une connexion Imago, tu peux avoir le Vidal, tu peux distribuer les médocs, tu fais une liste, un dossier de mise en... Enfin. C'est d'une complétude mais terrible. » (Cheffe projet DUI, terrain secondaire, 9)

Dans le même temps, pour une administratrice, le dossier numérique pourrait avoir des impacts négatifs sur les salariés qui n'ont pas l'habitude et peuvent avoir des réticences à devoir partager certaines informations :

« Alors, négatif, ça va les obliger à avoir une vraie démarche qualité, notamment par rapport à la loi de 2002-2, pour ceux qui freinent encore des quatre fers. Ça les oblige à partager les infos, pour ceux qui effectivement ont un peu une philosophie de rétention d'information. Donc ça, ce sont les deux aspects négatifs, pour les professionnels qui n'ont pas envie de s'investir là-dedans » (Membre CA, Parent, 3).

Mais faire mieux suppose d'accompagner les professionnels nous dit un responsable d'une structure, ayant déjà introduit le DUI :

« Ah, je vois complètement ce que ça veut dire. Et c'est tout le... C'est tout le... le challenge et l'intérêt d'accompagner et d'animer les réunions face à ces équipes là. C'est de comprendre qu'on fait ça pour les personnes qu'on accompagne, mais aussi pour eux. Moi, si... Je serais bien en peine et en difficulté si je ne croyais pas au fait que Serafin-PH ou que des solutions comme les DUI puissent faciliter le travail. Moi, je reste persuadé que ces outils peuvent améliorer la continuité, peuvent améliorer traçabilité, et peuvent améliorer la valorisation de leur travail. ».

Si l'accompagnement proposé par l'équipe projet est perfectible, selon la chargée de projet, l'outil peut aider à faire mieux :

« Pour la qualité de l'accompagnement pluridisciplinaire, qui est de plus en plus... voilà, pluridisciplinaire. Les personnes, dans leur parcours de vie, elles sont amenées à faire... pas que, d'ailleurs, de l'..., elles peuvent faire du milieu ordinaire, elles peuvent revenir, des fois elles peuvent se casser la figure, revenir dans le... du plus... Le parcours de vie fait que voilà, on est de plus en plus aussi, on propose de plus en plus de dispositifs ouverts, et... Voilà, c'est... C'est important, je pense que effectivement, de ne pas raisonner hors les murs, enfin, dans les murs etc, mais ce côté voilà, allez vers, c'est... ce n'est pas rien, et je pense qu'un outil peut suivre toutes ces évolutions de vie, et tout ce parcours de vie, du début on va dire à la fin. Et... Même si les acteurs autour du parcours de vie changent, ne font que changer entre guillemets, on aura quand même cette colonne vertébrale de suivi et d'accompagnement qualitatif derrière, quoi,

puisque'on aura cet outil qui fait, voilà, cette colonne vertébrale de suivi au quotidien. Ce qui a marché, ce qui a moins marché, ne pas proposer ce qui n'a pas marché parce que ça a déjà pas marché, ou peut-être plus tard il sera à même, ça marchera peut-être après, mais... Voilà. Un suivi réel » (Chargée de projet DUI, 5)..

L'objectif étant alors d'avoir un outil qui permet de faire mieux en identifiant ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, d'établir en quelque sorte une base de données sur les usagers.

Quant au président de l'association, c'est dans l'air du temps certes mais aussi c'est pour accompagner mieux car cela permettra aux salarié-es d'avoir une continuité dans l'accompagnement des personnes.

Ce virage numérique sera réussi si l'outil leur simplifie le travail et leur apporte quelque chose selon le président de l'association.

« Un déploiement à 100 % sur l'ensemble des établissements, et puis surtout, le retour des professionnels, c'est-à-dire que... qu'on ait des professionnels qui nous disent « là, on a fait un vrai progrès ». Qu'ils trouvent dans le DNU un outil qui leur a simplifié la vie, qui leur a amené quelque chose. Et pas un outil qui est encore venu leur rajouter une couche, sur leur quotidien. La réussite du projet tourne autour de ça » (Président CA, Parent, 6)

Un changement de culture

L'arrivée du dossier unique dans sa version numérisée engendre un changement de culture, une articulation entre le dossier numérique et l'oral nous explique une directrice d'établissement impliquée dans la mise en place de l'outil. Le changement de culture se situe au niveau de l'utilisation de l'ordinateur, puisqu'une grande partie des salarié-es n'a jamais utilisé d'ordinateur dans son travail :

« la plupart des gens ne savaient pas se servir d'un ordinateur réellement et concrètement. Ne savaient pas démarrer, ne savaient pas ouvrir un logiciel, ne savaient pas rentrer les données. Donc il a fallu faire plein, beaucoup de sessions effectivement informatiques justement pour pouvoir se remettre à niveau, juste ça. Et après ça ne faisait pas partie de toute la culture parce que quand on a 20 ou 30 ans de l'association, on n'est pas dans une culture de tout écrire par ordinateur. Donc il y avait ça aussi, et en plus, de façon ciblée » mais aussi du passage du récit à la saisie via une nomenclature « Au-delà du DNU, c'est-à-dire de se servir d'un support numérique pour tracer, c'est lié aussi avec la nouvelle norme Serafin etc, c'est-à-dire qu'il y a cet enjeu là aussi, donc on ne demande pas les mêmes choses, et tout ce que... où on était j'allais dire une culture de l'écrit, une culture du récit etc, ça changeait un petit peu la donne » (Membre direction de terrain, 1).

Un travail pressenti plus « professionnel », des changements de pratiques... engendrant une réorganisation et parfois une surcharge de travail

Avec un DUI opérationnel, il y aurait moins de transmissions orales nous explique une directrice d'établissement et des transmissions qui seraient plus professionnelles avec une complémentarité entre l'orale et l'écrit :

« Plus professionnalisées, c'est-à-dire vraiment être centrées sur l'accompagnement qu'on doit faire des personnes. Elles pourront aussi être plus... plus ciblées. Puisqu'en fait, le reste des infos est plus facilement accessible, etc. » (Membre direction, 2).

L'arrivée de l'outil va engendrer une évolution de l'organisation du service explique un directeur de structure :

« Aujourd'hui on leur demande de tracer des choses, ils le font, ça leur prend déjà du temps etc. On veut déjà voir si la traçabilité écrite ça prend le même temps que. Est-ce qu'il y a une différence ou pas, je n'arrive pas à le mesurer aujourd'hui, tant qu'on ne l'a vraiment pas essayé quotidiennement, je n'arrive pas à me faire d'idée... Encore une fois, je n'ai pas la même lecture de ma pratique et de la leur. De savoir où ils en sont, et si c'est aussi fluide que ça. Il y en a qui encore une fois sont très à l'aise, et d'autres pas. Donc il y a déjà ce niveau-là de savoir si concrètement ça prend plus de temps » (Membre direction de terrain, 1)

L'arrivée de l'outil, explique le porteur du projet du terrain principal est, en tant que nouvelle technologie va impacter le travail :

« C'est comme si vous passez, entre guillemets, oui, je caricature, mais du stylo à l'ordinateur. Mais ça a ses avantages. Et l'objectif effectivement c'est comment on fait ressortir ces avantages pour les professionnels. (...) Dans la manière de travailler, demain, travailler avec un ordinateur c'est quand même travailler de façon plus sécurisée, et quelque part plus rapidement. C'est moins répéter. C'est-à-dire que quand on rentre une donnée dans le DNU, elle est disponible de partout dans le DNU, et elle alimente d'autres canaux, on ne va pas aller encore taper, aujourd'hui, quand le dossier administratif arrive, papier, je pense qu'ils le saisissent au moins trois fois. Demain, ce sera une saisie. Donc on essaie de leur expliquer qu'ils vont gagner quand même du temps. Et à force, aussi, avoir de l'efficacité. Enfin, quand je dis efficacité, ce que l'autre elle écrit sera lisible, quoi, vous n'allez pas... C'est peut-être bateau, mais... voilà, quand quelqu'un écrit au stylo, il faut le décortiquer » (Responsable DUI, 4).

Et selon la chargée de projet de notre terrain principal, les conséquences sur le travail sont réelles :

« Conséquences sur le travail... Alors, il y en a qui le voient vraiment comme « on nous oblige à rendre des comptes, comme si je ne fais pas bien mon travail », ça met en lumière des choses qui avant par ailleurs pouvaient passer à l'oral, ça change vraiment, ce n'est pas qu'un changement de support. Ce n'est pas qu'un changement de support, c'est vraiment un changement de pratique métier derrière, et ça peut faire vraiment peur à certaines... certains professionnels. Ils le voient un peu comme « on m'épie », « et pourquoi je dois rendre des comptes », « tout le monde peut voir ce que j'écris ». Alors, là, les écrits pro. « Tout le monde peut voir ce que j'écris », c'est quelque chose qui revient souvent. Un peu comme... Voilà, c'est un peu angoissant pour certaines personnes » (Chargée de projet DUI, 5).

Cela la conduit à mettre en avant des dires de salariée-s qu'elle accompagne :

« C'est une surcharge de travail effectivement on n'a déjà pas le temps parce que tout le monde est absent, parce qu'ils sont tous en arrêt maladie, on est déjà en mode dégradé, on est deux pour je ne sais pas combien de personnes, et en plus on va vouloir qu'on prenne du temps à la fin de la journée alors que je suis payée une misère », en

gros, je grossis, mais c'est clairement... Et du coup, ça n'aide pas à l'usage d'un DNU en tant que tel, puisqu'on le voit comme quelque chose de chronophage, on ne voit pas l'intérêt pour notre pratique, pour l'usager, ça ne correspond pas à nos besoins, parce que moi j'utilise ce mot là et pas ce mot là et du coup dans l'outil c'est ce mot là et donc ça ne va pas. Voilà, c'est... Et en plus, l'outil, comme il évolue « avant le bouton est à droite, maintenant il est à gauche, donc je n'utilise plus l'outil », pareil je schématise mais des fois c'est un peu ça quand même” (Chargée de projet DUI, 5).

Par ailleurs cela peut engendrer une évolution des pratiques professionnelles nous indique-t-elle à partir d'un exemple vécu :

« c'était un éducateur... Je ne sais plus exactement de quelle structure il était. C'est un vrai changement de pratique. Le professionnel a pris son DNU et puis il a laissé le clavier à l'usager, et c'est l'usager qui a fait sa fiche. « Aujourd'hui, avec M. machin, on a fait ça, ça, ça ». C'est incroyable. Moi, j'ai trouvé ça super intéressant. C'est lui qui est... acteur, bien sûr, de son dossier, puisque c'est son dossier. Donc ça, c'est génial, et je trouve que c'est quelque chose à pérenniser... à pérenniser, vraiment, c'est une pépite d'usage que je trouve hyper intéressant ». (Chargée de projet DUI, 5).

Quant au directeur d'une structure issu du terrain secondaire donc ayant une certaine pratique d'un outil, l'introduction du DUI engendre une réorganisation du travail explique-t-il

« Toujours garder ces deux versants, je pense, pour que ça fonctionne, c'est-à-dire que ça ne vient pas remplacer le... le travail d'équipe. Ça vient en support, en fait » (Directeur adjoint, chargé numérique, terrain secondaire, 7).

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

Les entretiens réalisés avec les salarié-es sont riches d'enseignement sur les effets du DUI sur le travail, dans la mesure où la majeure partie des entretiens portent spécifiquement sur cette question (c'était en effet la problématique centrale de notre recherche-action Ires) :

- Une autonomie dans son travail réduite.
- Un contrôle sur son travail accru, et qui plus est, un contrôle portant sur une partie seulement du travail, qui est souvent considérée comme secondaire par les salarié-es (l'accent est mis par l'outil sur les tâches réalisées, et non le travail relationnel, sur la prévention, la veille sanitaire et sociale, etc.).
- Certain.es salarié-es vont plus loin en estimant que l'outil réduit leur travail à une succession de tâches, alors que le cœur de leur travail est d'être un travail de la relation, largement invisible.
- Une augmentation de la partie administrative du travail, qui est considérée comme n'étant pas le cœur du travail d'un travailleur ou travailleuse sociale et médico-sociale.
- Une transformation du travail lui-même : comme les salarié-es savent qu'elles vont devoir "entrer" et "coder" ce qu'elles sont en train de faire, elles se disent parfois perturbées, car elles anticipent les difficultés qu'elles vont avoir pour "coder" ou "entrer dans l'ordinateur" ce qu'elles sont en train de faire : "on n'est pas à 100% concentrées sur ce qu'on fait. On pense à comment on va pouvoir rentrer ce qu'on fait et dont on est sûres que c'est utile, c'est aberrant..."
- Une transformation touchant l'organisation du travail, c'est à dire des transformations des conditions d'exercice du travail, avec une réduction de la communication au seul transfert d'informations, qui génère un sentiment d'une perte du travail collectif et pluridisciplinaire, une perte de travail relationnel et une perte du travail de veille sanitaire et sociale.

Effets sur le service rendu

Un travail plus « professionnel » et ciblé au service de la personne accompagnée

Avec un DUI opérationnel, il y aurait moins de transmissions orales nous explique une directrice d'établissement et des transmissions qui seraient plus professionnelles, ciblée et centrée sur la personne :

« ce n'est pas parce qu'il y a le DUI qu'on se dit « ils n'ont qu'à aller chercher, ils se débrouillent », on s'en va, et puis on les laisse là. Ne serait-ce que parce que « tiens, j'ai une petite vigilance sur Untel, mais je ne l'ai pas vraiment encore noté, parce que je viens juste de m'en apercevoir », enfin, il se passera toujours les petites choses imperceptibles de la vie du résident. Mais... Mais je pense qu'elles peuvent être de meilleure qualité. Et... Et aussi amener à ce que ces temps de transmission, ils soient... comment dire ? C'est peut-être un peu exagéré, mais j'avais envie de dire presque des temps d'élaboration autour de l'accompagnement, parce qu'on pourrait imaginer que les temps de transmission ce soient aussi des temps d'élaboration de ce qu'on lui propose, à ce résident » (Membre direction, 2).

La numérisation des informations dans un dossier unique peut engendrer une modification du contenu des réunions de transmission, explique une directrice d'établissement qui est en train de mettre en place l'outil mais l'a déjà connu ailleurs :

« Il peut. Il devrait, même. Mais... Typiquement, par exemple, c'est le genre de réunion où on ne sait pas trop s'il y a un compte-rendu, un quelque chose, ambigu. On a parlé de la situation du résident. Et c'est bien. Mais qu'est-ce qu'on fait de ça ? Le temps peut-être que la personne qui était là ce jour-là le dise à l'éduc, qui va le redire au reste de l'équipe... On a parfois des petits temps de latence. Donc... Oui, je pense que dans tous les cas, ce support partagé, il... il devrait apporter du mieux. Par rapport à la façon dont on fonctionne aujourd'hui » (Membre direction, 2).

L'arrivée de l'outil va susciter des changements permettant de gagner du temps et d'être plus opérationnel nous explique le directeur d'une structure :

« je pense qu'on peut être bien plus opérationnel, parce que c'est là où on n'est pas bons. c'est ce qui va être intéressant, c'est que dès qu'on va parler d'un résident, c'est-à-dire que même un ordinateur en réunion permet de dire « lui, on va le changer de place » ou « on va changer... on va contacter sa famille pour ceci, pour cela », au moins, on a toute la traçabilité, et effectivement on a tout rassemblé à la page de la personne concernée. C'est-à-dire que pour le coup, ça recentre vraiment sur la personne. Là où on est mauvais en institution aujourd'hui parce qu'on ventile encore une fois toutes les infos. C'est-à-dire que même si on est sur un dossier unique, vous en avez un bout au secrétariat, un bout à l'infirmerie, un bout sur un groupe, un bout dans l'ordinateur du coordinateur, etc. Donc vous voyez, il y a tout ça qui est morcelé, donc pour cet aspect là, ça va être bien. Mais c'est... une façon de travailler différemment. Par contre, voilà, il faudra aller à l'info. Si ils y vont. J'ai quand même un doute » (Membre direction de terrain, 1) .

Un directeur de structure explique qu'avec la future arrivée de l'outil, cela va amener les équipes à trier les informations plus facilement :

« autant se dire qu'il n'y a plus qu'un dossier de patient, c'est-à-dire qu'effectivement il y a toutes les infos le concernant, les infos essentielles en plus, parce qu'il va y avoir un tri qui va se faire de façon naturelle par rapport au logiciel, ça, oui, c'est intéressant. » (Membre direction de terrain, 1) .

Un travail à partir d'un outil regroupant toutes les dimensions du service d'accompagnement : un "meilleur" service, un service plus "visible" source de confiance

La numérisation pourrait faciliter la mise en relation avec des mondes professionnels qui ont du mal à échanger et créer de nouvelle manière de faire plus favorable aux personnes accompagnées :

« Oui, je pense que dans tous les cas, ce support partagé, il... il devrait apporter du mieux. Par rapport à la façon dont on fonctionne aujourd'hui. Et, on n'en a pas encore parlé, mais encore plus dans le cas que nous on peut vivre, avec des équipes qui ont parfois du mal à se parler. Les équipes éducatives et les équipes soignantes, c'est l'affaire d'une vie de les mettre au travail ensemble. Donc encore plus. De se dire qu'en fait, on est tous autour de la même personne. C'est tout pareil. Et finalement, le soin, oui, il a de l'impact sur l'éducatif, et vice-versa. Mais ce... Donc... Ce... L'uniformisation,

dans le bon sens du terme, on est sur un seul support, elle ne peut être que bénéfique. Pour laisser des traces ». (Membre CA, Parent, 3)

L'outil pourrait rendre possible les changements autour de la citoyenneté et l'autodétermination des personnes accompagnées :

« Je ne sais pas si ça aidera. Mais ça devrait peut-être permettre de concrétiser les choses. Presque... toute cette thématique... en fait, finalement, elle tourne sur la place de la personne. Comment on considère la personne qu'on accompagne, en fait ? Est-ce qu'on la considère comme... une plante verte ? Ou est-ce la considère comme notre pair ? A partir du moment où la considère comme notre pair , alors... voilà, on parle d'autodétermination, tout ça, tout ça. Mais quand je dis que ça va concrétiser, c'est que le DNU, quand on va aller jusqu'au bout du bout du bout du bout, on pourrait imaginer que les résidents, les tuteurs, ils y aient aussi accès. Et alors, ça prend forme ». (Membre CA, Parent, 3)

Avec le DNU, on décroisonne nous explique une directrice d'établissement

« On n'arrête pas de dire qu'on est un collectif pluriprofessionnel, au service de la personne, et tout ça. Eh bien, si ça ce n'est pas une façon de le faire, je ne vois pas. Et donc de décroisonner au plus possible, de... (...) Et si on va plus loin et qu'après on fait des liens avec le dossier patient, donc mon dossier numérique, voilà, enfin du coup, tout se parle. Et alors, on prend sens autour de finalement, ce n'est que le support de la vie de la personne » (Membre direction, 2)

Toutefois, cela peut aider à rendre visible car :

« ce qui est réalisé si on arrive à extraire effectivement des données, pour effectivement objectiver un petit peu plus dans nos rapports d'activité, dans tout ça, de comment on travaille et tout ce qu'on a mené, tout ce qu'on peut faire remonter aussi comme données, je pense que sur un autre plan, j'allais dire de rapport d'activité ça peut être intéressant aussi i ». (Membre direction, 2)

Ainsi, nous explique une administratrice, parent d'une enfant handicapée, l'accès à l'information est gage de meilleur service, de qualité :

« je pense qu'on était tous, on a tous été très vite convaincus. Mais tout bonnement parce qu'un des arguments majeurs de l'informatisation du dossier, c'est un argument qualité. C'est un argument qui va permettre... d'être... d'être plus... plus en phase avec effectivement les prérequis de la loi, et dieu sait si, à l'époque, même si maintenant ce n'est pas encore gagné partout, mais à l'époque, on était très conscient, nous, les parents, que la loi de 2002 n'était pas appliquée partout. Et du coup, forcément, mettre un outil, ça impose, quand même... ça impose des... des obligations sur la qualité et... Et donc ça, pour ça, les administrateurs, nous, on était plutôt contents. Et on était plutôt contents aussi de se dire « tiens, quand je téléphone et que je demande si mon fils a eu son vaccin comme prévu lundi dernier, personne n'est capable de me répondre. Parce que personne ne le sait. Parce que les éducateurs qui sont là, bien sûr, ils ne vont pas aller chercher dans le dossier infirmier qui est sous clef. Je caricature un peu, mais bon. Alors que si il s'agit de cliquer sur l'ordinateur et de vérifier, transmissions infirmières, à lundi, vaccin anti je ne sais pas quoi fait, on peut répondre à la maman. Et donc les parents ont vu tous ces avantages-là, ils les ont vus très très vite ». (...) C'est aussi un outil de confiance. Tous ces outils là, ce sont vraiment des outils porteurs de qualité, et le

dossier unique, pour nous, il en fait partie. Il en fait partie plus facilement sur le quotidien, pour... pour garder des traces... Les parents... (...) Et du coup, le dossier unique informatisé, il va suivre l'enfant étape par étape, et... ça, c'est la richesse de l'informatique, il garde toutes ces traces là. Et après, si on tape « zona », peut-être qu'on retrouvera. « Ah, tiens, mais elle avait déjà fait un zona ? C'est curieux, normalement on ne fait pas deux fois, un zona, on n'en fait qu'une fois ». Et donc tout ça, c'est quand même des gages de qualité, et ça met les parents en confiance aussi » (Membre CA, Parent, 3).

Dans le prolongement de ce qui a été dit, un directeur issu du terrain secondaire donc ayant un certain recul quant à l'utilisation de l'outil, explique que l'outil rend visible ce qui est fait et comment, ce qui n'est pas toujours positif pour l'équipe :

« Enfin, moi j'ai toujours été très transparent sur le fait que l'outil, il permettait d'objectiver l'accompagnement mais aussi de voir certaines choses. ». (Directeur adjoint, chargé numérique, terrain secondaire, 7)

Une meilleure circulation d'informations favorable au service rendu

Avec un DUI qui fonctionne, nous dit une directrice d'établissement, l'information circulerait :

« Vous prenez votre poste, vous devez balayer la fiche synthétique de chacune des personnes qui est là, dans laquelle vous allez retrouver les points principaux de sa prise en charge (...) Ça aurait contribué à ce qu'il y ait une meilleure circulation de l'information » (Membre direction, 2).

L'on peut espérer sans le percevoir avec certitude des effets sur des transmissions d'information, de coordination pluridisciplinaire nous indique un directeur de structure :

« Je ne sais pas encore comment ça va se traduire. Je sais que quand on l'a pensé au début, on était dans cette réflexion de dire « comment l'éducateur va pouvoir avoir accès à suffisamment d'infos pour sa pratique ? Comment l'infirmier va prendre en compte le quotidien pour sa pratique ? », etc, etc. On cherchait à croiser ça. C'est pour ça qu'encore une fois, je suis curieux de voir la mise en œuvre. Puisque justement, on essaie, mais comme ici, quotidiennement, on essaie d'être dans l'équilibre, en même temps de dire « on partage les infos (dont) on a besoin », et en même temps « on se limite aux infos (dont) on a besoin », il y a quelque chose comme ça qui est très compliqué à équilibrer. (...) je ne vois pas le rendu aujourd'hui mais j'attends de voir, en fait, et j'aimerais bien voire effectivement si ça, c'est saisi comme ça ou pas, ou si le logiciel est suffisamment... instinctif pour pouvoir le travailler comme ça. Je ne sais pas encore. Mais c'est bien ce que j'aimerais bien, oui » (Membre direction de terrain, 1).

Le dossier unique informatisé, selon ce directeur issu du terrain secondaire serait une aide pour la circulation et le partage de l'information tout en la sécurisant faisant de cet outil :

« la pierre angulaire aujourd'hui. C'est devenu l'incontournable ». (Directeur adjoint, chargé numérique, terrain secondaire, 7)

Quant au président de l'association, ce partage d'information permettant d'améliorer le service rendu :

« Vous avez des veilleurs de nuit par exemple, qui nous disent « c'est parfait. On a toutes les informations qui vont bien à l'intérieur du DNU, les informations sont mises

à jour, nous, on n'a pas besoin d'avoir des consignes papier. Tout est à l'intérieur de la bécane, on récupère les informations, et on sait exactement où on en est sur le traitement, qu'est-ce qu'il faut faire dans la nuit, comment il faut accompagner la personne et ainsi de suite. » (Président CA, Parent, 6).

Cette centralisation de l'information est pour le président de l'association un moyen de permettre aux professionnels de se recentrer sur leur cœur de métier :

« O. Quand vous êtes focus à remplir du papier ou des choses comme ça, c'est du temps que vous ne passez pas avec la personne. Alors là, avec le numérique, ça va être entre guillemets plus facile, plus rapide, et donc ça devrait permettre d'avoir plus de temps à passer avec la personne. Parce que c'est des menus déroulants, c'est... des croix à remplir, des choses comme ça. Donc on est sur quelque chose qui est très... formaté, et une fois que la personne est formée, elle peut aller assez rapidement » (Président CA, Parent, 6).

En effet, l'objectif est, selon le président que cela dégage du temps pour la relation et non de réduire les coûts et les budgets :

« c'est notre objectif. Après, le risque, c'est que nos financeurs, puisque nous, on n'est que, entre guillemets, une roue de transmission entre des financeurs et puis des personnes. Et la roue de... Et nous, on fait avec le budget qu'on nous donne. C'est-à-dire qu'on n'a pas (voix) au chapitre, en disant... (...) Donc on n'a pas le choix. Si les pouvoirs publics disent « vous avez déployé votre DNU à 100 %, donc globalement, sur l'ensemble de vos ressources, ça devrait vous faire économiser 5 % de vos ressources par exemple, ils nous diminuent le budget de 5 % » (Président CA, Parent, 6).

Effets sur le projet associatif, sur les valeurs de l'association notamment la relation avec la famille

Dans le projet associatif, la question de la singularité de chacune et chacun est très importante. En découle un droit à être accompagné-e de manière singulière, spécifique, en fonction de son parcours et de sa situation, d'où le lien entre la qualité de la relation avec les usagers et leur famille et le projet associatif. La numérisation, via la DUI, peut alors servir les valeurs du projet associatif, être au service du service rendu et des liens avec les usagers, selon une directrice récemment arrivée en poste qui a la charge de mettre en place le DNU :

« J'allais dire (que) je suis convaincue par l'expérience, je ne suis pas une convaincue de principe (...) les personnes aujourd'hui qui sont soit dans le soin, et de façon générale dans le prendre soin, elles ne se comportent plus comme les professionnels d'il y a 70 ans. Je n'ai pas 70 ans, mais, je veux dire... (petit rire) Donc en fait, ils ne se baladent plus avec tout en tête, et les choses, elles sont aussi plus poussées, plus abouties. Tout ça, ça nécessite d'avoir des supports, donc oui, ça représente une charge, mais ça représente aussi beaucoup de bénéfices derrière. » (Membre direction, 2).

Quant au directeur d'une structure il ne voit pas forcément de lien direct entre DNU et projet associatif, il lie la numérisation à :

« un outil de pouvoir, encore une fois, rendre compte, et expliquer une autre façon de tarifier les choses. On va être clair là-dessus. Ça veut dire que... Encore une fois, c'est quoi le coût d'un accompagnement ? Je ne sais pas le déterminer, on est obligé de passer par des choses spécifiques. Donc... Et moi, c'est ce que je leur explique beaucoup,

quand on prend un Serafin ou même dans ça, c'est que quand on fait ça, ça, ça, ce sont des prestations, et que de... d'être dans une idée de finalement prestation, ça ne me dérange pas auprès de... d'une personne accueillie, enfin... Souvent, je leur dis « vous allez au restaurant, vous demandez ça comme plat, si ce n'est pas ça que vous avez demandé ou si ce n'est pas fait comme vous voulez, vous êtes les premiers à réagir ». Eh bien, il faut qu'on rentre dans ce système là aussi d'une prestation auprès d'une personne qui vient là, qui paie un logement, qui paie des prestations. Voyez, il y a toute cette logique là à... à remettre un peu en conditions. C'est... On n'est plus chez les éducateurs, on est chez les personnes et on leur rend service, il y a quelque chose comme ça à... à faire évoluer » (Membre direction de terrain, 1).

Pour autant, L'objectif même de l'outil est assez flou nous explique le directeur sur le point de se lancer dans l'essaimage :

« On ne nous l'a pas vendu en disant « il va falloir qu'on rende des comptes, et comment on peut objectiver nos actions ? » etc. Comme je disais tout à l'heure, ça a été fait un peu de façon descendante en disant « ça va être ça le nouvel outil pour tracer ». Concrètement, derrière, si effectivement, est-ce qu'on va bien atteindre notre objectif et la finalité, c'est ce que je vais vite chercher à savoir, c'est ce qu'on va aller chercher. C'est-à-dire effectivement, est-ce que ça sert à quelque chose là-dessus ou pas, ou juste à tracer sur un ordinateur. Je ne sais pas. C'est-à-dire que je ne sais pas comment on va extraire les données, comment on va pouvoir les traduire » (Membre direction de terrain, 1).

L'expérience vécue par cette directrice très impliquée dans la mise en place de l'outil au point de se considérer comme la chef de ce projet, il est clair que l'outil est au service des valeurs de l'association et du projet politique :

« on est en train de réécrire le projet associatif, là, parce qu'on arrive à la fin. (...) C'est le logiciel métier. Donc... Sur l'amélioration de la qualité d'accompagnement, on en a parlé, ça c'est indéniable, mais c'est vraiment devenu un logiciel métier. (...). Donc... Vraiment... Je pense que oui, c'est vraiment un outil en lien avec les valeurs, voyez, même, on parle souvent bon, la bientraitance, la confidentialité, la gestion des données personnelles, le... voilà. i". (Cheffe projet DUI, terrain secondaire, 9)

Selon une administratrice, l'outil peut non seulement être aussi service du projet associatif mais aussi de la relation de confiance avec la famille :

« Notre projet associatif. Le projet actuel s'appelle Accompagner tous les possibles, je ne sais pas si vous... Il est accessible sur internet. Il y a 4 axes. Il y a au moins un axe qui parle de la confiance. Qui parle du fait de construire une vraie collaboration, (...) Bon... Alors, ça peut passer par le DNU. O" (Membre CA, Parent, 3)

Le numérique en changeant la façon d'accompagner nous dit le président de l'association, peut modifier les relations avec les familles :

« ça permet de dynamiser la relation avec les familles, parce que certains de nos... des personnes peuvent utiliser internet (...) ça change la relation avec les frères, les sœurs, qui sont autour » (Président CA, Parent, 6).

Un éclairage des salarié-es de terrain, encadré synthétique de la recherche lres

Les entretiens réalisés avec les salarié-es nous permettent d'identifier des conséquences de l'outil sur le service et la qualité de l'accompagnement selon les salarié-es, que nous synthétisons ici. Il est toutefois important de préciser que dans les entretiens avec les salarié-es, les effets sur le travail et ceux sur le service sont très imbriqués, puisque le travail "bien fait" est défini par les salarié-es comme un travail permettant de répondre aux besoins des usagers et usagères, si bien que qualité du travail et qualité du service sont étroitement imbriqués.

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 le DUI, si bien qu'elles estiment que le DUI est un frein à la mise en œuvre d'un accompagnement global de la personne. Elles ont l'impression que dans l'outil, le travail est "saucissonné", tout comme le sont les usagères et les usagers : "on nous demande d'agir sur des morceaux de personnes, et non plus sur des personnes en tant que telles". Plusieurs salariées vont plus loin en exprimant que l'accompagnement global des personnes est devenu impossible : "on nous demande de mal faire notre 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.

Des inconnues, sources de craintes

Sur l'usage qui sera fait des informations saisies

Une directrice d'établissement de notre terrain principal, au sein duquel les outils numériques sont arrivés en étant partiellement aboutis explique que :

« Il y a des remontées du terrain un peu compliquées Ce sont essentiellement des remontées de... d'accompagnement au changement. D'équipes un peu ancrées, qui disent « pourquoi ? Ça sert à quoi ? ». (...) parce que c'est nouveau.....et que ça vient changer les habitudes, et que... Et que pour certains, on parlait de donner à voir, il y en a à qui ça va faire du bien de donner à voir, il y en a à qui ça va... voilà. On a discuté de ça ce matin en codir, être transparent ce n'est pas tout le temps facile, en fait « Il y a des... Il y a parfois des situations peut-être plus... je ne sais pas, plus confortables, ou plus... On se dit « non, en fait, si je les expose à tout le monde, ce qui se passe chez moi, on va me dire "eh bien, ça va. Ça va, tu vis bien, toi" » (Membre direction, 2).

Ainsi, un directeur de structure issu de notre terrain secondaire voit dans l'outil un moyen de révéler finement ce qui est fait, permettant ainsi au financeur de voir ce qu'il finance, ce qui pour lui :

« n'est pas un risque, c'est sain. C'est sain. Que des assos et que des établissements médico-sociaux obtiennent des moyens pour... pour quelque chose qu'ils ne font pas, toujours en forçant le trait (n'est-ce pas), il y a plein de choses qui sont très bien faites dans ces établissements et services, ce n'est pas normal. Moi, ça me gêne, pas en tant que professionnel du secteur médico-social, mais en tant que citoyen, de me dire qu'on reçoit des ressources pour faire telle ou telle chose, alors qu'en fait, on fait juste un accompagnement... Et, oui, c'est un risque en tant que manager, parce que ça peut créer des, et ça crée déjà des tensions. Oui, bien sûr. (...) Bien sûr. Mais ce que je vous dis aussi... aussi clairement, de façon transparente, je n'ai pas le même discours avec

mes collègues, parce que sinon là je les perds, je les perds très directement. Les gens qui ont des profils chefs de service et... enfin qui étaient avant éducateurs spécialisés etc, si je leur dis demain « mais attendez, là, on n'est peut-être pas payé pour faire ça », là ça me... je me prends un... tollé. » (Directeur de proximité, terrain secondaire, 8)

Sur la sécurité des données

Une directrice de structure pratiquant depuis un certain temps les outils numériques se trouve confrontée aujourd'hui à un problème de sécurité lié à l'accès aux données :

« Tiens, comment ça se fait que je n'ai pas accès à tel document ? ». Après, c'est tout l'énorme usine à gaz des droits et des profils. Où c'était un travail, mais... Je pense que c'est difficile de contenter tout le monde. Surtout que du coup dans le logiciel métier, je crois que c'est dans beaucoup, par beaucoup d'éditeurs, en fin de compte les droits et les profils sont communs (qqs mots ??), enfin du coup, pour les 32 établissements. Donc moi, je n'ai pas voulu faire d'usine à gaz, parce que, que vous soyez éduc dans un Sessad, ou éduc dans un FAM ou dans un ESAT... Pareil, une infirmière dans un ESAT, et une infirmière dans un FAM, il a fallu... Voilà. Donc moi j'ai plutôt tendance à être un peu serrée sur les profils, parce que du coup, au moins, je préfère qu'ils en voient moins que trop. Et après, vraiment sur du spécifique vraiment spécifique, j'ai créé des profils spécifiques » (Cheffe projet DUI, terrain secondaire, 9).

De fait, pour le responsable du projet du terrain principal, le respect de la RGPD n'est pas évident :

« on a aussi un frein au niveau RGPD parce que ça vient impacter, on va dire, d'autres... d'autres règlementations qui sont déjà en place. Il y a le secret partagé, voilà, la confidentialité, sous... le code de l'action sociale et des familles, le code de la santé publique. Donc tout ça, qu'est-ce qui prend le pas ? Et, on s'est rendu compte, c'est... On a dit secteur médico-social, ils sont très attachés au fait que là, la confidentialité... Ils ont du mal à comprendre que le RGPD, entre guillemets, il vient un peu prendre le dessus sur tout ça, pour faire simple. Aujourd'hui, le RGPD replace la personne au centre, et c'est elle qui décide secret partagé ou pas. Si la personne vous dit qu'il faut partager ses données, eh bien oui, vous partagez. Après, il y a un cadre (...) Mais c'est compliqué justement avec les professionnels, « ah oui, mais le secret partagé » (Responsable DNUU, 4).

La question de l'accès des données est délicate, pleine de contradictions nous explique un directeur de structure issu du terrain secondaire :

« Que ça soit cadré, borné, j'entends, mais il ne faut pas que ça empêche d'accomplir entre guillemets la mission, parce que là par contre il y aura une vraie, on (se reprenant), je pense qu'à tous les niveaux, moi le premier, mais je pense qu'au niveau du terrain, ils ne comprendront pas pourquoi... Pourquoi mettre en place des outils si, derrière, c'est pour ne pas pouvoir répondre. Eux, ils sont devant la personne. Donc quand ils ont tous les moyens techniques et que la personne dit « si, vous pouvez me faire ça, ça », il faut avoir un... Il faut déjà être costaud psychologiquement, soi, pour pouvoir avoir un positionnement. Mais quand des fois on touche un peu à l'absurde, c'est... c'est vite difficile » (Directeur de proximité, terrain secondaire, 8).

Des transformations sources d'inquiétudes et de blocages

Sur le coût d'entrée, c'est compliqué pour...

Le temps d'adaptation peut être important et désorganiser le fonctionnement du service...surtout si le personnel n'est pas à l'aise avec l'informatique :

« il faut l'adaptation, encore une fois on n'est pas sur des jeunes de 25 ans qui sortent de l'école et qui ont manié l'ordinateur depuis qu'ils sont nés. On est sur plein de publics différents. Donc je pense qu'il y a pas mal de choses qui peuvent se ralentir, ou des gens qui ne vont pas être à l'aise avec ça. (C'est quand même plus facile ??) Donc là, je pense qu'on peut avoir une perte de temps aussi, ou d'accès, donc il va falloir être vigilant aussi à ça. Encore une fois, on a choisi cette équipe là parce que c'était la plus complète, c'est là où il y a le moins d'absents. Donc c'est... On a vraiment tous les profils, des gens qui ont plus de 55 ans et d'autres qui ont 20 ans. Et comme ça on va voir effectivement l'utilisation globale. Mais... chronophage, je ne sais... certainement au début, après, peut-être pas. Mais je ne sais pas comment ça va s'utiliser. » (Directeur de proximité, terrain secondaire, 8).

Selon le porteur du projet de notre terrain principal, ce changement de technologie est compliqué, prend du temps au début pour en gagner ensuite, mais sans certitude :

« c'est vrai que c'est compliqué, des fois, tout de suite à prévoir ou... comme ils disent, il y a des salariés qui le voient très vite. (...) Mais oui, mais c'est un.... Il faut qu'il puisse avoir du temps « ils disent « oui, mais au début, ça va nous prendre combien de temps ? Est-ce que vous avez chiffré le temps ? ». Non, on n'a pas chiffré, mais indéniablement, ça va vous prendre du temps, parce que c'est une nouveauté, comme toute nouveauté. Mais après, ça vous prendra moins de temps, parce que vous n'aurez plus forcément à re-saisir les mêmes choses plusieurs fois. (...) ce que peut apporter, comme toute nouvelle technologie, c'est compliqué à expliquer qu'est-ce que ça peut apporter tout de suite, parce que, entre guillemets on sait ce qu'on a mais on ne sait pas ce qu'on gagne, pour faire simple. Donc les professionnels ne se projettent pas plus, n'arrivent pas forcément à se projeter dans ce que ça va leur apporter ». (Responsable DUI, 4).

L'inconnu du numérique source de blocage

Pour la chargée de projet du terrain principal, la numérisation n'est pas une mince affaire au regard des différents freins existants notamment ceux liés à leur vision de leur travail :

... Après, il y a des freins, parce que... enfin, encore, clairement, ils disent (que) ce n'est pas leur boulot. « Ce n'est pas mon métier de taper à l'ordinateur. Ce n'est pas ce qu'ils ont choisi. Donc il y a ça aussi comme discours. Ils ne le disent pas ici, aujourd'hui, en tous cas. Mais moi je l'ai entendu depuis quelques années sur certains, ou ça se voit, au niveau des niveaux, quand on fait de la formation, on commence 5 mn à dire il faut ouvrir l'ordinateur, et puis au bout de 10, ils s'endorment, réellement, physiquement. Ce n'est tellement pas leur boulot. Ils sont dans une action, ils sont dans le quotidien, dans le manuel, etc, ils ne sont pas forcément tous opérationnels devant un ordinateur. Et ils ne le souhaitent pas forcément. Déjà, pour... On a bien vu la différence quand on a installé les boîtes mél individuelles. Juste ça. Aujourd'hui ici, 100 % ne l'utilisent pas. Il y en a qui ne savent toujours pas l'ouvrir. On le voit bien... (...) on leur a montré,

expliqué, et puis sur le moment « oui », et puis comme ils ne les manipulent pas assez et que ça ne les intéresse pas forcément, eh bien... Il faut qu'on recommence, un peu. Ce n'est pas un défaut de capacité, c'est juste de l'intérêt, déjà » (Responsable DUI, 4)

Il y a aussi des freins liés à l'usage du numérique nous explique la chargée de projet du terrain principal :

« Déjà, le numérique des fois peut faire peur, parce que j'ai vu des personnes qui ne savaient pas allumer un PC. Donc maintenant on leur demande c'est votre outil de référence à GlobalCare. Wouah. Ok. Donc déjà, on aimerait bien avoir de la connexion wifi un peu partout. Ok. Donc ça déjà, au secours. Et puis... Donc ça, déjà, la maîtrise informatique, ça revient souvent. Encore maintenant, ça revient... souvent. Je pense que c'est aussi lié à la pyramide des âges, qui fait que ça va un petit peu s'estomper. Et puis depuis peu, aussi, l'usage du numérique a été inclus dans les programmes de formation, donc il y a des choses qui vont arriver. Enfin, (qqs mots ??). Donc ça déjà je pense que ça va un peu se résorber au cours du temps, mais bon voilà, actuellement, 2023, il y a encore des personnes qui ont peut-être certes un smartphone à titre personnel, mais dès qu'on leur met dans un environnement, voilà, DUI ils peuvent être perdus, donc ça, ça s'entend totalement, donc voilà, qu'est-ce qu'on fait pour eux et pour les accompagner ? Donc là, c'est la maîtrise ». (Chargée de projet DUI, 5)

A ces freins s'ajoutent les freins issus, liés au temps que cela demande :

« Et puis après, il y a... Oui, c'est... C'est même juste « eh bien voilà... on n'a pas le temps ». « Juste, on n'a pas le temps. Matériellement, on n'a pas le temps, vous voulez qu'on le fasse quand ? La nuit ? ». Ça revient souvent, l'aspect chronophage ». (Chargée de projet DUI, 5)

On rencontre aussi des freins liés à la maîtrise de l'écrit nous explique le directeur de structure issu de notre terrain secondaire. Les apports des outils sont :

« devenus incontournable. Avec une difficulté pour certains professionnels dans le rapport à l'écrit. C'est que... Quand on prend des notes pour soi, on écrit un peu comme on veut, on écrit ce qu'on veut. Là, il y a un minimum de choses à formaliser. Donc... C'est vrai qu'on a une certaine exigence sur comment on écrit et la forme qu'on y met » (Directeur de proximité, terrain secondaire, 8).

Tout devient visible... ça fait peur

Selon la chargée de mission de notre terrain principal partage une crainte liée à mise en visibilité d'une faible maîtrise de l'écrit de la langue française :

« Alors, là, les écrits professionnels. « Tout le monde peut voir ce que j'écris », c'est quelque chose qui revient souvent. Un peu comme... Voilà, c'est un peu angoissant pour certaines personnes. « Oui, mais voilà, je ne maîtrise déjà pas très bien la langue française, si en plus je dois renseigner un outil et qu'en plus je ne parle pas bien, tout le monde va voir que je ne parle pas bien, je fais beaucoup de fautes, qu'est-ce qu'on va me dire ? ». Le qu'en dira-t-on est quand même assez... C'est un peu imposant là-dessus. » (Chargée de projet DUI, 5)

Affaiblissement des frontières entre le professionnel et le personnel...

Un directeur issu du terrain secondaire partage une crainte liée à l'accès à l'information que permet le numérique, en rendant la limite vie professionnelle et vie personnelle encore plus perméable :

« Les possibilités offertes par le numérique, c'est sans fin, à la limite, oui, ils pourraient tout faire, mettre à jour le DUI... Bon, à la limite, la mise à jour des informations du DUI, ça, c'est... Ça peut aussi être, on peut aussi considérer que c'est dans le cadre du... du télétravail, ça pourrait se faire. C'est sûr que ça permet des... des choses plus simples. Le biais que ça a, et c'est aussi une question que j'avais posée, pour moi, on n'a pas tranché, c'est « est-ce qu'on limite l'accès au DUI quand les professionnels sont en vacances ou en arrêt ? ». Pour moi, c'est... C'est tout à leur honneur, de vouloir arriver d'aplomb, mais quand je vois des gens qui arrivent le lundi matin, qui me disent « M. Machin, il lui est arrivé ça ». « Comment vous le savez ? ». « Je savais que je reprenais aujourd'hui, je suis allé lire toutes les transmissions ». Non, les vacances s'arrêtaient ce matin à la prise de poste. Et ça... Ça vient... Ça vient encore flouter les limites, et... Je ne sais pas, enfin... Moi, ce qu'on me renvoie, c'est à chaque professionnel de se poser sa limite et de venir comme il vient, mais moi ça me pose question, ça me pose d'autant plus question que je vois les dérives » (Directeur de proximité, terrain secondaire, 8).

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

Sur cette monographie, les effets de l'utilisation d'outils et ceux de la nouvelle organisation du travail se chevauchent en permanence, les outils étant indissociables de la nouvelle organisation du travail en équipes autonomes. Pour autant, nous avons cherché à identifier les effets de cette nouvelle organisation (qui ne peut fonctionner sans outils) et de préciser la place des outils chaque fois que cela était possible. Les effets sont présentés pour les salariées et sur l'encadrement de proximité.

Sur l'activité et la pratique professionnelle

Les intervenantes à domicile qui intègrent une équipe autonome doivent apprendre à travailler différemment et à réaliser de nouvelles tâches telles que : faire le planning mensuel des interventions de toute l'équipe un mois à l'avance sur un logiciel métier ; organiser le remplacement lorsque l'une d'elles est absente, etc. Le travail se complexifie.

On a beaucoup d'échanges, on se rencontre beaucoup, on se parle beaucoup, on a un outil pour la communication. Par exemple, comme maintenant, on a créé un groupe WhatsApp, on communique beaucoup beaucoup beaucoup, et on se connaît beaucoup plus. Et on prend notre responsabilité, je sais pas, on se motive beaucoup. Par exemple, on est bien organisé. On s'organise, par exemple. On s'organise pour le travail, bien sûr, pour les congés, pour les remplacements. Des fois, c'est une de nuit qui est malade ou elle a quelque chose d'imprévu, par exemple, on se prend tout de suite la décision, on dit: C'est moi qui prends le relais, si je suis disponible. Et après, on passe par la responsable. (intervenante à domicile)

Elles travaillent donc différemment, ont plus d'autonomie et moins de temps de transports. Cela facilite l'activité du quotidien, permet de gagner du temps :

C'est un avantage pour qu'on ne prend pas beaucoup de bus, pour qu'on n'aille pas loin, pour perdre du temps. C'est bien... C'est moins de fatigue. On gagne du temps aussi (intervenante à domicile)

Avant, on cherchait l'adresse. Là, maintenant, on vous dit, par exemple, sur le portable: Prenez tel transport, descendez tel arrêt. Ils nous disent tout. C'est comme un... Comment on dit ? Un GPS ? Comme un GPS, voilà. Avant, je cherchais les adresses, il faut aller avant, il faut trouver. Là, maintenant, non, ça va, c'est bien. C'est bien organisé. C'est bien organisé. C'est l'évolution, c'est le modernisme. (intervenante à domicile)

Quand, par exemple, il y a un bénéficiaire qui est hospitalisé, et t'as un trou au milieu de planning. Par exemple, vous avez un bénéficiaire de 8h à 9h et après l'autre, il y a plus rien. Il faut reprendre le travail à 11 heures, par exemple, eh ben je peux modifier mon planning pour avancer le travail, en fait. C'est ça, par contre, par rapport au planning, c'est bien. Parce qu'avant il fallait appeler la responsable pour modifier le planning (intervenante à domicile).

L'autonomie permise par cette organisation du travail outillée numériquement leur permet également d'échanger entre elles la prise en charge des bénéficiaires en fonction des affinités entre elles par exemple :

quand on fait le planning, je demande aussi Franchement, cette personne, je me sens pas bien d'aller sur... Alors on change les bénéficiaires, ça c'est bien la vérité. Moi, je trouve que c'est très bien. (intervenante à domicile)

Le fait qu'elles gèrent elles-mêmes le planning leur permet d'optimiser leurs interventions en tenant compte des règles de prise en charge des frais kilométriques :

Là, par exemple, je suis allé chez une personne, c'est pertinent, j'ai fait deux heures. Là, je suis revenu chez moi, je vais repartir, je vais faire deux personnes et c'est tout. Donc ce matin, déjà, mon essence, c'est rappé. Ça, ça m'arrive deux, trois fois par semaine. Donc, il va falloir que je gère ça sur le planning aussi parce qu'aller travailler que pour une personne le matin quand il y a pas de retour, c'est tout à mes frais. Vous comprenez ? Parce que quand vous partez de chez vous, à X, si vous avez personne derrière, vous êtes pas payé l'essence (intervenante à domicile).

Elles sont par ailleurs moins souvent amenées à aller au domicile de nouveaux bénéficiaires au quotidien, du fait de l'organisation en équipes autonomes possible avec les outils numériques :

Avant, on avait toujours des remplacements des nouvelles personnes. Vous allez là, l'autre elle n'est pas là. Du coup, on peut pas savoir sur qui on tombe. Quand on a un nouveau dossier, vous savez pas la surprise qui vous attend. Si la personne, elle est difficile, elle est bien... Vous savez, c'est quelque chose qui... On peut gérer, mais des fois, ça tape sur les nerfs, sur le mental aussi. Mais là, du coup, on a toujours les mêmes personnes (intervenante à domicile).

En cas de remplacement toutefois chez des bénéficiaires qu'elles ne connaissent pas, les intervenantes à domicile apprécient d'avoir accès aux dossiers des bénéficiaires sur leurs portables professionnels, ce qui est souligné par de nombreuses intervenantes comme un outil qui permet de faire un travail de qualité :

Moi, je vois quelque chose de nouveau et qui est très utile, c'est le portable professionnel. On a toutes les formations sur le portable. Avant, on ne connaissait pas la personne, on va comme ça, à l'improviste. Et là, du coup, on a tout ce qu'il faut sur le portable: ce qu'il faut faire, ce qu'il ne faut pas faire. On a beaucoup, beaucoup d'informations sur la personne. Ça veut dire quand on va chez la personne, on n'est pas surpris (intervenante à domicile).

Quand on intervient chez une personne qu'on ne connaît pas, si c'est un remplacement, on regarde ce qui est à faire. Si c'est du ménage, si c'est les courses, tel jour, si la personne n'est pas là, tout ça, c'est marqué normalement (intervenante à domicile)

Elles racontent également comment le fait d'avoir cette conversation WhatsApp commune avec l'ensemble de l'équipe leur permet de donner des indications pour les bénéficiaires dont elles ont la charge :

On est bien organisé, même quand je pars maintenant en vacances Je fais sur WhatsApp, même des photos chez la dame. Tout ce qu'il veut, cette dame, comme ça, on ne la change pas. Il ne saura pas qu'il n'y a pas un grand changement. Je mets les choses chacun à sa place, les plateaux, comment je prépare pour cette dame. Comme ça, lorsque je suis remplacée, je suis contente, même la dame, elle est contente (Intervenante à domicile)

Les intervenantes à domicile ont donc de nouveaux outils de travail et des nouvelles activités qui s'ajoutent à l'activité quotidienne au domicile des bénéficiaires. Elles ont ainsi de nouvelles responsabilités puisqu'elles sont responsables du planning dorénavant (cf. effets sur la charge mentale). Et le temps de travail sur les outils numériques se fait en dehors des moments d'intervention chez les bénéficiaires, ce qui pose question à plusieurs intervenantes :

On peut apprendre, on peut apprendre, ce n'est pas une question qu'on ne peut pas apprendre... Il faut juste... Moi, ce qui me fait peur, c'est le temps. Je dis: Je sais pas si on va, si on peut avoir du temps pour des choses comme ça. Je ne sais pas. On verra. (intervenante à domicile)

Après, les réunions aussi, elle me compte mes deux heures de réunion, enfin, quatre heures dans le mois, de réunion quand même. Après, pour modifier et tout, c'est à notre compte, c'est pas ... ça fait pas partie du travail (intervenante à domicile).

Les responsables d'équipes et responsables d'agences ont également des nouvelles missions et de nouvelles activités puisqu'elles ont en charge de développer le projet d'équipes autonomes, de former les équipes aux outils numériques, de remplir toute une série d'indicateurs pour le reporting sur les équipes autonomes, etc. Interrogées au début du projet et un an après, elles témoignent toutes les deux d'une charge de travail importante. L'une d'elle s'interroge sur la soutenabilité de son emploi. Enfin, au siège et dans les directions territoriales, on observe également du temps de travail en plus, une charge de travail importante puisque ce projet n'a pas fait l'objet d'embauche de personnel supplémentaire pour le mettre en œuvre. Cela n'est pas sans effet sur la charge mentale des professionnel·les.

Sur la charge mentale

Les intervenantes à domicile ont de nouvelles activités (la gestion du planning en temps réel et la gestion des absences par exemple) et de nouveaux objectifs à intégrer (comme la gestion de la modulation de leurs heures, qui existait déjà mais qui était davantage géré avec la responsable d'équipe jusqu'alors). Ces nouvelles tâches et objectifs génèrent une charge mentale plus importante dans des journées déjà très fatigantes physiquement et moralement.

Le fait de devoir gérer elles-mêmes les changements de planning tout au long de la semaine est appréhendé difficilement pour certaines intervenantes à domicile qui soulignent la fatigue du métier et l'amplitude des journées déjà importante :

Avant on appelait notre responsable, mon fils il est malade, donc je dois aller à l'hôpital. C'était pas un souci comme ça, mais maintenant, je dois appeler ma collègue comme quoi écoutez (j'ai envoyé un message sur le groupe WhatsApp), écoutez, je suis malade, mon fils, hier soir, n'a pas dormi. Je suis à l'hôpital, ma collègue, peuchere, c'est elle qui a l'ordinateur, elle ne doit pas être tranquille. Elle doit être en permanence... elle regarde le message. (intervenante à domicile)

Je vais parler à ma responsable. Franchement, est-ce que vous avez pensé que c'est un triple travail ? Déjà, le problème, c'est qu'il est à domicile (l'ordinateur, ndr), 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 a nos... on finit, on a nos maris et après, on finit. Il faut regarder avant de dormir. C'est la vérité, c'est à moi de faire ça ? quand est-ce que je vais me reposer ? Quand j'ai l'ordinateur à la maison, je suis emprisonnée (intervenante à domicile)

De la même façon, le principe de modulation des heures à l'année existe depuis qu'elles sont dans cette association d'aide à domicile, mais depuis la nouvelle organisation et la gestion du planning par l'équipe, ce point est régulièrement évoqué comme plus préoccupant qu'avant, donnant le sentiment aux équipes parfois qu'elles en ont davantage la responsabilité aujourd'hui. Une des responsables d'équipes sent cette charge mentale :

Je pense que pour elles, c'est un stress supplémentaire. Parce que là, ils ont vraiment perdu beaucoup d'heures sur le début d'année. Il faut vraiment qu'elles jonglent et c'est vrai que ce n'est pas facile... (responsable d'équipe)

J'ai un peu levé le pied mais parfois j'ouvrais l'ordinateur la nuit, pour regarder qu'on dépasse pas... je regardais ci, je regardais ça, je prévenais les collègues (Intervenante à domicile)

Elles le vivent souvent mal comme l'évoquent ces deux intervenantes à domicile :

Effectivement, si tu es en négatif en fin d'année, c'est perdu pour l'association. Bon, alors, il y en a qui le vivent mal. Et il y en a qui... qui s'en foutent, quoi. Finalement, celles qui s'en foutent, elles ont raison. Parce que bon, après, ce n'est pas de leur fait. Et vous, comment vous le vivez ? Moi, je le vis... Moi, je le vis mal. (intervenante à domicile)

Ma responsable, elle m'a dit, ce n'est rien. J'ai dit, même si c'est une heure, je ne supporte pas d'être en négatif. Voilà. J'ai dit, moi, c'est dans ma tête (intervenante à domicile)

Enfin, la peur de se tromper dans le planning, d'effacer des données importantes ou de ne pas savoir faire est présente également pour une grande partie des intervenantes interrogées.

J'ai peur de me tromper des fois, de faire des choses qu'il fallait pas, en fait. Je n'ai pas confiance en moi, en fait. C'est ça mon problème, moi, c'est que je n'ai pas confiance en moi. (intervenante à domicile)

Dans une des deux équipes étudiées, une minorité d'entre elles maîtrisent l'outil de logiciel de planning un an et demi après le démarrage de l'équipe autonome (environ deux personnes sur six) et assure alors le travail pour l'équipe. Les profils et parcours professionnels des intervenantes sont différents dans les deux agences étudiées.

Dans l'autre équipe, où plusieurs intervenantes ont déjà travaillé avec un ordinateur dans leurs précédentes expériences professionnelles, le logiciel a été installé par la responsable d'équipe sur leurs ordinateurs personnels, afin que toutes puissent l'utiliser depuis chez elles (une seule intervenante n'a pas d'ordinateur, au contraire de l'autre équipe où la majorité n'a pas d'ordinateur personnel).

Quand il y a des changements de planning ou quoi que ce soit, j'appelle les filles, je laisse un mot sur WhatsApp et elles me le changent. Ça, il n'y a pas de problème.

Même mes collègues m'ont dit: Si tu veux, on t'explique, mais ça va prendre du temps. Moi, je n'ai pas envie d'aller déranger, je comprends. Il faudrait qu'elle prenne deux, trois heures avec moi parce que ça se fait pas en cinq minutes. Il faut quand même du temps (intervenante à domicile).

Dans les deux agences, les intervenantes soulignent que cela ne génère pas de rivalités entre elles mais combien cela nécessite pour autant de demander de l'aide à celles qui maîtrisent

l'outil. Cette intervenante à domicile exprime son soulagement de savoir enfin faire elle-même des modifications sur le planning pour ne plus déranger sa collègue :

Elle prenait du temps. Franchement, dès que j'ai eu mon ordinateur chez moi, franchement, je suis tranquille de mon côté. Parce que je l'embêtais le soir. Elle arrêtait le boulot, elle est fatiguée, elle a ses enfants à gérer aussi. Ouais franchement, ça me faisait de la peine de l'appeler pour modifier tel truc, tel truc. Alors c'est pour ça, maintenant, je suis contente. (intervenante à domicile)

Le collectif de travail est alors souvent mobilisé pour faire face aux difficultés techniques ou aux inquiétudes.

Sur les rapports sociaux de travail / le collectif de travail

Du côté des intervenantes à domicile

L'organisation du travail en équipe autonome et avec des outils numériques n'est pas sans effet sur les rapports de travail notamment pour les intervenantes à domicile qui travaillaient seules jusqu'alors. Les effets sont plutôt positifs de ce côté avec des effets d'entraide et de soutien.

On se connaissait, mais pas vraiment. On se voyait comme ça dans les réunions, mais pas vraiment. On n'était pas trop... On peut dire, on n'était pas proche, on n'était pas... Maintenant, on dirait, on est comme des amies. On se partage tout, on se parle de tout. On se connaît... Oui, on a plus de communication, on a plus de solidarité. On s'organise aussi pour les congés, par exemple, on peut s'aider (...) on fait beaucoup de réunions, deux fois par semaine. Et on parle, on parle. On parle, on dit tout ce qu'on a, si on a des moments de difficulté, si on a des problèmes, on parle. Là, il n'y a pas de secret, il n'y a pas... Parce qu'on est dans la même équipe et on partage les mêmes bénéficiaires. Ça veut dire on n'a rien à cacher, on n'a rien à... On parle avec elle et tout. (Intervenante à domicile)

Avant, on travaillait, on rentrait chez nous, on ne connaît personne, on se trouve une fois par mois avec les collègues, vous ne connaissez pas, chacun parle de son planning, on ne connaît pas les bénéficiaires de chacune. Vous voyez ? Mais là, maintenant, non. On dirait qu'on travaille en famille quoi. C'est ça qui est bien. Non, c'est ça qui est bien, oui. (Intervenante à domicile)

Les intervenantes découvrent alors un collectif de travail avec lequel elles apprennent notamment à se servir des nouveaux outils numériques nécessaires à leur organisation. Deux temps collectifs sont alors nécessaires : les temps de formation aux outils et les réunions mensuelles d'organisation autour du planning. Ces moments sont propices à la mise en discussion du travail, aux échanges sur les difficultés rencontrées et à l'entraide.

Et en travaillant avec le groupe autonome, franchement, il y a toujours une qui est partante pour faire le planning et il n'y a pas de: Non, c'est toi qui fais ça. On ne fait pas un truc chacun, c'est celle qui sait qu'il le fait, c'est tout. C'est pour ça, on s'entend très bien (Intervenante à domicile).

Les temps d'échanges sont par ailleurs favorisés par la petitesse des groupes, par la confiance entre elles et par l'outil WhatsApp qui reste toujours ouvert et est vécu comme une ressource pour la majorité d'entre elles. Quelques-unes seulement soulignent la difficulté parfois à couper les notifications.

Ces échanges en formation ou durant les quatre heures de réunions mensuelles d'organisation autour du planning ont généré de nouvelles questions sur la réglementation du travail, sur la modulation, le cumul d'heures, etc. Ils ont permis des apprentissages par le collectif notamment. Les séquences d'observation des temps de formation ont permis de capter ces échanges d'informations entre elles, en aparté.

Enfin, la dimension collective du travail en autonomie avec les outils numériques nécessite un temps de travail supplémentaire, un investissement de départ important, des ressources et du soutien organisationnel.

Du côté de l'encadrement

L'organisation du travail des équipes autonomes vient bousculer les rapports de travail également du côté de l'encadrement en ce sens que cela fait évoluer sensiblement le métier d'encadrement. Le fait que les équipes aient pour objectif de travailler en autonomie grâce aux outils numériques mis à disposition (logiciel et messagerie instantanée) vient alors changer le type de management attendu. Et cela peut créer parfois un peu de troubles quant aux attentes de leur direction du point de vue des responsables d'équipes.

Avant on faisait un point, on avait une réunion au siège. On voyait ce qui allait, ce qui n'allait pas, pourquoi l'équipe de X. ne marchait pas, comment je manageais mon équipe pour que ça fonctionne... Donc voilà, c'est vrai qu'on avait, nous, au niveau des responsables, quand même, un accompagnement. Point qu'on n'a pas, qu'on n'a plus à l'heure actuelle (...) Je suis la seule qui ait tenu le coup. C'est pour ça que ces réunions, ça pouvait apporter aux autres équipes mon... comment je pouvais fonctionner, voilà. Et je pense... Et à l'heure d'aujourd'hui, ce serait bien aussi, puisque vu qu'ils en créent de partout, ce serait bien que voilà, qu'on puisse aller voir, après. C'est comme maintenant, c'est sur le national, ils doivent se dire que c'est compliqué de faire une réunion entre responsables, entre... Même en visio, je veux dire, ça pourrait être envisageable. Enfin, voilà. Donc c'est vrai que voilà, après, je peux comprendre que les nouvelles... les nouvelles équipes qui se montent avec les responsables, les responsables se sentent un petit peu aussi... un peu larguées, quoi (Responsable d'équipe).

Les terminologies pour qualifier le type de management sont différentes selon les interviewées. S'agit-il d'accompagner ou de contrôler ? d'un management descendant ou participatif ? sous quelles formes exactement ?

Je suis plutôt dans l'accompagnement plutôt que dans la (se reprenant), dans le management (responsable d'équipe)

Les responsables d'équipes ont une place déterminante pour que les outils soient correctement utilisés. Elles sont un soutien indispensable pour les équipes et c'est par elles que s'ajustent ou se bricolent des réponses aux difficultés rencontrées.

Ce n'est pas en une formation en deux matinées... Enfin, l'une c'est en matinée, et l'autre c'est l'après-midi. Donc 9 h - 12h30, ça fait trois heures et demie. Et 13h30 - 17 h. Allez, on va dire en à peine sept heures, elles n'apprendront jamais à se servir d'un logiciel... Donc je sais que derrière, il va falloir... Ça veut dire que vous anticipez que vous allez devoir aussi re-passer du temps ? Oui. Il va falloir quand même que je les accompagne encore après, pour... Parce que voilà, je sais très bien qu'elles ne vont pas arriver à comprendre, après c'est tellement... c'est complexe aussi, n'est-ce pas ? (...) Et puis ils nous ont sorti le programme, par exemple, ils parlaient d'une demie heure pour

expliquer le... faire les cycles salariées / bénéficiaires. Quand on ne connaît pas le logiciel, on ne met pas une demi-heure pour comprendre comment il faut faire. Et voilà. (responsable d'équipe).

Un des effets est alors le changement de rôle et de missions qui incombent à l'encadrement intermédiaire et qui doit nécessairement être discuté pour ne pas mettre en difficulté les responsables d'équipes qui doivent alors endosser un rôle de formatrices et d'accompagnatrices, de relais avec la direction et le siège, de service après-vente auprès des intervenantes, etc.

Une articulation / conciliation des temps plus compliquée

Le dernier effet observé tient au brouillage des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle du fait des conditions d'introduction des nouveaux outils numériques que sont la conversation professionnelle WhatsApp en continu et de la gestion du planning sur l'ordinateur qui ne peut se faire que le soir après les interventions chez les bénéficiaires.

L'outil WhatsApp, du fait de son usage pour des conversations personnelles (avec la famille et les ami-es par exemple) est ouvert en permanence, week-end compris puisqu'une permanence du service est assurée également le week-end. L'outil étant déjà utilisé par les équipes dans leurs vies personnelles, aucune formation ni information n'a été organisée pour permettre aux intervenantes à domicile de connaître les différentes options de mise en veille de l'outil.

Après, quand notre responsable a fini ses horaires, elle ne regarde plus (la conversation WhatsApp, ndlr) mais nous, on peut communiquer aussi certains soirs très tard. Si il y a des problèmes et tout. C'est bien, ça (intervenante à domicile).

Certaines intervenantes à domicile souhaiteraient pourtant pouvoir couper mais en ne connaissant pas l'option de veille, elles pensent devoir supprimer la conversation pour y revenir ensuite, et de ce fait, elles ne le font pas.

2^{ème} partie : A quelles conditions de nouveaux outils numériques peuvent-ils être au service de l'activité et du service rendu ?

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

En termes de rôles spécifiques à attribuer à certains

Le projet numérique a été porté tout du long par l'équipe projet, à savoir la directrice, son assistante administrative et une assistante sociale. La charge de travail liée à ce nouveau projet a donc pu être répartie entre ces trois personnes. Des moments d'échange formels autour du projet avaient été déterminés.

FamiCare a accompagné l'implémentation du projet numérique d'une équipe de pilotage, dont le but était de construire la réflexion autour du projet et de tester le matériel et son utilisation. De plus, il était attendu des membres de l'équipe qu'il·elles insufflent la dynamique et soient ambassadeur·rices du projet de digitalisation, en diffusant des messages positifs auprès de l'ensemble des salarié·es. Il ne s'est pas s'agit là de messages pré-conçus par la directrice que les salarié·es avaient à transmettre, l'attente était plutôt qu'il·elles racontent leur vécu dans l'équipe de pilotage. La composition de l'équipe pilote s'est voulue représentative, reprenant des salarié·es de différents secteurs, avec une ancienneté variable, et une dextérité numérique variée (estimée par l'équipe projet). En principe, les salarié·es devaient donner leur accord pour faire partie de l'équipe pilote, mais la directrice a sollicité deux personnes non volontaires, dans l'objectif d'atteindre une certaine représentativité. Un ouvrier polyvalent formant partie de cette équipe explique qu'il n'était pas volontaire par peur de ne pas savoir répondre aux questions de ses collègues, mais qu'il s'est vite laissé convaincre. Cette personne est satisfaite de la manière dont l'équipe de pilotage s'est déroulée :

« On a eu tous les secteurs différents dans l'équipe pilote, une bonne écoute de la direction avec des règles claires dès le départ ».

L'autre personne qui n'avait a priori pas marqué son accord pour faire partie de l'équipe de pilotage est une aide-ménagère approchant l'âge de la retraite, qui était la travailleuse la plus ancienne de l'organisation. Elle a accepté, et explique qu'elle ne pensait pas que ça allait se passer aussi bien. Son retour a posteriori sur l'outil est positif, et sur la démarche en soi, elle dit :

« On s'y fait, on s'applique et à force de le faire, on y arrive ».

L'équipe de pilotage a certainement pu contribuer au sentiment des salarié·es que leur avis compte pour l'organisation, notamment en intégrant différents types de salarié·es afin qu'il·elles soient tous·tes représenté·es dans la construction du projet. En plus, des critiques sur le fonctionnement de l'outil (ex : pas de possibilité de déverrouiller le téléphone avec l'empreinte digitale), ou des suggestions d'amélioration (ex : le comptage des kilomètres était défectueux) ont été entendues et traitées par l'équipe projet.

Pour cette équipe pilote, la directrice a décidé de ne pas impliquer les délégations syndicales. Elle a préféré collaborer avec d'autres salarié·es, tout en laissant la porte ouverte aux déléguées (notamment sur la convention d'utilisation du smartphone). La directrice a expliqué lors d'un entretien que si certains aspects du projet étaient à améliorer, elle pouvait s'attendre à ce que la délégation syndicale fasse des réclamations.

La directrice a également pu aller chercher le soutien d'un administrateur qui avait certaines compétences en informatique et qui a pu soutenir l'équipe projet dans l'étude de marché, mais aussi en tant que relais vers le reste du conseil d'administration.

Une difficulté a été rencontrée par la directrice pour clairement répartir les rôles et tâches entre les membres de l'équipe projet. Il lui est arrivé de penser que certaines choses qui étaient claires pour elle l'étaient pour les autres membres de l'équipe, ce qui a entraîné des petits problèmes de communication. Certaines tâches ont été prises par ses assistantes sans que ça ne soit formalisé. Après quelques mois, une des assistantes a clairement exprimé un trop plein et a souhaité faire un pas de côté par rapport au projet. Cela montre la pertinence de bien clarifier les responsabilités et d'avoir une communication claire entre les membres de l'équipe projet. Néanmoins, le fait de répartir le travail sur plusieurs personnes, si la répartition est claire, doit permettre de ne pas reposer le projet et tout le travail qu'il entraîne sur une seule personne.

En termes de développement et de mise en œuvre du projet

Le projet visait à équiper les salarié·es de terrain de smartphone et du logiciel métier, mais ce qu'il ne faut pas oublier comme préalable, c'est que l'équipe de bureau travaillait déjà avec une planification informatisée, donc avec la version "bureautique" du logiciel métier. L'implémentation aurait probablement eu une autre ampleur si les salarié·es de bureau avaient également dû découvrir un nouvel outil. Dans le cas présent, les salarié·es de bureau maîtrisaient déjà bien le logiciel sur l'ordinateur, ce qui a pu favoriser leur connaissance pour ensuite soutenir les salarié·es de terrain dans l'appropriation de l'outil.

L'accompagnement DigitalEES a constitué un atout pour FamiCare, en particulier puisque la directrice s'est montrée réceptive aux conseils et recommandations des accompagnateur·rices techniques et en gestion du changement. Elle a été attentive aux interventions, où les accompagnateurs expliquaient les différentes étapes de gestion du changement, elle a pu confronter ses doutes auprès de l'accompagnatrice en gestion du changement, elle a travaillé le calendrier d'implémentation avec les accompagnateurs, etc. Tout au long de l'accompagnement, l'équipe projet a pu être orientée dans ses choix, a été encouragée à suivre des étapes et un calendrier, et à préparer les moments d'interventions collectives et individuelles.

Ainsi, le projet numérique a été pour la directrice l'occasion d'apprentissages : compétences liées à la gestion de projet - telles que la délégation et la clarification des tâches - ou la capacité à faire preuve de flexibilité par rapport au calendrier. En effet, le planning établi en début de projet a dû être revu régulièrement en raison de facteurs extérieurs.

Le fait de s'intéresser aux outils digitaux utilisés dans d'autres organisations similaires et de solliciter les retours d'expérience des personnes qui les utilisent a permis à l'équipe projet d'orienter leur choix vers le logiciel LogAD. De plus, la directrice a participé à différentes séances d'information sur les logiciels disponibles (même hors Belgique) pour être à même de comparer les différentes fonctionnalités offertes.

L'organisation a su tirer parti des services de Socialware, une organisation qui équipe les associations avec les technologies dont elles ont besoin gratuitement, ou à tarif avantageux. Cette organisation a permis à FamiCare de créer les adresses email pour tous·tes les salarié·es, nécessaires pour l'utilisation de Teams.

Un bon fonctionnement avec le fournisseur de solution numérique est essentiel également pour que le projet se déroule au mieux. Dans le cas de FamiCare, la situation n'était pas idéale. D'une part, le fournisseur de logiciel métier pour l'aide à domicile est en quasi-monopole dans la région, ce qui limite les possibilités pour FamiCare de choisir une autre solution. En plus, le fournisseur traite avec des organisations bien plus grandes que FamiCare ; si celle-ci venait à avoir des demandes de développement spécifique, elle ne serait probablement pas entendue. D'autre part, FamiCare a travaillé avec une société d'informatique pour la mise en route et les procédures pour l'utilisation du smartphone. Il s'est avéré que les personnes en charge de FamiCare dans la société affirmaient savoir faire certaines choses qu'elles n'étaient ensuite pas en mesure de faire, mettant à mal l'équipe à plusieurs reprises. Dans les deux cas, le projet dépendait à chaque fois d'échéances fixées aux fournisseurs, qu'ils n'ont pas toujours su respecter, entraînant donc une adaptation du calendrier de FamiCare. Ces éléments négatifs dans la relation au fournisseur n'ont pas empêché le projet d'être mené à bien, mais soulignent l'importance de pouvoir compter sur un fournisseur fiable et disponible.

La mise en œuvre du projet s'est faite de manière progressive, et ce de manière volontaire, afin de permettre aux salarié·es de maîtriser la base (utiliser un smartphone) avant de leur apprendre à utiliser le logiciel métier. Dans le même ordre d'idée, des avancées dans le logiciel métier (telles que la gestion des congés ou l'amélioration du comptage des kilomètres) sont mises en pause afin de ne pas amener davantage de changements aux salarié·es. Cette attention à respecter le rythme des salarié·es est présente dès le début chez la directrice, qui dit au tout début de l'accompagnement DigitalEES :

« Au niveau de [...] mes prestataires. Je sais qu'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 avaient pas ».

L'introduction numérique a impliqué une charge de travail supplémentaire pour l'équipe projet (composée, pour rappel, de la directrice, de l'assistante de direction, et d'une assistante sociale). Il ne semble pas réaliste que l'organisation aurait eu un temps plus calme dans lequel l'implémentation numérique aurait vu le jour ; le quotidien des salarié·es de bureau est continuellement chargé. Ainsi, il fallait que la directrice accepte que la période allait être intense ; nous ne savons pas si l'assistante de direction et l'assistante sociale en étaient conscientes avant de débiter le projet. La directrice explique ainsi :

« En fait, c'est une formation qui vient se greffer à une gestion et donc à un moment donné, c'est comme des travaux dans une maison, à un moment il faut se dire voilà, on va faire des travaux, on ne va pas vivre comme d'habitude. [...] je veux dire, ça génère quand même de l'adaptation et ça génère des moments où oui, ça ne répond plus aux habitudes tranquilles qu'on avait quoi. Et ça, rien que ça, c'est du stress en fait ».

Plusieurs difficultés ponctuelles ont été rencontrées à FamiCare, comme une travailleuse qui a les numéros de téléphone de ses bénéficiaires alors que cela est interdit pour éviter des débordements dans les relations interpersonnelles ; une autre qui laisse toujours son téléphone chez elle ; ou encore une autre travailleuse qui a bloqué toute la flotte de téléphones en naviguant sur le contrôle parental. Ces événements sont anecdotiques mais montrent que tout projet rencontre des aléas liés aux utilisations des personnes qui l'entourent.

En termes d'accompagnement des salarié-es

La première étape du projet vis-à-vis des salarié-es a été de les informer du projet, lors d'une mise au vert en équipe. FamiCare organise annuellement une journée en dehors du siège social avec toute l'équipe, et avec la crise sanitaire, cette journée n'avait plus eu lieu depuis plusieurs années. Cette mise au vert était donc attendue et a été l'occasion de solliciter les salarié-es sur leurs attentes par rapport aux futurs outils digitaux, dans l'idée d'identifier leurs besoins et d'alimenter le cahier des charges. Néanmoins, les salarié-es étaient invité-es à exprimer ce dont il-elles avaient besoin pour évoluer dans leur travail, et ont également parlé d'éléments assez éloignés de la digitalisation. Un point d'attention amené par l'équipe projet mérite d'être mentionné : solliciter les attentes des salarié-es amène aussi à les gérer et à décider de mettre en œuvre ou pas certaines améliorations. Durant l'implémentation du projet, deux épisodes de communication « ratée » par la direction ont eu lieu (dans le sens où tous-tes les salarié-es n'ont pas été informé-es en même temps), n'ayant pas des conséquences graves, mais soulignant l'importance de communiquer à tous les salarié-es de la même manière.

Au cours du projet, la directrice a été amenée à constater que toutes les communications doivent être bien préparées : tous-tes les salarié-es doivent être informé-es en même temps, et pour les communications virtuelles, il faut faire attention à communiquer via les bons canaux. Ces mots de la directrice, lors de l'entretien de fin d'accompagnement DigitalEES, sont évocateurs :

« Une grosse difficulté, qui est constante, c'est qu'on n'a pas le droit à l'erreur dans la communication aux équipes. On nous revient vite avec un effet boomerang. On est censé avoir acquis la bonne méthodologie, la bonne communication. Le terrain il a droit à l'erreur. Nous on est multi casquette, et ce n'est pas toujours notre métier d'être dans le change management ou dans l'IT. C'est parfois lourd à porter ».

En termes d'information, l'accueil de la nouvelle de l'arrivée de l'outil numérique à leur domicile doit aussi être présentée aux bénéficiaires. Il-elles ont reçu un courrier, et les salarié-es de terrain devaient « *justement relire le courrier avec les bénéficiaires et les rassurer à ce niveau-là* », comme l'explique un aide familiale membre de l'équipe de pilotage.

Dès le début de l'accompagnement DigitalEES, la directrice souhaitait montrer la plus-value de l'outil aux salarié-es, pour qu'il-elles aient envie de l'utiliser et en soient convaincu-es. Pour ce faire, il faut bien entendu que l'outil apporte une réelle plus-value sur le terrain, et pas uniquement au niveau du travail de bureau.

En termes de formation, FamiCare a pris le temps de les organiser en plusieurs phases, par petits groupes, avec le matériel adéquat, et avec deux formatrices (de l'équipe projet). Ainsi, une des deux expliquait alors que l'autre circulait entre les participant-es pour répondre aux questions. Les salarié-es étaient équipé-es du smartphone pour tester en direct ce qui leur était expliqué. En amont des formations, l'équipe projet a eu l'idée de recenser les questions posées lors des premières séances de formation ont permis d'adapter les séances suivantes et de générer une foire aux questions.

À la suite des formations, l'équipe de bureau était incitée à « challenger les salarié-es », c'est-à-dire les pousser à utiliser l'outil (ne pas leur donner une information mais leur dire où elle se trouve dans l'outil, ou leur demander de liker un message sur Teams par exemple).

Toujours par rapport à la formation, la directrice a trouvé que certain·es salarié·es n'étaient pas réceptif·ves à la première séance, dans une forme d'opposition. Ce salarié·es ont donc participé aux séances de rattrapage, et étaient dans de meilleures dispositions, ont mieux assimilé le contenu. Cela peut être dû au fait que le groupe était alors plus petit, ou par satisfaction que l'équipe projet leur consacre ainsi ce temps supplémentaire. Les salarié·es avec lequel·les nous avons eu l'occasion de discuter n'ont pas rencontré ces difficultés, ce qui en soi constitue un potentiel biais : la directrice, qui a déterminé quel·les salarié·es nous allions rencontrer, a pu se tourner vers des personnes qui ont vécu une expérience d'apprentissage plus simple.

L'équipe projet a pris conscience du fait que l'introduction de l'outil numérique entraînait de nouvelles habitudes à prendre, tant pour les salarié·es de bureau que de terrain, et a donc cherché à accompagner la mise en place de nouvelles méthodologies.

Une fois que les smartphones ont été distribués, l'utilisation du papier « F54 » a été maintenue. Le F54 est un document qui permet aux salarié·es de recenser leurs prestations réellement effectuées, celles-ci pouvant différer de l'horaire initialement prévu. Les salarié·es ont donc dû encoder leurs prestations dans le smartphone et sur papier, afin de tester leur compréhension du logiciel et leurs réflexes. Cette **période de transition** était prévue pour un mois, mais il était question de prolonger d'un nouveau mois lorsque les derniers entretiens ont été menés. Cette prolongation était envisagée pour que tous·tes les salarié·es aient bien eu le temps de s'y adapter.

En termes de suivi une fois que l'outil est mis en place

A la suite des formations, l'équipe projet s'est montrée fort disponible pour aider les collègues qui rencontraient des problèmes avec l'outil digital. Cela peut être rassurant pour les salarié·es qui se sentent dépassé·es par son introduction. Lors d'un entretien, la directrice se demandait même si l'équipe de bureau n'est pas trop disponible, dans le sens où ces personnes sont tout le temps interrompues pour des demandes d'aide, qui ne sont pas toujours urgentes.

Néanmoins, l'équipe projet a tenté de « challenger » les salarié·es, comme on l'a vu plus haut : au lieu de leur donner directement les informations qu'il·elles demandaient, il·elles étaient invité·es à chercher dans l'application et devaient eux·elles-mêmes encoder certaines informations.

En plus de cette disponibilité de l'équipe projet, des séances de rattrapage ont été organisées pour les salarié·es qui étaient en difficulté avec l'outil digital. C'était l'occasion pour les personnes pour qui c'était nécessaire de suivre une nouvelle fois la formation, avec la possibilité d'approfondir certains éléments qui posaient question. L'équipe projet a su tirer parti de ces rattrapages en incluant une nouvelle travailleuse qui devait être formée (pour la première fois) à l'outil digital.

L'équipe de bureau a pris conscience rapidement qu'une partie de son travail allait changer suite à l'arrivée de l'outil numérique : moins d'appels téléphoniques de la part des salarié·es, moins d'encodage, mais plus de soutien à l'équipe en cas de difficulté, et une nouvelle procédure à mettre en place lors de l'arrivée de nouveaux·elles salarié·es. En avoir conscience a permis à l'équipe de formaliser des moments hebdomadaires pour travailler sur ces aspects, à la suite de l'implémentation numérique.

En résumé : conditions à réunir

Conditions matérielles

- L'équipe de bureau travaillait déjà avec une planification informatisée (version "bureautique" du logiciel métier), donc les salarié-es de bureau maîtrisaient déjà bien le logiciel sur l'ordinateur, ce qui a pu favoriser leur connaissance pour ensuite soutenir les salarié-es de terrain dans l'appropriation de l'outil.
- Trois outils digitaux indispensables : un smartphone, un logiciel métier, et un abonnement téléphonique équipé de 4G. L'un n'aurait pas pu fonctionner et être utile sans l'autre.

Conditions institutionnelles

- Obtention de l'accord du conseil d'administration (CA) pour que l'organisation bénéficie de l'accompagnement DigitalEES et pour financer la digitalisation.
- Soutien d'un des administrateurs dans le projet digital.
- Accompagnement DigitalEES, à savoir un accompagnement technique et en gestion du changement.
- Soutien de Socialware (association aide d'autres associations à s'équiper d'outils digitaux).
- La directrice de FamiCare évoque à plusieurs moment les pressions institutionnelles que le secteur a à se digitaliser, sans qu'il n'y ait d'obligation à ce stade.

Conditions organisationnelles

- Temps de discussion entre la directrice et d'autres organisations similaires déjà digitalisées.
- Attention forte à soigner le moment d'information des salarié-es. La directrice a en effet attendu de réunir suffisamment d'informations sur le projet que pour communiquer de manière claire, elle a organisé un moment de partage où les salarié-es étaient invité-es à exprimer leurs besoins. Cette première information s'est faite lors d'une mise au vert réunissant tout le personnel, donnant ainsi de l'importance à la nouveauté.
- Accompagnement des bénéficiaires par rapport à l'arrivée de l'outil numérique à leur domicile : il-elles ont reçu un courrier, et les salarié-es de terrain devaient lire le courrier avec les bénéficiaires.
- Formation des salarié-es au nouvel outil, et ce, dans de bonnes conditions.
- Démonstration de la plus-value de l'outil aux salarié-es, pour qu'il-elles aient envie de l'utiliser et en soient convaincu-es. Pour ce faire, il faut bien entendu que l'outil apporte une réelle plus-value sur le terrain, et pas uniquement au niveau du travail de bureau.
- Disposer de temps suffisant pour l'équipe projet / embauche éventuelle (pas de surcharge de travail).
- Disponibilité de l'équipe projet pour aider les collègues qui rencontraient des problèmes avec l'outil digital.
- Écoute de l'avis des salarié-es, notamment au travers de l'équipe de pilotage
- Respect du cœur de métier des aides à domicile, sans que l'outil n'empiète dessus.

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

En termes de rôles spécifiques à attribuer à certains

HomeCare a pu compter sur deux types de rôles bénéfiques dans le cas de l'implémentation numérique.

D'une part, des « super-users » ont été mobilisé-es, c'est-à-dire des collègues de bureau formé-es de manière approfondie par le fournisseur de solution numérique (pendant un mois) étant à même de former leurs collègues ou d'être leur référent-e en matière d'outil digital. Chaque type de métier avait son super-user, avec en plus le référent informatique en super-user pour tous les métiers. Ces personnes n'en tiraient pas de valorisation salariale et étaient des salarié-es de bureau. Il y a eu une forme de désignation par la hiérarchie, comme l'explique le référent informatique :

« Volontariat mais un peu poussé en pensant bien qu'une personne qui ne se débrouille déjà pas avec l'outil, ne va pas être... Mais en général, ils ne se sont pas proposés. Et alors, j'ai la chance d'être moi super-utilisateur de tous les modules ».

D'autre part, une équipe support a été mise en place, avec pour but de former les équipes, d'équiper et de former les nouveaux-elles salarié-es et de gérer les dysfonctionnements liés au digital. La présence de cette équipe est un atout, puisqu'autrement, le besoin de soutien reposerait sur les collègues de terrain ou les responsables d'équipe. Les personnes interviewées soulignent leur disponibilité et leur patience, indiquant ainsi qu'il importe que ces personnes fassent preuve d'un certain savoir-être. Cette citation de la directrice AVJ illustre bien ce propos :

« Il prend le temps, il explique et il réexplique autant de fois qu'il faut et les assistantes sociales sont aussi bien soutenues par rapport à ça. Vraiment, je pense qu'on a vraiment une très chouette équipe à ce niveau-là, au niveau pédagogie, disponibilité et patience ».

Les salarié-es de terrain jouent un rôle vis-à-vis de l'acceptation par les bénéficiaires de l'outil numérique dans leur domicile. C'est parce qu'il-elles ont confiance en leurs aides qu'il-elles leur confient leurs craintes et en discutent. Par ailleurs, les salarié-es peuvent être amené-es à faire des démarches administratives et/ou bancaires pour les bénéficiaires. À la question de savoir si cela ne représentait pas un risque, une aide familiale répond :

« Les familles savent qu'on est là pour les aider. Il y a une confiance qui se crée et voilà. À partir du moment où on franchit la porte, on rentre dans l'intimité de la personne. La plupart des personnes savent qu'on est là pour les aider, donc oui, on va avoir accès à certaines choses, mais ce n'est pas pour ça qu'on va les empiéter sur leur intimité. » [...] « je lui ai dit, je vous fais signer parce que comme vous avez tendance à oublier, elle me dit "oui, oui, il n'y a pas de problème". Je dis "c'est une sécurité pour vous, c'est une sécurité pour moi" ».

En termes de développement et de mise en œuvre du projet

La taille de l'organisation est un élément facilitant pour deux raisons.

Premièrement, ses moyens à consacrer à la digitalisation sont importants et peu restreints. En conséquence, l'organisation a pu engager un référent informatique et une assistante

logistique, qui prennent en charge beaucoup d'aspects liés à la digitalisation. En effet, mettre en place un projet numérique entraîne une surcharge de travail conséquente, qui a pu ici être absorbée par les ressources importantes de HomeCare. À la question de savoir si le projet a entraîné une surcharge de travail, l'adjointe à la direction répond :

« Oui, c'est ça. C'est pour ça que les renforts humains sont importants. C'est pour ça que de se préparer, d'être bien accompagné, c'est important. Tout ce qu'on peut prévoir, on le fait. [...] Je pense qu'on essaie vraiment de préparer au mieux et il faut quand même gérer des couacs au moment même ».

La digitalisation est en fait perçue comme un investissement qui permet de faire gagner du temps aux salarié·es et donc de faire des économies.

Deuxièmement, la grande taille de l'organisation impacte la relation avec le fournisseur de solution numérique, qui a tendance à se montrer plus disponible pour les grandes organisations que celles de petite taille. Ceci est d'autant plus vrai que l'ensemble de la fédération dont fait partie HomeCare utilise les services de ce fournisseur.

HomeCare fait partie d'une fédération qui prend à bras le corps le sujet de la digitalisation et soutient son implémentation dans les différentes organisations membres. Le désavantage est que certains projets prennent beaucoup de temps à démarrer et à être mis en œuvre étant donné qu'il faut mettre d'accord la dizaine de membres de la fédération. En contrepartie, une fois qu'un projet démarre, les processus sont déterminés par la fédération, ce qui en facilite grandement la mise en œuvre.

HomeCare a compris qu'être la première organisation de la fédération à adopter un outil demande beaucoup de travail. L'organisation avait en effet été la première à adopter le logiciel infirmier, ce qui lui a demandé beaucoup de temps. Pour le département AVJ, HomeCare a été la dernière à adopter LogAD, et a pu s'appuyer sur l'expérience des autres membres de sa fédération. En effet, en tant que dernière organisation de la fédération à implémenter le logiciel pour l'AVJ, HomeCare a pu suivre un processus rodé. Dans le même ordre d'idée, le département AVJ a pu s'inspirer du vécu du département infirmier pour sa digitalisation.

Le développement numérique s'adapte aux réalités de terrain, cherchant à ne pas perturber fondamentalement l'activité. Par exemple, les assistant·es sociaux·ales sont équipés·es d'ordinateurs portables mais ne les utilisent pas au domicile des bénéficiaires car :

« c'était vraiment très compliqué d'installer un PC portable entre le bénéficiaire et l'assistante sociale en termes relationnel et d'échange » [directrice AVJ].

La fédération a tiré des enseignements par rapport à la création d'un logiciel métier propre : le département infirmier a tenté l'expérience, et ça n'a pas fonctionné. Ça s'est avéré être un travail colossal qui s'est soldé par un échec. Dès lors, la fédération a opté pour l'utilisation d'un logiciel existant pour le département AVJ quand la question s'est posée.

Finalement, HomeCare a su tirer parti de son expérience précédente d'acquisition de tablettes. Les premières tablettes utilisées par les infirmiers et infirmières étaient en effet peu professionnelles, donc pour l'achat de la deuxième vague de tablettes, un testing de trois modèles de tablette auprès de salarié·es de terrain a été effectué. L'infirmier en chef a donc bien entendu les retours de ses collègues pour le choix du modèle suivant et a prêté attention à ce que les tablettes soient le plus adaptées à leur réalité quotidienne, c'est-à-dire qu'elles soient suffisamment solides, rapides, et avec un écran de taille correcte.

En termes d'accompagnement des salarié·es

Sans que cela ne soit nécessairement reproductible dans une autre organisation, il est à noter que les salarié·es de HomeCare sont attentif·ves aux changements dans les autres départements de l'organisation. Il·elles ne sont donc pas surpris·es quand un projet numérique est introduit, si celui-ci a déjà eu lieu dans l'autre département, ce qui facilite leur acceptation.

La formation des salarié·es de HomeCare s'est faite de bonnes conditions (par équipe et avec le matériel adapté), et a été donnée par l'équipe support.

La présence de super-users, ces salarié·es formé·es plus en profondeur et étant à même de répondre aux questions de leurs collègues, permet d'accompagner les salarié·es dans l'appropriation de l'outil. Il·elles savent vers qui se tourner en cas de question ou de difficulté. Le référent informatique et l'assistante logistique sont également de grand renfort pour les salarié·es de terrain.

Au sein de l'organisation, les salarié·es font preuve de solidarité, il·elles se soutiennent en cas de difficulté. Parmi les personnes interviewées, aller chercher de l'aide auprès des super-users ne semble pas poser problème, bien qu'il soit possible que pour certain·es, demander de l'aide pourrait sembler être un aveu de faiblesse.

L'appropriation des smartphones par les salarié·es du département AVJ s'est faite progressivement, puisque dans un premier temps, les smartphones n'étaient pas équipés du logiciel métier. Cela a été pensé pour que les salarié·es puissent d'abord bien maîtriser l'outil smartphone, avant d'apprendre à utiliser le logiciel métier. Entre-temps, l'équipe de bureau qui devait envoyer par email les horaires et autres informations, et mettre à jour les fichiers en cas de changement.

Les salarié·es de bureau de HomeCare sont conscient·es que les salarié·es de terrain utilisent parfois des canaux de communication plus informels (comme WhatsApp ou Messenger). Il·elles ne cherchent pas à interdire ces canaux mais essayent d'y amener du cadre :

« ce n'est pas un outil professionnel, c'est quelque chose avec lequel on se rend compte qu'il faut qu'on en fasse quelque chose et qu'on amène du cadre parce que ça peut amener des difficultés dans les équipes, parce que certaines ne veulent pas en faire partie, donc n'ont pas reçu des infos qu'on ne sait pas... On regarde toujours en disant que ce n'est pas l'outil professionnel, donc 'vous devez continuer à vous contacter autrement pour communiquer entre vous' » [adjointe à la direction].

HomeCare laisse la possibilité aux salarié·es d'utiliser le smartphone professionnel également comme téléphone privé, celui-ci disposant d'un espace pour deux cartes SIM. Tous·tes n'utilisent pas cette possibilité, mais le fait de garder une marge de manœuvre peut encourager les salarié·es à s'approprier l'outil.

En termes de suivi une fois que l'outil est mis en place

Comme nous l'avons vu, HomeCare dispose d'un service support, disponible pour assurer le bon suivi digital, qu'il s'agisse de problèmes ponctuels, ou d'accueillir les nouveaux·elles salarié·es.

Dans les semaines qui suivent une introduction numérique, les membres de l'équipe support se rendent dans les réunions d'équipe pour répondre aux éventuels blocages rencontrés dans l'utilisation de l'outil digital. Le fait d'aborder ce sujet en réunion collective permet d'inviter

les salarié·es à partager leurs problèmes et à entendre des solutions à leurs éventuels futurs problèmes.

Une fois l'outil numérique mis en place, les évolutions peuvent être lentes. Dans le cas du logiciel métier des infirmiers et infirmières, plusieurs améliorations sont souhaitées depuis longtemps, mais faire une adaptation requiert que les 9 centres de la fédération soient d'accord.

En résumé : conditions à réunir

Conditions matérielles

- Attention à équiper l'équipe des infirmiers et infirmières de tablettes adaptées à leur réalité quotidienne.
- Temps de l'équipe de bureau qui devait continuellement envoyer par email les horaires et autres informations en cas de changement, comme les smartphones en AVJ n'étaient pas équipés du logiciel métier dans un premier temps.

Conditions institutionnelles

- Taille de l'organisation :
 - Possibilité d'engager un référent informatique et une assistante logistique
 - Impact sur la relation avec le fournisseur de solution numérique, qui a tendance à se montrer plus disponible pour les grandes organisations que celles de petite taille.
- Appartenance à une fédération qui prend à bras le corps le sujet de la digitalisation et soutient son implémentation dans les différentes organisations membres.

Conditions organisationnelles

- Acceptation d'une surcharge de travail.
- Bonnes conditions de formation.
- Présence de super-users pouvant répondre aux questions de leurs collègues, permet d'accompagner les salarié·es dans l'appropriation de l'outil.
- Confiance entre les bénéficiaires et les salarié·es de terrain, donc les bénéficiaires acceptent l'apparition de l'outil numérique dans leur domicile.
- Solidarité entre les salarié·es de l'organisation.

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

Le terrain autour de GlobalCare repose principalement sur l'analyse de l'arrivée du dossier numérique unique de l'utilisateur (DUI) dans une association accompagnant des personnes en situation de handicap. Si cela a conduit l'équipe à rencontrer des administrateurs et administratrices, usagers et usagères et différent.es salarié.es impliqué.es dans l'élaboration et la conduite de ce projet, cela lui aussi permis d'ouvrir des portes vers d'autres contacts, d'autres structures déjà engagées dans un projet de numérisation (voir présentation méthodologique). Nous avons donc un terrain principal au sein duquel le numérique est en train d'arriver et deux terrains secondaires où il est présent.

L'exploitation des matériaux ainsi constitués nous a permis d'identifier et de caractériser les éléments permettant aux outils numériques de répondre aux besoins, et nous avons également pu repérer des situations dans lesquelles ils n'y parviennent pas.

Quand le numérique est au service de l'activité et du service rendu

Une équipe investie et soutenue pour répondre aux besoins des utilisateurs et utilisatrices

Le DUI est utilisé si « vous êtes en capacité de faire finalement évoluer l'outil en fonction de l'utilisation des salariés sur le terrain » (Cheffe projet DUI, terrain secondaire, 9).

Cela s'avère possible si le conseil d'administration et la direction portent le projet en se dotant de moyens financiers, matériels mais aussi humains. A cela s'ajoute la manière dont le projet est porté :

« Le chef de projet. Comment je le porte, et comment... Moi, on a réussi quand même à me donner 80 % de mon temps sur Imago, voyez ? Ce sont aussi des moyens qui sont donnés par la direction générale, et aussi une appropriation que moi j'ai pris à 300 %. Moi, j'ai rêvé d'Imago pendant des nuits, (n'est-ce pas ?) ... je voulais vraiment en faire un outil qui soit utilisé, qui plaise, enfin, bon, qui... voilà, on restait au boulot, mais que les équipes se reconnaissent et l'utilisent, il fallait vraiment que ça marche » (Cheffe projet DUI, terrain secondaire, 9).

Comme le souligne la chargée de projet de notre terrain principal :

« cela nécessite des budgets suffisants pour mener ces adaptations continues, pour que l'outil ait du sens dans les réalités du terrain » (Chargée de projet DUI, 5).

Une organisation souple et réactive

Si avoir un porteur de projet investi qui croit dans le projet permet de faire avancer le projet de numérisation, son fonctionnement appelle des prises de décisions rapides afin d'être réactifs :

« Après, c'est le circuit de décision des associations qui est différent. Nous, on est un petit... On a un petit siège, et... Alors, il y a... c'est très risqué, parce que du coup... tout repose sur une ou deux personnes, ça peut être risqué. Mais je pense que c'est aussi des éléments importants » (Membre direction, 2).

Une organisation réactive et souple afin de pouvoir prendre en compte les besoins et retours des utilisateurs et utilisatrices, facilite l'arrivée d'outils numériques au service de l'activité

associative. Cet élément peut se traduire sur le terrain par l'émergence d'un projet dont la conduite repose sur une petite équipe, voire une personne, ce qui constitue un risque.

Un éditeur compétent avec lequel les relations sont fluides pour adapter en continu les outils

Une fois arrivés dans une structure dont l'activité est dédiée à l'accompagnement de personnes handicapées, les outils numériques se révèlent être au service du service rendu par les salariés lorsque les relations avec l'éditeur de logiciel sont faciles et fluides afin de faciliter les retours des utilisateurs et utilisatrices. Le choix de l'éditeur est, de fait, très important afin que s'établissent des liens permettant de faire bouger l'outil en fonction des pratiques de terrains comme l'explique la chargée de projet de notre terrain principal :

« c'est vraiment la méthodologie, c'est chemin faisant, on va améliorer en continu, là il en est à sa version peut-être 6 ou 7, je ne sais plus, et on améliore chaque partie, chaque fonctionnalité, grâce à ses retours de même que celui dédiée à la formation des utilisateurs » (Chargée de projet DNUU, 5).

Cela suppose aussi que la formation assurée par l'éditeur soit au service de l'outil et de son déploiement :

« Avec la... la formatrice, qui s'appelait Corinne, quand on était en période de paramétrage, c'était vraiment (des tripes ??), je voulais vraiment en faire un outil qui soit utilisé, qui plaise, enfin, bon, qui... voilà, on restait au boulot, mais que les équipes se reconnaissent et l'utilisent, il fallait vraiment que ça marche (...) Là, on en est vraiment encore à ce moment-là, où on sait que tout n'est pas encore figé, tout peut encore s'améliorer. On en est là. Terrain, nous on centralise le besoin, et une fois que c'est harmonisé, qu'il y a un consensus qui est fait, ok, on peut le demander à l'éditeur. C'est long. » (Membre direction, 2)

Un projet dont la conduite est organisée et accompagnée pour faciliter l'utilisation des outils

Les outils se révèlent d'autant plus au service du service rendu que les futur-es utilisateurs et utilisatrices sont accompagné-es et formé-es ce qui suppose que l'activité puisse s'arrêter ou être réorganisée comme nous l'indique un responsable de service qui est en train d'introduire des outils numériques car :

« pour détacher les professionnels, pour les former, pour les accompagner, il faut vraiment décrocher des temps donc ça a vraiment un surcoût aussi de remplacement »

Si accompagner l'arrivée de l'outil signifie aussi partager et discuter le sens de ce qui est mis en place pour que l'outil soit conçu et perçu comme une aide

« on n'a pas de résistance en fait à partir du moment où on explique le sens de ce qu'on met en place dedans » nous dit un directeur de structure ayant mis en place des outils (Membre direction de terrain, 1).

Toutefois, pour un directeur de structure ayant mis en place de nouveaux outils, la formation et l'accompagnement ne seraient pas si déterminants si l'outil répondait aux besoins des utilisateurs et utilisatrices puisque nous a dit-il :

« Moi, je serais presque... Je ferais presque partie de ceux qui pensent qu'une formation ne devrait pas être nécessaire. Ces outils devraient être suffisamment intuitifs pour que n'importe qui soit en capacité de l'utiliser » (Membre direction de terrain, 1).

L'on retrouve dans ces mots, l'importance de la qualité des outils, leur capacité à répondre aux besoins des utilisateurs et utilisatrices, mais également une croyance dans une facilité d'utilisation possible d'emblée, en fonction de la qualité et simplicité de l'outil. Cette croyance nous semble à mettre en discussion avec une partie des entretiens menés avec les salarié-es de terrain dans le cadre de la recherche Ires, indiquant qu'une partie des salarié-es sont très mal à l'aise avec l'outil informatique, et qu'il y a un coût d'entrée important, ne serait-ce que pour se servir d'un ordinateur.

Un projet qui fait sens

Au regard de l'évolution des pratiques que l'on doit de toutes façons opérer, les nouveaux outils sont intégrés à des changements considérés comme nécessaires, comme l'exprime clairement un directeur d'établissement :

« On travaille sur des supports de projets personnalisés, et en fait on nous a donné une nouvelle trame, le service encore une fois qualité de, une nouvelle trame pour travailler les projets personnalisés. Et là, on s'est dit bon, eh bien on va travailler sur ce nouveau support. Et on s'est dit quitte à travailler le nouveau support, autant travailler le nouveau support directement sur le DNU, plutôt que de passer par un nouveau support papier pour après, dans quelques mois, repasser sur le DNU. C'est comme ça qu'on a accéléré les choses. Et même les professionnels concernés ont dit « effectivement, ce serait peut-être mieux d'aller directement sur le DNU » (Membre direction de terrain, 1).

In fine, l'arrivée des outils numériques dans une structure médico-sociale fonctionne, c'est-à-dire est au service de la réponse aux besoins des usagers et usagères, s'il est conduit comme un projet, avec et pour ses utilisateurs et utilisatrices, dans des relations de confiance avec les éditeurs de logiciel permettant réactivité et adaptabilité, dans une organisation porteuse qui lui accorde de l'importance d'un point de vue humain, organisationnel et budgétaire.

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

Les entretiens réalisés avec les salarié-es dans le cadre de notre recherche action Ires sont beaucoup plus critiques sur le DUI que les entretiens réalisés pour cette recherche avec des parents et des membres de directions salarié-es d'associations dans le champ du handicap. Toutefois, nous avons pu identifier des éléments positifs issus des entretiens avec les salarié-es quant au DUI.

D'abord, lorsque la mise en place du DUI ne remplace pas des temps de travail collectif et pluridisciplinaire, alors l'existence du DUI qui permet rapidement de prendre connaissance des tâches effectuées de chaque personne accompagnée, les réunions de travail en équipe pluridisciplinaire peuvent se concentrer sur les situations les plus problématiques, sur lesquelles il y a le plus besoin d'échanger, et de ne pas prendre du temps dans la simple transmission d'informations factuelles (pour laquelle le DUI s'avère efficace).

Ensuite, les salarié-es estiment que l'ouverture du DUI aux usagères et usagers est une bonne chose, pour une meilleure connaissance de leur parcours d'accompagnement, même s'il ne s'agit ici que de projection, puisque pour le moment, aucune usagère ou usager, aucune famille, n'a les codes d'accès au DUI.

Enfin, le codage des tâches que les salarié-es font quotidiennement est considéré par certain.es salarié-es comme positif, dans le sens où cela rend visible une partie de leur travail invisible, et cela leur permet de rendre visible la charge de travail et la quantité et la diversité du travail réalisé quotidiennement.

Quand le numérique n'est pas au service de l'activité et du service rendu

Les éléments nous conduisant à considérer que l'introduction du numérique n'est pas, au moment de l'observation, au service de l'activité associative, ont été repérés principalement à partir de notre terrain principal et complété par des informations issues des terrains secondaires dont le recours aux outils numériques est plus ancien et toujours en évolution.

Les obstacles identifiés et partagés par les personnes rencontrées se situent à différents niveaux, à différents moments dans la conduite du changement généré par l'introduction d'outils numériques.

Les contenus et types de logiciels utilisés peuvent être à l'origine d'une arrivée du numérique « contreproductive », dans la mesure où elle n'est pas au service du service rendu par l'organisation.

Le contenu de l'outil, du logiciel, notamment lorsqu'il est mis en place alors qu'il est encore incomplet ou inachevé. Or, en ne proposant qu'une partie du dossier unique de l'usager, à savoir la partie éducation, l'outil mis en place empêche toute communication entre les équipes éducatives et les équipes soignantes. Dès lors :

« 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 (...) Donc du coup, comme la prise en charge médicale, soignante, c'est une grosse partie de l'accompagnement des personnes dans mon périmètre, eh bien... remplir l'éducatif, c'était intéressant, mais enfin, voilà, c'était le faire pour le faire. Donc ça les a un peu... ce n'est même pas freiné, mais stoppé dans leur élan » (Membre direction, 2).

Essaimer une solution qui n'est pas aboutie, pas adaptée à toutes les activités selon qu'il s'agisse d'accueil de jour ou de personnes hébergées est une source de blocages :

« En fait, tous les modules, la présentation de la suite, invitait plus à un suivi de personnes qui étaient logées, nourries, blanchies, plutôt que... à suivre une activité d'établissement avec tout ce qui va avec ». La chef du projet va plus loin car plus globalement, selon elle « introduire un logiciel non abouti pose beaucoup de difficultés à... ne serait-ce que vous cliquez sur un bouton, ça ne marchait pas ou ça mettait un message d'erreur. Donc concrètement, pendant... des mois, j'ai dû... essayer de calmer tout le monde, toutes les équipes, terrain, médico-sociales, pour leur faire entendre que... on y travaillait, l'éditeur était dessus, de... forcément, de lancer des messages d'excuses parce qu'ils ont autre chose à faire que de passer du temps sur une informatique qui ne marche pas, évidemment. C'était beaucoup d'énergie et d'efforts, à dialoguer entre l'éditeur, d'un côté, les équipes terrains qui n'en pouvaient plus d'un logiciel qui ne marchait pas » (Membre direction de terrain, 1).

Non seulement introduire trop tôt peut détourner les futur-es utilisateurs et utilisatrices de l'outil mais invite l'équipe porteuse à redoubler d'énergie et d'inventivité pour rester, collectivement, motivée et impliquée dans un projet qui ne fonctionne pas.

Des décisions techniques prises par des personnes qui ne connaissent ni les professions ni le secteur médico-social dont les finalités attendues peuvent se révéler différentes : mesurer et suivre une activité et non faciliter le travail du salarié accompagnant la personne handicapée. Les propos tenus par le responsable du projet dédié à la numérisation sont très éclairants :

« Après, l'outil, adapté ou pas adapté, je ne suis pas assez dans le médico-social pour pouvoir réagir de façon pertinente, est-ce que... voilà. Après, oui, moi, de mon regard de professionnel venant du privé, oui, c'est un outil qui se pense comme un ERP¹, puisqu'on veut tracer le parcours de la personne du début jusqu'à la fin. Donc si il est dans un foyer, on voit sa vie dans le foyer, son autonomie qui lui permet d'aller travailler dans un ESAT, et puis son évolution. Donc tout ça doit être fluide. Mais typiquement, c'est un outil pour mettre en place des statistiques qui ne sont pas beaucoup pensées. Des statistiques toutes simples, très compliquées à mettre en place. Alors que tous les ERP privés, ça va avec, on sait... Quand vous avez un outil à un moment donné, vous voulez mesurer. Pour pouvoir améliorer. Mais ici... voilà, c'est cette logique de on crée un outil qui doit aussi permettre de mesurer pour pouvoir s'améliorer n'y est pas » (Responsable DUI, 4)

Choisir un éditeur peu fiable, ne maîtrisant pas le secteur du médico-social ou non référencé conduisant un directeur de structure ayant mis en place de nouveaux outils à penser que :

« pour certains éditeurs, pour certaines solutions, il y a eu un... un manque de compétence, en fait, de... pour construire une solution qui soit à la fois complète mais aussi très simple et très intuitive pour des personnes dont le métier c'est accompagner, et ce n'est pas des codeurs... » (Membre direction de terrain, 1). Or ce choix est important car quasi définitif comme l'indique le directeur « si on change de solution, au-delà du coût financier, c'est... Personne n'a envie d'aller là-dedans, parce que c'est une gestion du changement qui est... gigantesque » (Membre direction de terrain, 1).

A cela s'ajoutent des éditeurs peu fiables au regard des retards de livraisons qui s'expliqueraient, aussi selon une directrice d'établissement par l'instabilité du marché :

« ils se rachètent entre eux, finalement ce n'est plus untel, ils n'ont plus la certification qu'il faut, enfin... » (Membre direction, 2).

Or cette instabilité rend difficile la création de relation stable et de confiance dans le temps, pourtant si nécessaires pour la conduite de tel projet

Des équipements inappropriés ou inexistants peuvent être à l'origine de dysfonctionnement

L'équipement matériel (informatique et réseau) nécessaire doit être présent et en fonctionnement afin d'éviter de se retrouver face à :

« des établissements qui n'avaient pas de réseau et un dossier informatisé. Ils ont dit « on ne peut pas le faire marcher ». Sans blague ? » (...) « Oui, « notre wifi ne marche pas », et puis en fait « nous, notre poste est trop vieux », et puis ceci, et puis... Et puis en fait on se rend compte que les baies de brassage il n'y avait rien qui allait. En fait,

¹ Il s'agit d'un type de logiciel : Enterprise Resource Planning

l'infrastructure derrière ne permettait pas le déploiement du dossier. Et ça, ça date de là, il y a quelques mois. Donc... Oui... C'est tristounet, un peu » (Membre direction, 2).

Cette situation matérielle, équipements et connexions, est selon la chargée de projet contre-productive :

« On est décrédibilisé comme pas possible en termes d'image projet. Parce que, au secours en fait, mais ça fait cinq ans que cela altère l'image du projet, l'historique pèse lourd. Au niveau de l'image du projet, mais déjà que c'était compliqué, parce qu'avant que le DNU naisse, il y avait eu plein d'autres projets qui n'avaient jamais quitté, enfin il y avait déjà eu plein d'échecs de ..., et maintenant qu'on a le DNU, voilà, on partait déjà avec un passif horrible, et là il a fallu redynamiser tout le bazar, oui, oui, ça a été un vrai... Et on en est encore là ». Comme le dit le responsable de ce projet « Typiquement, pour mettre en place le DNU dans les établissements, il faut que le système d'information soit en conformité tout simplement. Qu'il y ait assez de bande passante, qu'il y ait le wifi nécessaire, ou en tous cas l'Ethernet nécessaire pour pouvoir faire passer un tel outil (...) » Évidemment, avant de mettre en place cet outil, on doit aussi s'assurer, au niveau du S.I., que les prérequis techniques nécessaires sont en place. C'est-à-dire que les professionnels ont assez d'ordinateurs, que ces ordinateurs sont... en termes de... de mise en conformité par rapport à l'anti-virus, sont, on va dire, bien actualisés. Tout ça. Donc on s'est rendu compte typiquement qu'il y a des établissements où la moitié des PC n'étaient pas, entre guillemets... étaient sans anti-virus, ou avec un anti-virus obsolète depuis des années. Donc évidemment tout ça ne permet pas de fonctionner parce qu'ils vont vous dire « ça mouline. Ça tourne, ça tourne, ça ne marche pas ce truc, ce n'est pas rapide ». Pourquoi ça mouline ? Parce que vos PC ne sont pas mis à jour, les mises à jour ne sont pas faites. Tout simplement. Donc il a fallu remettre les choses à plat. Pour dire « ça, ok, c'est du projet », (ou) « non, ça ce n'est pas du projet, ça c'est plutôt l'équipe technique », avec nous il faut que le SI aussi vienne dans les établissements en amont pour s'assurer que sur cette partie là on est ok, sinon évidemment en termes de déploiement ça va être compliqué » (Responsable DUI, 4)

Cela conduit les directeurs de département à dire :

« moi, j'y retournerai quand ce sera tout complet. Je ne vais pas aller... faire marcher un train de routine de changement, etc, si en fait derrière ça ne nous apporte pas les effets qu'on pourrait espérer ». D'autant que « si les personnes étaient équipées, avaient assez de matériel, avaient assez de connexion, avaient... voilà, avaient suffisamment de... de maîtrise, là-dessus, je pense que vraiment il y a un réel intérêt derrière » (Chargée de projet DUI, 5).

Pour le président de l'association, quant à lui, l'aspect technique définit les conditions de l'outil pour qu'il soit efficient :

« Eh bien, il faut que... voilà, il faut que ce soit efficient, comme outil. C'est-à-dire que si on a un outil qui n'est pas efficient et qui est pénalisant, un, les professionnels ne vont pas l'utiliser, et deux, on n'en retirera pas le besoin qu'il y a au niveau de l'accompagnement. Donc c'est... L'ergonomie... La... oui, la performance des réseaux dans les établissements, tout ça, c'est vachement important. Parce que si on met des barrières comme ça, il se déploiera, mais il ne se déploiera pas correctement, et du coup, on n'en retirera pas le bénéfice qui va bien » (Président CA, Parent, 6).

Il semble donc important de penser le logiciel métier dans sa globalité et de réunir des conditions matérielles pour que son utilisation puisse générer les effets espérés.

Des temporalités différentes

Des décisions inscrites sur des temporalités qui peuvent se révéler (trop) longues. Une directrice de structure explique :

« il faut d'abord convaincre 5 personnes, un codir, un comité de direction élargi où on est 12, convaincre toutes les équipes, rappeler le sens, pourquoi on ne peut pas aller sur... ». Par ailleurs, ajoute-t-elle, des conceptions de logiciel qui peuvent prendre un temps plus important que prévu « l'éditeur n'est pas en capacité de le faire, ça, c'est... Ça peut se comprendre, on peut rappeler le sens, mais il faut du temps. Et le temps... on court après le temps constamment ».

Or, cette absence de réactivité freine l'avancée du projet et l'implication des parties prenantes comme l'exprime clairement un directeur d'établissement :

« C'est juste qu'effectivement, on va être à 5-6 ans peut-être de discours DNU et Serafin, qui tournent comme ça en boucle à toutes les réunions, jusqu'à des moments donnés où ils sont plus aujourd'hui de dire « de toute façon, il ne va jamais sortir », à force de le répéter sans que ça sorte, et Serafin pareil. Donc on en est un petit peu là dans les discussions ». Un projet qui prend nécessairement du temps comme l'explique la chargée de projet « Mon avis personnel c'est que je pense qu'on y sera dans quinze ans. Je pense qu'ils seront matures dans quinze ans. Notre structure, actuellement, telle qu'elle est, cette inertie qu'elle connaît, je pense que dans quinze ans on aura rattrapé d'autres assos, ou (autres). Qui eux-mêmes ont... J'ai su qu'ils avaient eux-mêmes leurs propres difficultés, ils vont refaire aussi tout leur DUI, mais... Mais du coup, oui, je pense qu'on a... Tout ça va prendre énormément de temps. Je pense qu'on va y arriver. Je suis de nature optimiste, je pense qu'on va y arriver et... les choses vont quand même... avec les nouvelles générations aussi, ça va un petit peu se... On a essayé de le faire intuitif, il ne l'est pas pour tout le monde, ok. Ça, ok. Donc il va encore s'améliorer. Mais je pense qu'on y sera, mais d'ici... oui, dans plusieurs années. Actuellement, moi je suis encore très déçue. Pour répondre actuellement, clairement. » (Membre direction de terrain, 1).

Une dimension collective difficile à faire vivre

Une gestion de projet insuffisamment pensée collectivement dans un temps nécessaire long ne permettant pas l'adhésion :

« quand je reprends le projet, c'est comme vous le dites... l'adhésion n'y était pas. Voilà. Voilà. Le projet, l'adhésion n'y était pas » (Responsable DNUU, 4).

A cela s'ajoute, comme l'explique une directrice d'établissement, le temps nécessaire pour l'implication des parties prenantes dans l'adaptation de l'outil :

« ...mais enfin, je veux dire, ce sont des dizaines de personnes quand même. Et puis après on envoie, les gens font des commentaires, du coup on re-corrige. On présente au directeur, il re-corrige. Après, comme on est une association familiale, on présente aussi aux administrateurs. Du coup, ils ont aussi un avis. Donc on re-corrige. Enfin bon.

Donc on est très long, aussi. Du coup ». Elle ajoute : « Ce genre de trucs, moins de six mois, c'est un miracle » (Membre direction, 2).

Cette situation conduit la chargée du projet à parler d'une :

« immaturité qui... ça dépend, mais des fois c'est vraiment compliqué à le mettre vraiment en place concrètement, à en voir le but aussi, les gens sont un peu réticents parce qu'ils le voient comme quelque chose de très... De très incitatif. ». Par ailleurs, la question de l'usage qui sera fait de l'outil doit être abordée compte tenues les craintes par les salariés rapportées par la chargée du projet « On est à la minute, on va nous contrôler, des choses comme ça qui gravitent autour, (ce) qui est humain, n'est-ce pas, qui peut s'entendre, mais qui du coup n'est pas toujours évident nous, à aussi, voir, et à prendre... ou pas, parti (petit rire), pour améliorer les choses et que ça tourne. Ce n'est pas toujours évident » (Chargée de projet DUI, 5).

Tous ces éléments renforcent l'importance de prendre le temps, le temps de chaque étape, et le temps aussi de revenir à des étapes précédentes, lorsque l'appropriation collective semble ne pas prendre. Quant aux directions de départements, ils expriment non pas de craintes mais des réticences selon la chargée du projet :

« Il y en a qui sont vraiment dubitatifs sur le fait que oui, ça va vraiment arriver. Parce qu'on en parle, on en parle, on en parle, mais c'est encore flou, même pour nous, c'est encore un peu... vague, voilà, c'est un peu vague. Et du coup, ils ont un peu peur,, ils se disent que ça ne va pas forcément aboutir, ça ne va pas accoucher de quelque chose d'obligatoire justement là-dessus » (Chargée de projet DUI, 5).

Une implication des parties prenantes qui ne débouche pas.

Faire des groupes de travail et faire participer ne suffit pas pour qu'il y ait implication et avancée, notamment en raison de la diversité des profils au sein des groupes. Une directrice d'établissement nous invite à ce niveau à être vigilant :

« On mobilise 20, 30 personnes, c'est incroyable. Ils réfléchissent tous. Plein d'heures. C'est un truc de fous. Non, non, si, si, il n'y a pas un truc qu'on fait sans avoir fait quinze groupes de travail. Bien sûr que si. Avec plein plein de gens. Des... Des AES, des éduc, des infirmiers, des machins, des tout le monde, des directeurs, tout le monde. Plein, plein, plein. Et tous ceux qui veulent. Mais oui. (court silence) Mais du coup ? Du coup, parfois, on... s'écarte de la norme. C'est-à-dire qu'ils sont capables de vous pondre des trucs qui ne sont pas conformes à la réglementation. Parce que finalement, c'était comme on avait envie. Oui, mais la loi ne dit pas ça, les gars. Je suis désolée mais du coup il va falloir refaire un autre groupe de travail parce que ça ne marche pas. (rire) Et... Et... Et ça génère beaucoup... Ça génère beaucoup de frustration. Le compromis à trouver, derrière, c'est touchy, quand on a demandé l'avis à plein plein de gens, ce qui est une bonne idée de départ, mais évidemment... » (Membre direction, 2).

Des freins liés aux professions et à la nature de l'activité bloquant l'utilisation des outils, non pris en compte.

Sont ici mis en avant par une administratrice de l'association des freins des professionnels liés au recours à l'informatique :

« on a du mal à imaginer encore le nombre de gens qui n'ont jamais touché un ordinateur. Même des gens... qui ont fait quelques études, et... qui savent tout juste ouvrir un ordi et vérifier si ils ont un message. Il y a des gens qui en sont là, et encore. Et encore. Il y a des gens qui sont incapables d'utiliser... je ne sais pas, certains outils, d'aller faire une recherche sur internet, de classer des photos, d'archiver, etc. Donc ça, c'est un gros frein. Parce que ça veut dire que ces gens-là, ça ne suffira pas de les former au logiciel. Il va falloir vraiment leur trouver le moyen d'être... d'être rôdés. Et puis surtout d'y voir un intérêt. Ça, c'est le premier frein, professionnel, lié aux professionnels » (Membre CA, Parent, 3).

A cela, il convient d'ajouter des freins liés aux rapports de pouvoirs entre parties prenantes qui selon une administratrice seraient :

« encore plus graves, c'est que je pense qu'il y a des professionnels qui ne veulent pas un dossier unique. Il y a des professionnels qui veulent leur dossier, et qui ne veulent pas partager, parce que... diviser pour régner, la rétention d'informations c'est une forme de pouvoir. Et ça, on a ça. Chez des gens qui ne sont pas forcément de mauvaise volonté ». Par ailleurs, chez certains professionnels est mis en avant « une culture professionnelle qui est « je ne dis rien à personne ». Et donc elles vont garder leurs petits dossiers papier dans leur tiroir fermé à clef. (...) Une assistante sociale, elle est toute seule. Donc, elle est toute seule, elle ne dit que ce qu'elle a envie de dire. Comment vous voulez faire un dossier unique partagé ? Même si on leur explique qu'ils vont donner des autorisations plus ou moins larges, et que chacun garde quand même une partie qui lui est propre, tant qu'ils auront cette idée-là... » (Membre CA, Parent, 3).

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

Les entretiens menés avec les salarié·es de terrain sont très riches sur les tensions, voire les contradictions, entre l'utilisation du DUI et le fait de "bien faire" son travail, dans le sens de l'impression de réussir à répondre aux besoins des personnes accompagnées.

- Quand les salarié·es considèrent l'outil comme une manière de réduire leur autonomie et de renforcer le contrôle sur leur travail, cela développe la méfiance des utilisateurs et utilisatrices.
- Quand l'augmentation de la charge administrative du travail (travail de saisie et de codage) s'accompagne d'une diminution du travail relationnel en lien avec les usagères et usagers, qui est considéré comme le cœur de leur travail selon les salarié·es interrogé·es.
- Quand les salarié·es ne sont pas associé·es aux choix sur les nomenclatures, sur l'outil lui-même, et sur les utilisations qui seront faites des données contenues dans l'outil.
- Quand l'outil est un prétexte pour diminuer les temps de travail collectif de coordination, sous le prétexte que les transferts d'informations sont permises par l'outil, donc les temps de transmission deviendraient facultatifs voire plus nécessaires.
- Quand les salarié·es ont le sentiment que ce qu'ils peuvent coder, ce qui "entre dans les cases" n'est pas le cœur de leur travail, ce qui est essentiel à leurs yeux pour répondre aux besoins des personnes accompagnées.

En résumé, quand l'arrivée du numérique n'est pas au service du service il semble qu'il y ait manqué :

- Une organisation collective permettant de prendre en compte les besoins des utilisateurs et utilisatrices des futurs outils tout au long du projet : de sa conception à son élaboration jusqu'à sa mise en œuvre en passant par la phase de test.
- La mise en place des équipements (matériels et réseaux informatiques) nécessaires à temps pour que l'installation puis l'utilisation des nouveaux outils se fassent sans bug source de discrédit.
- Des relations de confiance avec la direction et l'éditeur permettant de réagir rapidement, de manière fluide et efficace pour mettre en œuvre les besoins qu'expriment les utilisateurs et utilisatrices dans des délais acceptables.
- Un éditeur compétent et réactif afin d'avoir des relations de confiance dans le temps permettant de faire avancer et vivre le projet dans des délais acceptables pour les utilisateurs et utilisatrices.
- Des discussions sur les usages et finalités des outils.
- Du temps pour que toutes les parties prenantes puissent être impliquées tout au long du projet.

En résumé : conditions à réunir

A partir des terrains étudiés, les conditions à réunir sont plurielles et peuvent être regroupées en trois catégories : celles liées aux matériels existants et disponibles, celles liées à l'environnement institutionnel de la structure et 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 matérielles

Parmi les conditions matérielles, la première à réunir concerne les équipements. Si cela peut paraître une évidence, avoir des ordinateurs, des tablettes ou des smartphones qui fonctionnent est une condition première. Première, mais pas suffisante, car ces outils exigent l'accès à un réseau internet stable, ce qui est loin d'être toujours le cas y compris en zone urbaine. Cet accès au réseau constitue la deuxième condition à réunir avant même d'envisager la mise en place d'un logiciel métier.

Concernant le logiciel, il importe qu'il réponde aux besoins des utilisateurs et utilisatrices, c'est-à-dire qu'il soit pensé et conçu afin de répondre aux manières de travailler des salariés, des services et établissements. Cela signifie une écoute et une compréhension des besoins dans le temps, lors de la création, mais aussi après, pour être en capacité de faire évoluer l'outil au fil de l'eau, de manière continue afin qu'il soit au service des utilisateurs et utilisatrices.

Mais tout cela ne peut fonctionner sans système d'information permettant de stocker en sécurité des informations personnelles dans le respect des personnes, des règles d'accès et de partage de l'information (RGPD).

Conditions institutionnelles, contexte externe

Introduire ou développer des outils numériques nécessite des budgets appropriés afin de financer le travail de création du logiciel, mais aussi celui dédié aux adaptations suite aux retours des usagers lors des tests et expérimentations.

Ces financements sont à chercher parmi les dispositifs publics existants au niveau national via des appels à projets émanant de Agence Régionale de Santé (ARS) et la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) qui animent le programme numérique ESMS dont l'ambition affichée « *accompagner la transformation des établissements et services sociaux et médico-sociaux en les incitant à s'équiper et à utiliser le dossier usager informatisé (DUI), au bénéfice de chaque personne accompagnée* ». Des soutiens financiers peuvent aussi exister dans cadre de la contractualisation avec les collectivités locales à l'instar des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM).

Conditions organisationnelles

Une structure s'engageant dans un projet de numérisation est amenée à penser et concevoir des conditions à réunir par l'organisation pour que le projet existe et soit approprié par les utilisateurs et utilisatrices. C'est à dire qu'il faut que soit pensé le rôle de l'organisation (du travail, du service) dans l'accompagnement à la mise en oeuvre du projet, il faut que l'organisation suive et évolue pour permettre l'utilisation de l'outil (exemple : dégager du temps de travail pour que les temps de formation et de "prise en main" de l'outil n'engendre pas une intensification du travail et une augmentation de la charge de travail).

Conditions pour que le projet existe

Pour que le projet existe en tant que projet, l'existence d'une personne qui le porte est apparue déterminante. Selon la taille de la structure, elle peut être seule, ou non, mais dans tous les cas l'équipe projet doit être identifiée et repérée par la direction, l'éditeur et les utilisateurs et utilisatrices.

L'arrivée d'outils numériques étant source de changements, il importe afin qu'ils soient au service des salariés et du service rendus, et à ce titre discutés collectivement. En effet, lorsque la raison d'être, les finalités et usages sont partagés, le projet trouve plus facilement sa place dans l'organisation. Cela se traduit alors par un soutien explicite et fort de la direction qui s'organise de façon à ce que les décisions puissent être prises collectivement (avec les parties prenantes) dans les délais compatibles à l'avancement du projet. Partager le pourquoi et le comment de ce changement apparaît conditionner son arrivée.

Troisième condition pour une numérisation « réussie » d'un environnement de travail est celle d'un éditeur compétent, réactif avec lesquels les relations sont régulières et constructives. Le choix de l'éditeur se révèle donc une étape très importante.

In fine, une équipe projet investie, soutenue et organisée pour répondre collectivement aux besoins des utilisateurs et utilisatrices travaillant avec un éditeur compétent à même de s'adapter aux demandes apparaît déterminante pour qu'un projet de numérisation au service des salariés et de service rendu puisse prendre forme en ayant du sens.

Conditions pour que le projet soit approprié par les utilisateurs et utilisatrices (soit utilisé)

Si faire émerger un projet numérisation implique une équipe à même d'animer les échanges et un processus de co-construction, des financements adaptés permettant de financer la première version du logiciel, mais aussi toutes les adaptations nécessaires pour répondre aux besoins des utilisateurs et utilisatrices, cela suppose aussi la mise en place d'une organisation permettant d'inscrire le projet dans un temps long.

En effet, il ressort du terrain que toutes les étapes, de la conception au déploiement de l'outil en passant par les phases de test, demandent du temps : du temps pour comprendre la raison du projet ; du temps pour comprendre les besoins ; du temps pour que l'encadrement de proximité puisse animer et accompagner l'arrivée de l'outil. Mais aussi du temps car il s'agit d'un projet où l'on est, par essence, confronté à l'incertitude. De fait, il s'agit de mettre en place un projet destiné à répondre à des besoins qui ne sont que, partiellement, identifiés au démarrage, et seront compris et dévoilés au fil d'un travail collectif que cette co-construction appelle.

Ce caractère nécessairement collectif du projet de numérisation suppose une organisation qui permette aux parties prenantes de s'impliquer et d'être entendues. Or cela demande du temps, ne se décrète pas, mais résulte d'une construction dans un climat permettant à chacun d'exprimer ses craintes et espoirs.

L'appropriation de nouveaux outils apparaît conditionnée par la capacité de la structure à répondre aux besoins de formation qui diffèrent selon les équipes et structures, et peuvent évoluer au fil de l'avancée du projet. Répondre à ces besoins étant une condition pour que l'outil soit utilisé, prendre le temps de les identifier et s'organiser pour être en capacité de s'adapter se révèle être déterminant pour que les outils soient mobilisés à partir et pour répondre aux besoins des utilisateurs et utilisatrices.

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

Un pilotage visible et lisible avec un chef d'orchestre et des rôles clairement définis

Organisée autour d'une vingtaine d'agences sur tout le territoire, au regard de la manière dont s'est déroulé le déploiement des équipes autonomes et leur outillage numérique, la mise en oeuvre du projet exige, pour pouvoir fonctionner :

- un pilote ou une personne centralisatrice ;
- une répartition des rôles claire et lisible pour l'ensemble des personnels ;
- une stabilité des équipes en soutien organisationnel ;
- des passeur-euses.

Si l'expérimentation des trois premières équipes autonomes en 2019 et 2020 a été relativement accompagnée et pilotée par le siège et l'encadrement de proximité, la phase de déploiement des 22 équipes autonomes a manqué de clarté et de pilotage aux yeux de nombreuses interviewées. Avec l'augmentation du nombre d'équipes concernées, les équipes en agence soulignent combien il leur a manqué un·e interlocuteur·rice unique au siège de l'association :

“Je vous donne un exemple. Concernant la formation sur le logiciel pour les équipes autonomes. J'ai eu un mail de ma RH, avec les codes. J'ai un mél du service formation pour travailler sur les dates et les horaires de formation. J'ai eu un mél dans la semaine de la responsable projet, pour les PC et j'ai eu un contact « merci de me faire intervenir », je ne sais pas quoi, par ma directrice territoriale, (...) Tout ça en une semaine... Et j'ai ce matin un appel téléphonique de ma directrice d'exploitation, pour me dire « Sonia, ils sont où les PC ? Qu'est-ce qu'on fait ? C'est quoi, les retours ? » (encadrement intermédiaire)

Lors de l'expérimentation des premières équipes en 2019, des réunions d'échanges de pratiques et de retour d'expériences étaient organisées avec le siège et les responsables d'agence (et responsables d'équipes parfois) notamment. Le petit nombre d'équipes permettait un pilotage moins centralisé, puisque les équipes étaient proches du siège géographiquement et qu'elles étaient moins nombreuses.

En 2022, la référente nationale “équipe autonome” qui était sur la région des deux agences observées, est devenue adjointe d'une responsable d'agence et n'a plus cette fonction de référente. Plusieurs membres des premières équipes autonomes ont été désignées comme référentes, disponibles pour répondre aux besoins du projet et de son développement. Elles avaient alors une heure par mois dédiée à ce rôle de référente et pouvaient alors être interpellées par des nouvelles équipes sur ce changement d'organisation du travail et son outillage numérique. Lorsque nous les avons interrogées sur ce rôle de passeuse au sens d'intermédiaire dans le processus de transfert d'une norme ou d'une pratique (Jobard et al. 2020), elles ont toutes souligné n'avoir jamais été sollicitées depuis un an et demi.

Par ailleurs, l'expertise et le retour d'expérience des équipes autonomes de 2019 et de leur encadrement de proximité ne sont que rarement mobilisés. Au sein de l'agence où nous réalisons une des deux monographies, travaille Mme C., une responsable qui a accompagné et formé deux équipes maintenant totalement autonomes. Elle n'est pas sollicitée par d'autres responsables sur cette expérimentation.

Les réunions d'échange entre responsables d'équipes autonomes qui existaient lors de l'expérimentation n'ont pas été poursuivies dans la phase de déploiement et c'est alors l'encadrement de proximité qui a dû faire face aux questions, imprévus, difficultés des nouvelles équipes autonomes. Des temps d'échanges ont été proposés aux responsables d'équipes à l'automne 2023, par visioconférence, tous les mois, mais ces temps sont arrivés trop tard dans la mise en œuvre et n'ont pas répondu aux besoins de l'activité.

Il y a trop d'interlocuteurs. Même nous, on ne sait même plus vers qui se fier (encadrement intermédiaire)

Enfin, à l'instar de nombreux dispositifs expérimentaux, la question de la stabilité des équipes est déterminante pour le pilotage du projet, notamment au sein des équipes qui accompagnent les agences sur les différents volets (formation, RH, informatique, exploitation, etc.), et tout particulièrement dans la phase de déploiement. Au siège de l'association durant le déploiement, plusieurs postes ont subi un turnover ou une vacance et cela a été souligné par les équipes de terrain comme complexifiant la mobilisation de ces ressources.

Un cadre organisationnel soutenant et capacitant

Pour pouvoir impulser et accompagner le projet de passage en équipe autonome et son outillage numérique, les équipes au siège et en agences ont besoin d'un cadre organisationnel soutenant et capacitant qui contient :

- de temps dédiés pour cela ;
- des espaces de discussion entre direction et agences et un soutien de la hiérarchie à tous les échelons ;
- des formations adaptées ;
- des outils performants et adaptés.

Premier point : le temps manque à différents niveaux hiérarchiques.

Du côté du siège de l'association, plusieurs projets innovants sont mis en œuvre, comme l'équipement en smartphone, la mise en place d'équipes autonomes, ou encore le baluchonnage (mise en place d'équipes de relaying pour les aidants) et cela donne le sentiment aux équipes « *d'être une startup* ». La cheffe de projet qui coordonne le projet des équipes autonomes avait affiché sur le mur de son bureau tous les projets en cours. Nous en avons dénombré 12 au printemps 2024.

Du côté des personnels en agence, nous observons également une surcharge de travail récurrente. Les deux responsables d'équipe en charge des équipes autonomes étudiées ont toutes deux fait un burn-out l'année précédant notre venue. Au retour de l'une d'elle, sa charge de travail a été repensée :

"On avait un volume d'heures qui était énorme, moi toute seule à faire les plannings ça devenait ingérable, donc j'ai fait un burn-out l'année dernière. Et dès que je suis revenue, M. a pris la décision de séparer le secteur en deux. Donc de mettre deux responsables, du coup, chacune dans son secteur. Et là, eh bien, le paradis depuis (encadrement intermédiaire)

Réinterrogée un an et demi après le démarrage des équipes autonomes, cette responsable d'équipe n'est plus si enthousiaste et a fait face à de nombreuses difficultés, parmi lesquelles des bénéficiaires en moins, des arrêts de travail qui désorganisent l'équipe autonome, des

modulations d'heures en négatif du fait des bénéficiaires en moins, etc. Si cette responsable d'équipe exprime un intérêt fort pour son métier, la surcharge de travail est trop importante :

“Je pense que je vais arrêter. La seule chose qui me tient à l'heure actuelle, c'est le salaire. C'est vraiment la seule raison pour laquelle je reste. Après, le travail me plaît, mais ils en demandent beaucoup trop à chaque fois. C'est trop. On ne peut pas tout faire. On ne peut pas gérer le côté financier, on ne peut pas gérer le relationnel, on ne peut pas gérer le médico-social, on ne peut pas tout faire. C'est juste impossible (...) Toutes les responsables, là, on en est toutes au même point. Je ne suis pas toute seule. Je suis l'une qui communique la plus avec mes autres collègues des autres secteurs et on est toutes dans le même état”.

Dans ces conditions, les moments d'échanges de la pratique mis en œuvre lors de l'expérimentation 2019 manquent aux équipes.

“Maintenant, ils font des formations, des visios en ligne avec d'autres responsables mais c'est trop tard. C'était fini. La mise en route des équipes autonomes est finie chez nous” (responsable d'équipe).

N'ayant pas eu ces espaces temps pour échanger, les responsables utilisent des moyens détournés pour faire remonter l'information. Lorsque les formations au logiciel ont été difficiles, par exemple, les responsables d'équipe pouvaient faire remonter l'information uniquement par leur N+1. C'est lors d'une séance de formation à destination des responsables d'équipes sur le recrutement qu'une responsable d'équipe profitera pour en parler à la responsable formation directement.

Deuxième point : les espaces de discussion et d'échanges sur les difficultés rencontrées sont importants pour permettre les ajustements en temps réels. Sans cela, la remontée d'information est beaucoup plus lente, voire non réalisée.

Troisième point : avoir des outils performants et adaptés se pense et s'organise en amont du projet. Or, si l'injonction à innover est présente dans le secteur de l'aide à domicile, les financements sont complexes à trouver. La gouvernance de l'association est partie prenante ici mais l'association n'avait pas de budget pour autant pour financer les 20 ordinateurs portables neufs. Elle a donc mis du temps à recycler les anciens portables des membres du siège, qu'elle a remis à neuf et envoyé ensuite aux équipes.

Les conditions matérielles pour l'apprentissage du logiciel de planification ont été largement défaillantes, alors même qu'ils sont déterminants dans la mise en œuvre de l'organisation en équipe autonome. Comme le souligne l'évaluation des équipes autonomes par la CNSA, sans un système d'information qui fonctionne, cette organisation est vouée à l'échec. Or les systèmes d'informations doivent nécessairement s'adapter aux spécificités des structures mais par manque de moyens alloués à cela, les outils utilisés (logiciel comme application de messagerie instantanée) ne le sont pas.

“Le problème du département, c'est qu'il y a autant de politiques qu'il y a de départements, c'est la galère. Même si la CNSA commence à regarder un petit peu le fonctionnement et à dégager des fonds, mais c'est là que ça me fait râler, en fait quand ils financent, ils financent quoi ? Des consultants qui viennent vous expliquer l'intérêt des équipes autonomes et comment éventuellement passer en équipe autonome. Vous avez bien compris compte tenu de ce qu'on vous présente, que notre besoin ne se situe pas vraiment à ce niveau là. Plutôt que de nous payer des consultants à 1000 euros la

journée, je préférerais qu'on nous donne les moyens de développer un outil informatique (...) On aimerait bien avoir des vrais moyens et pas des consultants en costard" (direction).

De la même façon, si les équipes communiquent avec l'application WhatsApp, qui n'est pas sécurisée, c'est en raison de la limitation des forfaits téléphoniques des téléphones professionnels.

Le canal de conversations des équipes sur WhatsApp n'est pas conforme au RGPD mais fonctionne pour autant très bien pour communiquer néanmoins. Aucune garantie n'est possible de la confidentialité des bénéficiaires mais l'équipe n'est pas empêchée de travailler avec cet outil.

Par ailleurs, si chaque équipe autonome doit avoir un ordinateur portable pour fonctionner (projet initial), dans les faits, elles n'ont pas eu d'ordinateur avant une année environ. Si cela a pu fonctionner, c'est uniquement grâce à l'intervention et à l'encadrement intermédiaire qui a fait à la place des équipes en l'absence d'équipement mais également d'une formation efficace (pas de formation bureautique d'une part et pas de formation adaptée sur le logiciel ensuite). L'équipement n'aurait pas suffi en lui-même.

Quatrième point : des formations adaptées sur le contenu et sur la forme. Dans le cas de la mise en place des équipes autonomes et de leur outillage numérique, la question de la formation avait été anticipée et s'organisait en deux temps. Une première session de formation pour les équipes autour du travail en équipe (nouveau pour l'ensemble des intervenantes à domicile) a été réalisée, puis une seconde six mois après, sur l'apprentissage du logiciel de planning.

Les séances d'observation ont permis de voir combien tant la forme que le contenu de la formation n'avait pas été suffisamment co-construits avec les responsables d'équipe pour les adapter aux besoins des équipes. Par ailleurs, il n'y a pas eu d'évaluation des niveaux de compétences et des besoins en formation en amont du projet. Or, une partie des intervenantes n'avait jamais travaillé sur ordinateur auparavant et n'avait pas les compétences en bureautique d'une part, et n'avait pas l'habitude de travailler en visioconférence d'autre part.

Moi, je m'en occupe pas de l'ordinateur parce que je suis allée dans une réunion où la télévision (visio ndlr) ne marchait pas trop bien. On n'entendait rien. J'étais avec une autre équipe, ça arrêta de parler. Donc moi, pendant une heure, je me suis ennuyée. En fait, j'ai rien compris. Moi, la formation, elle m'a pas servi (intervenante à domicile, agence 1)

Dans les deux équipes autonomes qui ont été formées au logiciel planning, une ou deux personnes sont aujourd'hui en capacité d'utiliser le logiciel un an et demi après, tandis que les autres tentent d'apprendre avec leur responsable d'équipe

"Parce que moi, j'ai eu le retour des salariés qui m'ont dit qu'ils ne comprenaient pas, ça allait trop vite. Un ordinateur pour toutes, c'était compliqué. Donc, elles ne pouvaient pas toucher le matériel. Il n'y en avait qu'une. Donc voilà. Après, il y en a qui sont plus à l'aise. Même à l'heure actuelle, on n'a qu'un ordinateur pour l'équipe autonome. Il n'y aura qu'une salariée qui va toucher les plannings. Mais toujours en relation avec moi, pour que moi, je puisse surveiller" (encadrement intermédiaire)

“Quand on avait deux heures, on fait le cours avec elle. On le comprend avec elle, c'est très bien parce que les jours de formation, ça a été moins... Avec le visionnel, ce n'est pas facile à comprendre. Mais là, comme on est dans l'ordinateur direct, avec elle, ça va. Très, très bien. (intervenantes à domicile agence 2)

Les deux responsables d'équipe, sans se concerter entre elles, ont alors proposé de former elles-mêmes leurs équipes, soit en séance individuelle à l'agence donc sur du temps hors travail (dans le cas de l'agence 1) soit lors des réunions mensuelles (agence 2).

Ces ajustements sont nombreux et peuvent permettre une adaptation des modalités de formation par exemple. Mais pour cela, il faut nécessairement des temporalités qui permettent ces ajustements, c'est-à-dire des temps d'évaluation réguliers.

Des temporalités qui permettent des ajustements : l'anticipation des moments et des critères d'évaluation dès l'amont du projet

L'association met en œuvre ce projet d'outillage numérique au service d'une nouvelle organisation du travail depuis plusieurs années et l'a dès le début structuré autour de temps d'évaluation, de bilan et d'ajustements. Et elle l'a effectivement fait. Nous avons observé de nombreux ajustements au fur et à mesure de l'avancement du projet, en amont et en aval. La direction était d'ailleurs dans l'attente d'échanges avec notre équipe sur nos résultats à plusieurs moments de la recherche.

Les principales difficultés que rencontrent les intervenantes à domicile et leurs responsables d'équipe sont connues de la direction et des personnes en charge du projet au siège de l'association. Les difficultés évoquées sur la formation ci-dessus sont bien identifiées :

On voit qu'on a quand même sur cette formation sur le logiciel métier, beaucoup de freins, les salariés ne sont pas les plus à l'aise. De part, je pense, déjà, leur niveau technique et informatique, ne sont pas tous à l'aise avec ne serait-ce qu'ouvrir un ordinateur et l'allumer. Après, ces formations-là sur ces logiciels, c'est le défaut de ces formations, c'est que c'est très technique. Il n'y a pas forcément une adaptation au quotidien et la réalisation d'exercices pratiques qui leur serviraient vraiment en application sur leur quotidien à elles, de planification avec des profils de bénéficiaires qu'elles connaissent, etc. C'est très théorique. Ils vont leur montrer comment faire un cycle de planning, comment faire un remplacement, des choses comme ça. On se rend compte que sur cette formation-là, elle n'est clairement pas idéale (responsable de la formation).

L'association réfléchit alors au modèle de formation le plus pertinent et devrait proposer par la suite d'outiller davantage les responsables d'équipes pour qu'elles puissent compléter la formation à l'issue de cette séquence de formation, qu'elles accompagnent leurs équipes dans l'apprentissage du logiciel. De la même façon, une formation complémentaire va être faite en amont des formations au logiciel métier afin de former aux éléments nécessaires de la réglementation du travail pour réaliser un planning (enchaînement des jours de travail / congé, nombre d'heures maximum, temps de pauses, etc.).

Dès l'origine, des temps d'évaluation sont prévus par la direction et la cheffe de projet. Les ajustements sont anticipés. Début 2024, la cheffe de projet revenait sur un exemple d'évaluation :

“La première évaluation nous a donné en tous cas quelques éléments qu'on a de suite mesurés, c'est-à-dire qu'on a les responsables qui ont trouvé qu'elles étaient trop seules dans la mise en place des équipes autonomes (...) Donc, une fois par mois, on a mis en place ce qu'on appelle les cafés K. Ça vient de Strasbourg, Mulhouse et tout ça. Et qui en fait est un temps de rencontres de l'ensemble des responsables, une forme d'analyse de la pratique. Elles expliquent les difficultés auxquelles elles font face, comment elles ont levé ces difficultés. Et du coup, quand c'est des responsables qui se parlent entre elles, elles ont des idées sur comment s'aider... Et ça leur permet aussi de voir qu'elles ne sont pas seules. Nous, ça nous permet aussi d'avoir finalement ces remontées en direct” (cheffe de projet)

Cependant comme nous l'avons évoqué ci-dessus, sur cet exemple des cafés organisés entre responsables, en réponse à leurs besoins exprimés, le temps de l'ajustement semble avoir été trop long et ce réajustement est arrivé trop tard pour les responsables d'équipe. Ils n'ont ainsi duré que quelques mois et ont été désertés. L'anticipation de l'évaluation et la bonne temporalité sont alors déterminantes.

Comme dans les autres monographies réalisées, le temps d'expérimentation comme celui du déploiement est plus long que prévu. Dans le cas de SudCare, deux ans ont été nécessaires au lieu d'une année pour les deux équipes autonomes étudiées). Cependant, à l'issue des deux étapes (expérimentation et déploiement), des évaluations ont été réalisées et ont donné lieu à des échanges au sein de la direction puis à des modifications.

“On va lancer un grand questionnaire de QVT sur l'ensemble des salariés en début d'année, donc là, on aura des données à l'instant T et l'idée c'est de renouveler tous les ans pour voir un petit peu l'évolution, on aura l'évolution dans le temps sur toute notre politique, je dirais global QVT, mais on pourra aussi venir comparer... Ou avant, après, avec les équipes” (direction)

Des temps d'évaluation ont ainsi été anticipés (à la fin de la première expérimentation et à la fin du déploiement des 22 équipes de 2022), mais les critères de l'évaluation n'ont pas été pensés en amont du projet. Une enquête par questionnaire a été réalisée pour évaluer la pertinence et la poursuite des équipes autonomes. Cependant l'enquête a été pensée et construite par une personne du service RH, qui n'avait pas d'expérience sur ce genre d'enquête auparavant, et sans qu'il y ait suffisamment d'échanges avec la cheffe de projet ou d'autres services. La première enquête n'a pas été utilisable finalement dans les temps de l'évaluation (puisque l'on ne pouvait distinguer les intervenantes en équipes autonomes et les autres).

Par ailleurs, pour le bilan prévu à la fin du déploiement 2022, là encore, des remontées ont été anticipées et demandées aux responsables d'équipes via les directions territoriales sur un certain nombre d'indicateurs mais peu de responsables d'équipes ont renvoyé les éléments demandés. De ce fait, le bilan et les constats et ajustements prévus risquent d'être parfois peu adaptés au quotidien de travail et aux difficultés rencontrées par les équipes.

Le critère de taille semble un élément déterminant pour comprendre les possibles ajustements. Le changement de taille que connaît l'organisation semble jouer sur le processus de diffusion et de changement mis en place. En effet, lors des premières expérimentations, la structure est encore relativement modeste et c'est entre ces expérimentations et leur diffusion au niveau national qu'elle va se développer (et doubler ainsi son nombre de salariées en deux ans). Ce changement de taille au moment du changement d'organisation

du travail dans certaines équipes d'aide à domicile génère beaucoup d'instabilité dans l'activité à tous les niveaux au moment du projet. Le nombre de salarié·es a doublé, le nombre de territoires s'est considérablement accru, et, dans le même temps, le secteur observe une modification en profondeur de l'activité, passant schématiquement d'une prestation de confort auprès des personnes âgées à des prestations de maintien à domicile pour des personnes âgées (atteintes de maladies dégénératives par exemple). La charge de travail s'est ainsi considérablement accrue tant au siège que dans les agences. Plusieurs responsables de parcours rencontrés ont été en arrêt de travail pour burn-out durant les deux dernières années et partagent l'importante charge de travail et charge mentale depuis quelques années. Le contexte de la crise sanitaire a également participé à un épuisement professionnel dans certaines équipes. Par ailleurs, la taille plus importante a modifié l'organisation en profondeur, puisque, pour reprendre les mots de Pierre-Yves Gomez, « un éléphant n'est pas une souris qui a grossi » (Gomez 2016) et le changement de taille fait notamment apparaître de nombreux échelons intermédiaires entre les responsables d'agence et la direction et ses projets. Les temps de montées/descentes d'informations s'allongent et complexifient les échanges entre agences et entre équipes autonomes notamment. Par ailleurs, un décalage semble se développer entre le travail prescrit et le travail réel, qui vient souligner là encore l'importance du rôle des responsables de parcours et des responsables d'agence dans l'accompagnement du changement et de l'outillage des salarié·es des équipes autonomes.

Un encadrement de proximité accompagné et soutenu

Lors des premières expérimentations des équipes autonomes, les responsables d'agence et les responsables d'équipes ont été accompagnés et soutenus dans le travail de formation des équipes. Des réunions mensuelles étaient organisées entre agences pour les responsables d'équipes et responsables d'agence. Au moment de la mise en œuvre, ces temps d'échange et d'accompagnement n'ont pas été renouvelés et ont manqué ou ont été mis en œuvre mais trop tard pour une partie des équipes. La place de l'encadrement de proximité dans la mise en œuvre du projet est en effet déterminante. Véritable cadre organisationnel qui permet le développement (Benedetto-Meyer et Boboc 2021), sans elles, tout se bloquerait très rapidement. Elles sont outillées (expérimentées sur l'outil numérique et habituées à travailler avec les logiciels de planning), sont présentes sur place, à l'agence, disponibles à toute heure. Elles sont également présentes sur les temps de réunion au domicile des salariées (en dehors de leur temps de travail) et connaissent bien leurs équipes. Cette responsable pointe par exemple l'importance de la temporalité de la formation, en ce sens où selon elle, la formation aurait dû être mise en place avant le démarrage des équipes autonomes, en amont, et pas en pleine mise en œuvre. Des temps d'échanges avec l'encadrement intermédiaire, en amont du projet auraient pu intégrer le besoin d'anticiper les temps de formations pour rassurer les équipes et ainsi adapter les temporalités les plus efficaces, qui répondent aux besoins :

“La formation était prévue, parce qu'elle ne sont pas non plus parties sans formation, on les a formées. Mais on les a formées en même temps. Moi, ce que j'aurais aimé, c'est qu'on les forme avant. Et je pense que ça les aurait rassurées, en tous cas pour mon équipe à moi, déjà, d'avoir une formation, de se dire... Parce que là, en fait, elles ont eu l'impression qu'on les lançait à l'aventure, en fait, et que quelque part, on leur disait « oui, vous allez être suivies, mais... débrouillez-vous »”. (encadrement intermédiaire)

Par ailleurs, durant la première session de formation au logiciel de planning par exemple, nous avons observé l'importance et le rôle de traduction de la responsable auprès de son équipe.

Formée par une spécialiste du logiciel, à distance, l'équipe a parfois été quelque peu perdue durant la formation, ne sachant pas toujours répondre aux questions de la formatrice telle que « sur quelle base de bénéficiaires souhaitez-vous qu'on fasse l'exercice ? ». La responsable d'équipe, qui ne pouvait être présente sur la matinée entière, laissait alors sa porte ouverte, pour pouvoir intervenir en cas de problème et plusieurs opérations de traduction (Callon 1986) ont pu ainsi avoir lieu, qui ont permis aux aides à domicile de mieux s'approprier le contenu de la formation (par exemple en testant le logiciel de planning avec une base de bénéficiaires qu'elles connaissaient, à la demande de leur responsable).

Dans les deux cas étudiés, les responsables d'équipes ayant toutes deux constaté l'échec des formations au logiciel en visioconférence, ont spontanément proposé à leurs équipes de les former elles-mêmes, individuellement. Ces salariées travaillent en moyenne à deux par agence. Elles sont accompagnées et soutenues par leur hiérarchie de façon relativement différenciée en ce sens qu'elles travaillent au quotidien sans la présence de leur hiérarchie dans les locaux, ces dernières étant mobiles et travaillant chaque jour sur une agence différente et à distance parfois (en télétravail). En fonction des agences et de l'activité, elles sont ainsi accompagnées et soutenues par une responsable pour deux agences ou pour six agences. Le temps alloué à l'accompagnement des responsables d'équipes est alors très inégal en fonction de l'agence.

Non appréhendées au départ de l'enquête comme actrices clé du projet d'équipement numérique, l'encadrement de proximité apparaît pourtant comme déterminant dans l'accompagnement et le changement d'organisation du travail et d'outils.

“Ce qui a un effet, c'est de savoir si la coordinatrice, elle est porteuse ou pas du truc. C'est ça qu'on s'est rendu compte qui fonctionnait mieux. C'est-à-dire si on a une responsable qui est en lien direct avec les équipes qui porte le projet, c'est plus facile pour arriver à convaincre les équipes. Ça reste leur N+1, la coordinatrice. En fait, c'est à elle que s'il y a la confiance, s'il y a ce rapport qui s'établit, c'est plus facile” (cheffe de projet).

Certaines responsables d'équipes sont toutefois parfois inquiètes et ont besoin de soutien, au dire d'une responsable d'agence :

“Je le pilote avec une de mes responsables qui n'est pas très rassurée non plus, parce qu'elle n'est responsable que depuis peu”

De la même façon, les salariées, au moment de la création de leur équipe autonome, sont parfois également inquiètes et se tournent alors vers leurs responsables qui doivent à leur tour accompagner, outiller, rassurer.

“Elles ont confiance en moi, dans le sens où elles ont accepté finalement, au départ, de faire l'équipe autonome, parce qu'elles savent qu'elles peuvent compter sur moi. Et je leur ai dit, je les lâcherai jamais, que ce soit le soir où elles ont un problème, moi, elles peuvent m'appeler, il n'y a pas de souci” (encadrement intermédiaire).

“On a pris un panel de salariées qui étaient intéressées, et on a monté cette équipe autonome, là, depuis le mois d'octobre. On en est aux balbutiements. Elles sont un peu effrayées...” (encadrement intermédiaire).

En janvier 2023, les deux responsables d'agence des deux équipes autonomes étudiées dans notre recherche s'organisent des temps de travail ensemble, afin de penser et de collectiviser ce travail d'accompagnement dans le changement.

Le passage en équipe autonome et l'équipement/outillage des équipes engendre une profonde mutation du travail d'encadrement de ces responsables d'équipe.

“Je vois aujourd'hui que mes responsables sont un peu réfractaires, parce qu'elles ont peur de lâcher la main. Et F. qui a son équipe autonome, elle est... Il faut que je lui dise sans arrêt « attention. Là, tu vas trop loin... Il ne faut pas... C'est à elles de le faire, ce n'est pas à toi. Non, non. Laisse-les se débrouiller” (encadrement intermédiaire)

Appelées à changer de mode de management pour glisser vers un management dit « participatif », ces responsables ne sont pas pour autant accompagnées ou formées sur ce sujet précis. Aucune formation n'a été pensée au départ. C'est alors par le biais d'échanges avec la responsable d'agences ou avec les équipes que les responsables d'équipes prennent conscience de ce changement important. Si cela avait été anticipé, c'est par le biais d'échanges formels et informels que la prise de conscience opère chez elles. Cependant, la présence de certaines responsables dans les groupes d'échanges sur WhatsApp est révélatrice de cet entre-deux lorsque par exemple, une responsable nous partage combien elle se sent obligée de continuer à manager et à structurer les échanges tant que son équipe autonome n'est pas autonome sur la création/gestion des plannings mensuels.

Nous avons observé des différences entre salariées quant à la manière de les appeler/considérer. La responsable d'agence de la première équipe autonome étudiée, affirme fort ce rôle d'encadrement, de responsable, de management « *tu restes manager, responsable de ton équipe, donc tu dois être responsable et vérifier (les plannings, ndlr)* », tandis que l'une des salariées de son équipe souligne en réunion combien « *elle n'est plus notre responsable, c'est une coordinatrice, on est autonome* ». Les responsables d'équipes autonomes découvrent chemin faisant le glissement de leurs tâches et de leur rôle dans une activité dense depuis plusieurs années. Les deux responsables d'équipes de la première agence étudiée mentionnent toutes les deux avoir été en arrêt maladie en 2020 pour cause de burn-out. Et les différentes séquences d'observation en agence ont rendu visibles à nos yeux le cadre extrêmement contraint dans lequel les responsables d'équipes travaillent au quotidien (avec de nombreux appels téléphoniques tout au long de la journée et un matériel informatique souvent décrié parce que lent ou déconnecté).

En résumé, l'encadrement de proximité a besoin d'espaces de discussion pour pouvoir co-construire avec la direction et les porteurs de projet, adapter l'outillage aux besoins des équipes de terrain. Il a besoin également de soutien, de moyens suffisants en temps, en outils et en information. L'encadrement intermédiaire ou de proximité est non seulement un véritable relai mais peut-être avant tout la pierre angulaire de la mise en œuvre d'outils numériques au service de l'activité. Il doit être alors consulté, entendu et soutenu tout au long du projet.

En résumé : conditions à réunir

En résumé, la façon dont s'est déroulé l'expérimentation des premières équipes autonomes équipées en outils numériques puis le déploiement de ces équipes fait apparaître en creux les conditions suivantes :

Conditions matérielles

Les conditions matérielles nécessaires à l'introduction de nouveaux outils numériques portent sur deux types de matériel : le hardware et le software.

- le hardware (ordinateur portable, téléphone portable, tablette, etc.) :
 - la disponibilité du matériel au moment opportun (anticipation des temps clés de l'introduction des outils)
 - le bon fonctionnement de du matériel
- le software (les systèmes d'exploitation, logiciels, applications) :
 - la pertinence des applications
 - la validation du software (logiciel, applications, réseau internet, etc.)
 - un système d'information adapté et qui fonctionne

Conditions institutionnelles

- le soutien institutionnel de la gouvernance de l'organisation (ce qui permet de légitimer le temps consacré au projet, de valider les possibilités d'expérimenter et de revenir en arrière, etc.)
- le soutien financier (anticiper le montant total des moyens nécessaires)

Conditions organisationnelles

- un pilotage visible et des rôles clairement attribués
 - une personne centralisatrice et des personnes ressources
 - des rôles clairement répartis et compris par les différents types de salarié-es
 - la caractérisation de personnes passeur-euses qui transmettent le savoir accumulé tout au long de l'expérimentation
- un contexte organisationnel soutenant / capacitant
 - du temps dédié (pas de surcharge de travail) pour l'apprentissage (hors formation) et pour les temps d'ajustements imprévus
 - une stabilité des équipes
- le soutien de la hiérarchie à tous les échelons et tout au long du projet
 - direction → encadrement intermédiaires → intervenantes à domicile
 - espaces de discussion / retour sur les pratiques
 - droits à l'erreur / expérimentation
- des temps de formation aux outils
 - au bon moment (donc ajustables en fonction de l'avancée du projet)
 - au bon format (visio/présentiel)
 - au bon contenu (cf. évaluation des besoins ci-dessous)

- des temps d'évaluation/bilan prévus tout au long du projet :
 - en amont :
 - des critères d'évaluation pensés en amont du projet
 - une évaluation des besoins en formation
 - une prise en compte des difficultés et besoins des salarié-es avant le démarrage
 - pendant le déploiement / expérimentation :
 - des temps d'échanges autour de ces évaluations
 - des représentants des différents métiers qui participent aux temps d'évaluation / bilan
 - des possibilités d'ajustement au fur et à mesure de l'avancement
 - à la fin du déploiement / expérimentation :
 - des temps d'échanges autour de ces évaluations
 - des possibilités d'ajustement au fur et à mesure de l'avancement