

Synthèse

Contexte et problématique

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

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

Selon le paradigme du constructivisme social (Doray 2015) repris dans le premier rapport du projet Digi-serv (Brolis et al. 2018), la technologie n'a pas d'existence autonome, ce sont les processus sociaux qui en façonnent l'usage. Il importe donc d'impliquer les parties prenantes pour que l'usage de l'outil numérique leur permette de mieux travailler, et, en conséquence, soit approprié. La littérature met en avant trois facteurs d'échec à l'œuvre dans les processus de transformations numériques : l'inadaptation de l'outil à l'activité, l'incompréhension de la finalité de l'outil et les tensions que les nouveaux outils génèrent sur le travail (Chevallier et Coallier 2021). La question de la qualité du travail (de la possibilité de « bien » faire son travail) doit alors être au cœur des transformations numériques (Clot 2011; Stoessel 2017).

Ce projet de recherche vise à identifier les conditions à réunir pour que les modalités d'introduction et les usages des outils numériques dans le champ social et médico-social soient au service du travail et des salarié·es, et de la relation d'aide entre salarié·es et usagers et usagères. Cette recherche a eu pour objectif d'analyser quels sont les effets de l'introduction d'outils numériques sur l'organisation du travail et sur l'activité des salarié·es.

Dans cette perspective, nous avons fait l'hypothèse selon laquelle plus les outils numériques sont co-construits et anticipés avec les professionnel·les et les usagers et usagères, plus ces

outils peuvent contribuer à améliorer les conditions de travail et la relation d'aide entre salarié·es et usager·es. Ainsi pensée, l'introduction d'outils numériques au service de l'activité peut redonner du pouvoir d'agir, via des technologies habilitantes/capacitantes qui remettent le·la salarié·e au cœur du processus de transformation numérique, au contraire de technologies substitutives qui viennent dessaisir le sujet de ce qui fait sens pour lui (Bobillier Chaumon 2021).

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

Méthodologie

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi d'adopter une méthodologie qualitative basée sur la réalisation de quatre études de cas, deux en France et deux en Belgique, dans le champ de l'autonomie et du médico-social. La mise en perspective de ces quatre cas, permet de comprendre la diversité des processus d'intégration d'outils numériques dans des contextes organisationnels et institutionnels différents. Elle permet également d'identifier les différents obstacles et leviers d'une part dans l'implication des différentes parties prenantes au processus d'intégration d'outils numériques, et, d'autre part, dans l'accompagnement nécessaire de ces transformations au sein des organisations.

En lien avec des recherches précédentes réalisées sur des thématiques proches, le choix des études de cas s'est fait à partir d'une volonté d'analyser de manière approfondie l'introduction d'outils numériques au sein du secteur social et médico-social dans une diversité de contextes, en ciblant des organisations d'aide à domicile et du handicap, de tailles différentes, dans des régions différentes qui avaient en commun d'introduire des outils numériques :

- En Belgique, la première structure est une association de services à la personne, qui a bénéficié d'un accompagnement extérieur pour l'acquisition de smartphones professionnels équipés de diverses applications pour l'ensemble des salarié·es. Cet accompagnement est à la fois technique et en termes de gestion du changement. Plus petite que les autres structures étudiées, l'équipe compte une soixantaine de salarié·es. L'association est déjà digitalisée au niveau de l'encadrement des salarié·es de terrain depuis 2021 mais pour un usage assez limité.
- La deuxième structure belge est une association également active dans l'aide à domicile mais qui n'a pas bénéficié d'accompagnement extérieur. Elle regroupe plusieurs associations, établies chacune autour d'une activité spécifique : l'aide à la vie journalière, les soins infirmiers et la coordination, comptant au total près de 700 salarié·es. Différents outils numériques ont été mis en place selon les départements. La dynamique de digitalisation est impulsée par la fédération à laquelle appartient l'association, et l'ensemble des organisations se voit digitalisée progressivement chacune à leur tour, sous l'impulsion des pouvoirs publics.
- En France, une des structures étudiées est une structure d'aide à domicile qui a mis en place des équipes autonomes pour lesquelles un système d'information et des outils numériques ont été introduits pour permettre leur fonctionnement. Il s'agit d'une grande association nationale d'aide à domicile qui, en 2022, emploie environ 1500 intervenantes à domicile.

- L'autre structure étudiée en France est une association dans le champ du handicap, qui met en place le dossier unique informatisé (DUI), sous l'injonction forte des pouvoirs publics. Ce dossier a pour vocation de référencer informatiquement les activités réalisées par l'ensemble des professionnel·les accompagnant les personnes (âgées, handicapées, patient.es, selon les secteurs). L'association regroupe une vingtaine d'établissements et services sur tout le département d'implantation. Elle compte plus de 2300 salarié·es, près de 4500 enfants et adultes handicapé·es accompagné·es.

Nous avons suivi et interrogé l'introduction d'outils numériques dans ces 4 structures depuis leur conception, leur mise en œuvre et leurs modalités d'évaluation, en portant un regard tout particulier sur la place des salarié·es dans ces processus. Les outils numériques étudiés dans ce projet sont de deux types : les smartphones/tablettes/ordinateurs ainsi que les applications ou logiciels métiers.

La recherche s'est déroulée sur 24 mois afin de pouvoir suivre dans le temps les processus de transformation impactés ou générés par les outils numériques. Dans chaque structure, nous avons procédé en un ou deux temps de travail de terrain auprès des professionnel·les : en amont du changement ou au début du changement (première vague d'entretiens auprès de la direction, de salarié·es, d'usagers et de tout autre acteur pertinent et d'observations) et en aval, une fois les outils numériques intégrés dans le travail quotidien des équipes (deuxième vague d'entretiens et d'observations).

Cette recherche a déployé une méthodologie qualitative comprenant au total 86 entretiens semi-directifs, individuels et collectifs, auprès des différentes parties prenantes, entretiens complétés par des séquences d'observation.

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

Des temps d'échanges avec les porteurs de projet dans les différentes structures (pour préciser certains éléments, éclairer des questionnements survenus de l'analyse, etc.) ainsi que des temps de restitution auprès d'elles à différentes étapes de la recherche ont été réalisés.

Résultats

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

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

Une fois le processus et les modalités d'introduction des outils numériques retracés, notre analyse a porté dans un second temps sur les effets produits par l'introduction de ces outils sur l'organisation du travail et de l'activité elle-même, et parfois, quand cela est possible, sur

le service rendu. Bien que les effets observés varient selon les modalités d'introduction des outils et selon les outils concernés, de nombreux effets communs aux différentes structures ont été observés.

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

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

Quatre types d'effets communs sont observés par suite de l'introduction de nouveaux outils numériques au sein des différentes structures : sur l'activité et la pratique professionnelle ; sur la charge mentale ; sur le collectif et les rapports sociaux de travail et enfin sur la conciliation des temps de vie (professionnelle / personnelle).

1. Sur l'activité et la pratique professionnelle

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

Complexification et intensification du travail

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

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

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

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

Qualité du travail et du service rendu

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Sur la charge mentale

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

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

3. Sur les rapports sociaux de travail et le collectif

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

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

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

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

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

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

2^{ème} partie : Les conditions pour que l'introduction d'outils numériques soit au service du travail, de l'activité et du service rendu

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

handicap ; avec, toujours, le souci que ces outils soient au service de l'activité et du service rendu.

Plusieurs conditions à réunir ressortent des différents terrains étudiés. Ces conditions sont plurielles et peuvent être regroupées en trois catégories : organisationnelles, institutionnelles et matérielles.

Conditions organisationnelles pour des projets numériques qui fassent sens

1. Une clarification et une reconnaissance des rôles

Un premier volet concerne les rôles adoptés par différents acteurs de l'organisation dans le processus de conception et de mise en œuvre qui doivent être clairement établis et reconnus. Dans la plupart des organisations étudiées, les projets numériques relèvent, dans leur mise en œuvre, de la responsabilité de personnes bien identifiées. Ce rôle est reconnu comme important, notamment parce qu'il permet d'identifier les personnes ressources pour faire avancer le projet numérique. Néanmoins, ces rôles ne sont pas toujours clairement identifiés dès le début du processus et peuvent, au démarrage du projet notamment, faire l'objet de tâtonnements, surtout au niveau du management ou de l'encadrement intermédiaire. Le projet numérique faisant évoluer les pratiques professionnelles, les rôles, même clairement attribués au début, évoluent. Laisser des temps et des espaces pour éventuellement préciser, voire redéfinir, les rôles s'est avéré bénéfique dans certains terrains.

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

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

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

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

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

La question du volontariat est sur ce point tout à fait intéressante. Dans la seule organisation où l'introduction d'outils numérique est déployée sur la base du volontariat des équipes, la question du sens est fortement mise en avant par ces dernières. Volontaires pour tester une nouvelle forme d'organisation du travail outillée numériquement qui leur permet de travailler dans de meilleures conditions, les aides à domicile ne voient pas l'outil comme un frein à leur activité. Cette nouvelle organisation, qui ne peut fonctionner sans les nouveaux outils numériques, leur permet de mieux travailler, de gagner du temps sur leur trajet quotidien, d'accéder à l'information plus rapidement, d'avoir plus d'autonomie, et de découvrir les ressources d'un collectif de travail jusque-là inconnu. Tout cela donne du sens à l'activité et c'est alors une condition facilitatrice pour les salarié-es.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il apparaît également qu'une évaluation préalable des besoins de formation des utilisateurs et utilisatrices et de leur niveau de compétence est essentielle pour que ces formations soient réellement utiles. Dans un terrain, le niveau de compétence des salarié·es n'a pas été évalué au préalable, donc les formations ne correspondaient pas à leurs besoins : les formations

portaient sur l'apprentissage d'un logiciel alors qu'une partie des personnes formées n'avaient pas eu de formation bureautique préalable.

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

5. Une nécessaire mise en discussion du travail

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

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

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

Ainsi, nous avons observé dans trois terrains une attention aux retours des utilisateurs, ce qui s'est traduit, selon les terrains, par une organisation souple et réactive, par une évaluation au bout d'un temps, par une écoute des améliorations possibles, ou encore par un passage de

l'équipe support en réunion d'équipe pendant tout un temps après le déploiement de l'outil. En lien avec ce cadre soutenant et capacitant, cette attention portée aux retours des utilisateurs permet une mise en discussion du travail, des temps d'échanges sur la pratique, sur l'expérimentation ou le déploiement et ont des effets sur le contenu de l'outil (y compris avec l'éditeur qui pourra alors faire évoluer l'outil).

Conditions institutionnelles

1. L'enjeu du financement du projet numérique

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

2. Le lien avec le fournisseur de solution numérique

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

3. L'accompagnement par un tiers

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

de leur organisation, ce qui n'est pas toujours évident. Les moments d'intervision collective ont également été l'occasion de rencontrer d'autres directeurs et directrices engagé·es dans une même démarche et d'échanger entre pairs. En fait, dès le début de l'accompagnement, elle avait des attentes de soutien claires adressées aux accompagnateurs, signe qu'elle avait une bonne estime des potentiels futurs apports de ceux-ci. Lors de l'entretien de sortie de l'accompagnement, elle explique son raisonnement et explique avoir pu tirer parti de l'accompagnement pour accompagner au mieux le changement au sein de son organisation, et pour mener à bien le projet. Bien que cette structure soit une petite structure, le temps a été pris pour connaître les besoins des futur·es utilisateurs et utilisatrices et pour les impliquer au travers de l'équipe de pilotage. Indirectement, l'accompagnement a donc bénéficié aux salarié·es.

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

Conditions matérielles

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

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

Conclusion

Les conditions d'introduction de nouveaux outils numériques dans le quotidien de l'activité ont été observées et analysées au sein de quatre structures du secteur de l'aide à domicile et du handicap. Cette recherche avait pour intention de comprendre quelles étaient les conditions qui permettent aux outils d'être au service de l'activité et nous en avons éclairé plusieurs. Nous souhaitons revenir sur trois éléments clés en guise de conclusion.

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

En effet, dans les différentes structures étudiées, nous avons observé une récurrence dans le vocabulaire et dans l'esprit des directions et de l'encadrement d'une terminologie autour des appétences numériques. Les discours sont empreints de termes tels que l'aisance digitale, la dextérité, la facilité des un-es et des autres avec le numérique, arguant souvent de capacités différenciées selon les générations, sorte de présupposé de départ, souvent sans questionner l'expérience ou la formation. Il est alors question de fracture numérique, de résistance au changement (posture souvent présentée comme fréquente, normale, qu'il faut alors contraindre un peu). Nous montrons au contraire que pour permettre aux salarié-es d'une organisation de s'approprier les nouveaux outils numériques et pour que ces derniers soient au service de l'activité, il est nécessaire de sortir de l'approche par les appétences numériques au profit d'une approche par les compétences numériques et d'évaluer les compétences attendues et présentes dans l'organisation tout au long du processus afin de mettre en place des formations adaptées à ces besoins. C'est donc bien à la structure d'organiser cela.

Et c'est alors le second élément sur lequel nous souhaitons conclure cette recherche. Il en ressort que les conditions d'introduction des outils numériques ne sont pas neutres dans le fait que l'outil puisse être au service de l'activité ou tout au contraire empêcher un travail de qualité (Chevallier et Coallier 2021). C'est bien le cadre organisationnel dans lequel les outils sont conçus et implantés qui détermine les effets de cette introduction sur le travail et l'activité.

C'est donc toute l'organisation qui doit se mettre en mouvement pour permettre un cadre d'organisation du travail capacitant et soutenant qui tienne compte autant des conditions matérielles que des conditions institutionnelles et des conditions organisationnelles de l'introduction des outils. Et cela passe par le soutien fort de la direction et de l'encadrement, dès la conception de l'outil, avec des temps de coordination prévus, de formation, de gestion post-mise en œuvre, de réorganisation, etc. Cela passe également par l'importance d'attribuer des rôles à chacun et chacune dont celui du tiers extérieur (au sens d'un accompagnement par une personne/structure externe par exemple) lorsque cela est possible.

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

D'une part, étant donné que les mondes de justifications (Boltanski et Thévenot 2008) diffèrent selon les personnes interrogées, comme nous l'avons souligné dans notre rapport, il est nécessaire de co-construire un intérêt partagé à agir (Callon 1986). D'autre part la mise en discussion du travail et la controverse autour du processus d'introduction des outils

permettent une adaptation des outils et de leurs usages au plus près de l'activité et ainsi au service d'un travail de qualité. Comme le résume très bien Katia Kostulski, « il faut coopérer pour travailler et il faut communiquer pour coopérer » (Kostulski 2019).

L'organisation de ces temps d'échanges et leur prise en compte sous forme d'ajustements ou de réajustements permet d'adapter l'outil aux besoins tout au long du processus et aux salarié-es de faire un travail de qualité, c'est-à-dire de leur permettre de se reconnaître dans ce qu'ils ou elles font (Clot 2010).

Pour pouvoir répondre aux besoins des salarié-es et de leur activité, il est nécessaire que les outils, conçus à partir d'une analyse des besoins des utilisateurs et utilisatrices, soient testés puis mis en discussion avec ces mêmes salarié-es mais aussi que des temps d'échanges sur les activités quotidiennes et de partage des savoirs entre pairs soient anticipés et prévus tout au long du projet afin de permettre une controverse professionnelle tout au long du projet. Et ce, peut-être tout particulièrement dans des métiers où les outils numériques sont relativement nouveaux et où l'activité des salarié-es est la plus souvent isolée au quotidien.