
Dans quelle mesure le recours à un accompagnement externe dans le cadre du déploiement d'un projet de digitalisation influence-t-il les travailleurs des entreprises sociales actives dans les services à la personne ? Analyse comparative entre entreprises sociales accompagnées et non accompagnées

Auteur : Tihon, Gabrielle

Promoteur(s) : Moreau, Charlotte

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18797>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**DANS QUELLE MESURE LE RECOURS À UN
ACCOMPAGNEMENT EXTERNE DANS LE CADRE
DU DÉPLOIEMENT D'UN PROJET DE
DIGITALISATION INFLUENCE-T-IL LES
TRAVAILLEURS DES ENTREPRISES SOCIALES
ACTIVES DANS LES SERVICES À LA PERSONNE ?
ANALYSE COMPARATIVE ENTRE ENTREPRISES
SOCIALES ACCOMPAGNÉES ET NON
ACCOMPAGNÉES**

Jury :
Promotrice :
Charlotte MOREAU
Lectrices :
Helena SADZOT
Laura WEERTZ

Mémoire présenté par
Gabrielle TIHON
En vue de l'obtention du
diplôme de Management des
Entreprises Sociales et Durables
Année académique 2022/2023

« La machine conduit l'homme à se spécialiser dans l'humain »

Jean Fourastié (1907 – 1990)

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Charlotte Moreau, ma promotrice, pour sa guidance et ses conseils avisés qui ont été déterminants dans la réalisation de ce mémoire.

Un grand merci également à Helena Sadzot pour sa disponibilité, son écoute attentive et son accompagnement tout au long de ce processus de recherche.

J'aimerais également remercier Laura Weertz pour notre échange inspirant et le temps consacré à la lecture de ce mémoire.

Je suis également reconnaissante envers Frédéric Dufays pour son enseignement éclairé sur la méthodologie du mémoire, qui m'a permis d'acquérir des techniques de travail précieuses.

Mes remerciements vont également à tous les intervenants qui ont généreusement accepté de participer à mon étude.

Enfin, il me semble indispensable de remercier mes proches et plus particulièrement ma maman, pour leur soutien et leurs encouragements constants durant la réalisation de ce mémoire, qui marque l'aboutissement de mon parcours universitaire.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	1
LISTE DES ABRÉVIATIONS	3
LISTE DES FIGURES.....	4
INTRODUCTION.....	5
Chapitre 1 : Objectif de la recherche et méthodologie.....	7
Chapitre 2 : Contexte de la recherche	9
3.1 Le projet DigitalEES.....	9
3.2 L'offre d'accompagnement	9
3.3 Le lien entre le mémoire et le projet.....	10
Chapitre 3 : Définition des cadres	11
3.1 L'entreprise sociale : Définition.....	11
3.2 Les services à la personne : Délimitation du périmètre	11
3.3 La digitalisation : Définition.....	12
3.4 L'accompagnement externe : Définition	13
REVUE DE LITTÉRATURE	14
Chapitre 1 : La digitalisation du secteur des services à la personne	14
1.1 Introduction.....	14
1.2 Les opportunités et défis de la digitalisation du secteur des services à la personne	14
1.3 Le regard sur la fracture numérique.....	17
1.4 Les outils digitaux au service des professionnels et des bénéficiaires	19
1.5 Conclusion partielle.....	20
Chapitre 2 : L'impact d'un projet de digitalisation sur les travailleurs des services à la personne.....	21
2.1 Introduction.....	21
2.2 Définitions	21
2.3 Le travailleur de terrain face à la digitalisation	22
2.4 La direction face à la digitalisation	23
2.5 Le management de proximité face à la digitalisation.....	25
2.6 Les fonctions de support face à la digitalisation	26
2.7 Cas particulier du conseil d'administration	27
2.8 La résistance au changement	27
2.9 Conclusion partielle.....	28
Chapitre 3 : L'accompagnement externe dans le cadre du déploiement d'un projet de digitalisation dans les ES actives dans les SAP	29
3.1 Introduction.....	29
3.2 Remarque liminaire sur le positionnement digital des entreprises sociales	29
3.3 La nécessité d'un accompagnement externe spécifique dans le cadre des entreprises sociales ..	30
3.4 Les limites de l'accompagnement	33
3.5 Les motifs sous-jacents au non-recours à un accompagnement	33
3.6 État de la recherche sur l'influence de l'accompagnement externe dans la digitalisation des entreprises sociales actives dans les services à la personne	33
Chapitre 4 : Conclusion de la partie théorique et questionnements.....	35
4.1 Limites de la littérature	35
4.2 Questionnements issus de la littérature	35
PARTIE PRATIQUE	37
Chapitre 1 : Méthodologie.....	37

1.2	La collecte de données	38
1.3	L'analyse de données	40
1.4	Les limites de l'échantillon	41
Chapitre 2 : Résultats		43
2.1	Présentation des structures et de leur(s) projet(s) de digitalisation	43
2.2	La digitalisation.....	45
2.3	Les enjeux du projet de digitalisation.....	47
2.4	Le déploiement du projet de digitalisation	49
2.5	L'appropriation de l'outil digital	54
2.6	La finalité sociale et la qualité des services rendus	57
Chapitre 3 : Discussion		59
3.1	Analyse de nos questionnements à la lumière de nos résultats	59
3.2	Confrontation de nos résultats au regard de la littérature	62
3.3	Enseignements tirés de l'expérience d'un accompagnement externe	63
3.4	Contribution de notre recherche à la littérature et implications pour la pratique	64
CONCLUSION.....		65
ANNEXES.....		67
Annexe I – Guides d'entretien entreprise sociale accompagnée.....		67
Annexe II – Guide d'entretien entreprise sociale non accompagnée		75
Annexe III – Retranscription des entretiens.....		77
Annexe IV – Analyse thématique		156
LISTES DES PERSONNES RESSOURCES.....		165
BIBLIOGRAPHIE		166
EXECUTIVE SUMMARY.....		172

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Désignation
EES	Entreprise d'économie sociale
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
ES	Entreprise sociale
RGPD	Règlement général sur la protection des données
SAP	Service à la personne
TIC	Technologies de l'information et de la communication

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Activités couvertes par les SAP (Observatoire transfrontalier de l’ESS, 2012)	12
Figure 2 - Entretiens réalisés (Auteur)	39
Figure 3 – Projets de digitalisation menés dans les entreprises sociales étudiées (Auteur)	43
Figure 4 – État d'avancement des projets de digitalisation menés dans les entreprises sociales étudiées (Auteur)	44

INTRODUCTION

À l'aube du XXI^e siècle, la révolution induite par l'apparition des technologies de l'information et de la communication (TIC) a entraîné notre société à évoluer dans un environnement de plus en plus connecté (Bobillier Chaumon, 2003). Cette nouvelle ère, considérée comme la 4^e révolution industrielle, a engendré de profondes mutations dans le fonctionnement des entreprises, conduisant à l'émergence du phénomène de « digitalisation » du monde professionnel (Gaudron & Mouline, 2017). Dans ce contexte, cette transformation des processus et des services est devenue un enjeu critique pour les organisations, et aucune n'échappe à cette mutation.

L'intégration des technologies numériques dans le tissu économique a provoqué des bouleversements significatifs dans tous les secteurs, y compris celui des services à la personne (SAP) (Moreau et al., 2019). Ce dernier, composé historiquement d'associations, s'est vu complété par des entreprises du secteur marchand suite à l'introduction de la mesure des titres-services¹. Celle-ci instaure une régulation quasi-marchande dans le champ des services de proximité, en raison de l'apparition de nombreuses sociétés commerciales dans ce secteur (Observatoire transfrontalier de l'ESS, 2009).

A l'heure actuelle, la coexistence de ces structures à intérêts très distincts engendre certains paradoxes de fonctionnement (Nassaut et al., 2008). Alors que les entreprises d'économie sociale (EES) évoluent traditionnellement dans un contexte empreint de valeurs humaines et d'engagement social (Mertens et al., 2010), elles sont désormais confrontées à la nécessité de s'adapter aux impératifs numériques (CHORUM, 2017) qui sont notamment portés par les structures d'économie classique.

Dans ce nouvel environnement, les EES de SAP ont pris la mesure d'une digitalisation incontournable. Bien que la transition vers la digitalisation puisse leur apporter des avantages considérables, celle-ci n'est pas exempte de défis. Les entreprises sociales (ES) actives dans les SAP doivent faire face à diverses problématiques, allant de la résistance au changement (Pesqueux, 2020), aux difficultés d'intégration des nouvelles technologies dans leurs processus organisationnels (Bobillier Chaumon et al., 2019). Ces changements structurels et culturels ont également des conséquences significatives sur les travailleurs de ces entreprises influençant leurs rôles et responsabilités, leurs compétences requises (OPCO Santé, 2020) ainsi que leur satisfaction et leur bien-être au travail (Sorin, 2019).

Face à cette démarche complexe, de nombreuses EES optent pour un accompagnement externe lors du déploiement de leurs projets de digitalisation (Agence du Numérique, 2022). Cette démarche se justifie par la nécessité d'apporter des expertises spécialisées aux compétences dédiées afin de surmonter les obstacles liés à cette transformation (Gueguen, 2016).

C'est dans ce contexte digital en constante effervescence que notre mémoire de fin d'études s'inscrit.

Notre recherche vise à explorer en profondeur comment le recours à un accompagnement externe dans le cadre du déploiement d'un projet de digitalisation peut influencer les travailleurs des ES actives dans les SAP. Pour répondre à cet objectif de recherche, nous nous proposons d'entreprendre une analyse comparative rigoureuse entre des ES qui ont bénéficié d'un accompagnement externe pour leur digitalisation et d'autres qui n'ont pas eu recours à une telle expertise.

¹En 2001, les pouvoirs publics belges ont instauré le concept de « titre-service », un moyen de paiement permettant aux utilisateurs de bénéficier d'une assistance financière de l'État sous la forme d'une subvention à la consommation. Ce titre-service permet de régler des services de proximité, notamment ceux liés à l'aide domestique, qui étaient auparavant largement associés au travail non déclaré (Defourny et al., 2009).

Ainsi, notre problématique de recherche est la suivante :

« Dans quelle mesure le recours à un accompagnement externe dans le cadre du déploiement d'un projet de digitalisation influence-t-il les travailleurs des entreprises sociales actives dans les services à la personne ? Analyse comparative entre entreprises sociales accompagnées et non accompagnées. »

Dans le chapitre suivant, nous développerons notre objectif de recherche ainsi que la méthodologie que nous avons adoptée pour y répondre.

Chapitre 1 : Objectif de la recherche et méthodologie

Nous venons d'annoncer notre problématique de recherche. L'objectif de cette étude est d'appréhender, de décrire et d'analyser l'impact de cet accompagnement en capitalisant des expériences vécues par différents profils de travailleurs au sein d'ES du secteur des SAP.

Pour atteindre cet objectif, nous avons mobilisé deux méthodes.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude approfondie de la littérature sur base d'articles scientifiques et de documents qualifiés de « littérature grise »². Cette recherche nous a permis de cerner les enjeux de la digitalisation dans le secteur des SAP, ainsi que les impacts déjà documentés sur les travailleurs. Par le biais de cette revue de littérature, nous avons également mis en évidence l'intérêt crucial de faire appel à un accompagnement externe, notamment en matière de technique et de gestion du changement, lors du déploiement de projets de digitalisation. *In fine*, nous avons souligné les caractéristiques distinctives propres aux entreprises d'économie sociale qui conduisent à un accompagnement spécifique.

Dans un second temps, afin de mesurer l'effet d'un accompagnement externe, nous avons, comme annoncé précédemment, choisi de conduire une analyse comparative entre des ES du secteur des SAP qui ont été accompagnées pour réaliser leur projet de digitalisation et d'autres qui l'ont effectué de façon autonome. Les entreprises accompagnées l'ont été dans le cadre du projet DigitalEES, qui sera expliqué et détaillé par la suite. Pour ce faire, nous avons mené 11 entretiens semi-directifs, de février 2023 à juin 2023 auprès de différents profils de travailleurs d'ES actives dans les SAP. 7 entretiens ont été réalisés dans deux structures qui n'ont bénéficié d'aucun accompagnement et 4 dans une structure accompagnée dans le cadre du projet DigitalEES. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des témoignages authentiques, fournissant des éclairages sur l'expérience professionnelle des travailleurs et les effets potentiels de l'accompagnement externe sur leur transition numérique.

Nous allons structurer notre mémoire en quatre parties clés pour aborder notre problématique de manière méthodique et approfondie.

La première partie du mémoire, qui a déjà été pour partie initiée, est celle dans laquelle nous présentons le contexte de recherche de cette étude et définissons les cadres qui servent de fondement à notre travail.

Dans la seconde partie, nous examinerons la dimension théorique à travers une revue de littérature. Ainsi, nous étudierons la digitalisation des SAP et ses implications sur le secteur (Chapitre 1). Ensuite, nous analyserons l'impact d'un projet de digitalisation sur les travailleurs des SAP (Chapitre 2) puis, nous justifierons l'importance du recours à un accompagnement externe lors du déploiement d'un projet de digitalisation en nous penchant sur le particularisme des ES (Chapitre 3). Enfin, nous conclurons notre mémoire et formulerons des questionnements pour notre partie empirique (Chapitre 4).

Dans la troisième partie, nous aborderons la dimension pratique de ce mémoire, dédiée à l'étude de la réalité du terrain. Nous expliquerons d'abord la méthodologie que nous avons adoptée pour recueillir et analyser les données (Chapitre 1). Nous présenterons ensuite les résultats de notre étude

² « La littérature grise, terme générique, désigne les documents produits par l'administration, l'industrie, l'enseignement supérieur et la recherche, les services, les ONG, les associations, etc., qui n'entrent pas dans les circuits habituels d'édition et de distribution » (Schöpfel, 2015).

(Chapitre 2). Enfin, nous discuterons des résultats obtenus, en mettant en exergue notamment les résultats surprenants de notre étude et les contributions apportées à la connaissance (Chapitre 3).

La quatrième partie se concentrera sur une conclusion générale, au cours de laquelle nous reprendrons les éléments essentiels de ce mémoire et mettrons en évidence les limites de notre étude ainsi que les pistes de recherche futures.

Cette approche nous permettra de fournir un éclairage complet sur la complexité de la digitalisation dans les ES actives dans les SAP et l'influence d'un accompagnement externe sur le vécu professionnel de ceux qui œuvrent quotidiennement au sein de ce secteur.

Chapitre 2 : Contexte de la recherche

Comme expliqué dans l'objectif de recherche, ce mémoire est lié au projet DigitalEES. Dès lors, il convient de décrire le projet et ses implications sur l'étude que nous menons.

3.1 Le projet DigitalEES

Le projet DigitalEES s'inscrit dans la stratégie numérique de Digital Wallonia³ et résulte de l'étude Digi-Serv⁴ publiée en janvier 2020. Il vise à accompagner 15 entreprises d'économie sociale (EES) dans leur transformation numérique. Le programme a pour but de faciliter la mise en place d'une digitalisation porteuse de sens pour les entreprises d'économie sociale, en renforçant notamment leur mission sociale et l'impact social qu'elles sont en mesure de générer.

DigitalEES est né grâce à la collaboration entre l'Agence du Numérique⁵, UNIPSO⁶ et ConcertES⁷, avec le soutien précieux du Gouvernement wallon. Ce projet bénéficie également de la contribution méthodologique apportée par le consortium Lentic (Laboratoire d'étude sur les nouvelles technologies, l'innovation et le changement), IDEA⁸ et CES (Centre d'Economie Sociale), permettant ainsi de concrétiser une initiative prometteuse.

Cette initiative résulte de deux études distinctes menées par la Fondation Roi Baudouin et la Région wallonne en 2019, respectivement sur la maturité digitale du secteur associatif et sur l'impact de la transformation digitale dans le secteur des SAP. Ces études ont formulé des recommandations qui ont inspiré la création du programme DigitalEES visant à répondre aux besoins identifiés en termes de sensibilisation, financement, concertation, formation et simplification.

(DigitalEES, s. d.)

3.2 L'offre d'accompagnement

L'un des axes de travail du projet DigitalEES est l'accompagnement des 15 EES sélectionnées dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de transformation digitale. Celui-ci est prévu sur une période d'un an, s'étendant d'avril 2022 à avril 2023. L'accompagnement porte sur deux aspects : un accompagnement technique (en informatique) couplé d'un accompagnement en *change management*. Pour accompagner le projet, les EES ont bénéficié *a minima* d'un accompagnateur « *change* » et d'un accompagnateur « technique ».

³ Digital Wallonia incarne la stratégie numérique de la Wallonie, portée par le Gouvernement wallon. La plateforme Digital Wallonia est la vitrine de la Wallonie numérique et de ses écosystèmes numériques. Officiellement lancée en décembre 2015, elle a été mise à jour en 2018 et 2022, intégrant notamment les priorités numériques de l'Europe et les moyens dégagés dans le cadre du Plan de Relance de la Wallonie.

⁴ Digi-Serv est une recherche interuniversitaire qui a étudié les impacts de la digitalisation sur le secteur des services aux personnes. Elle se divise en 4 volets qui font l'objet de 4 rapports distincts.

⁵ L'Agence du Numérique est le service public chargé d'assurer une veille sur les innovations technologiques et les usages du numérique, de conseiller le Gouvernement wallon et ses services dans ce domaine, et de mener ou de coordonner les actions opérationnelles ou de communication visant à la transformation numérique de la Wallonie en s'appuyant sur la stratégie numérique Digital Wallonia.

⁶ L'UNIPSO est la confédération intersectorielle et pluraliste des fédérations d'employeurs du secteur à profit social (non-marchand) en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles.

⁷ ConcertES est la plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles.

⁸ IDEA Consult fournit des conseils indépendants aux organisations et aux gouvernements à tous les niveaux : local, intermédiaire, régional, fédéral et européen. Son objectif est d'aider ses clients à relever les défis sociétaux.

L'accompagnement s'est déroulé selon trois séquences de travail.

Tout d'abord, un séminaire initial de formation a été organisé sur deux journées afin de permettre une première rencontre entre les porteurs de projet des EES et les acteurs d'accompagnement. Ce séminaire a également offert une formation aux porteurs de projet en *change management* et a favorisé l'établissement de liens et de réseaux entre les participants. Ensuite, un suivi individuel a été mis en place, où les accompagnateurs techniques et en *change management* ont rencontré les porteurs de projet, voire le comité de pilotage de celui-ci au sein de chaque EES. Les réunions de suivi étaient basées sur l'avancement du projet, les difficultés rencontrées et les besoins spécifiques en accompagnement. Enfin, un suivi collectif a été instauré, consistant en des journées de travail mensuelles. Ces rencontres ont permis aux porteurs de projet d'échanger sur des aspects théoriques et pratiques liés au *change management*, tout en bénéficiant de l'expérience des autres participants. L'ordre du jour de ces journées a été défini de manière itérative et co-construite, garantissant ainsi la cohérence globale du suivi collectif.

3.3 Le lien entre le mémoire et le projet

C'est dans ce contexte que nous allons conduire notre étude. En effet, nous allons comparer les ES de SAP qui ont bénéficié de l'accompagnement fourni par DigitalEES avec d'autres qui ont réalisé leur projet de digitalisation en interne. Comme expliqué dans le chapitre précédent, ce mémoire se propose d'étudier dans quelle mesure le recours à un accompagnement externe influence les travailleurs des ES actives dans le secteur des SAP.

Ainsi, notre recherche complète le projet DigitalEES.

Chapitre 3 : Définition des cadres

Ce chapitre est consacré à la définition des concepts mobilisés dans notre travail qui se concentre sur les effets d'un accompagnement externe dans le cadre du déploiement d'un projet de digitalisation au sein des ES actives dans les SAP.

Nous définirons le concept d'ES tel qu'il est abordé dans ce mémoire. Ensuite, nous procéderons à une délimitation du secteur des SAP. Par la suite, nous définirons la notion de digitalisation, et enfin, nous spécifierons ce que signifie un l'accompagnement externe dans le cadre du déploiement d'un projet de digitalisation.

3.1 L'entreprise sociale : Définition

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous référons à la définition de l'ES telle qu'est-elle est définie par l'article 1^{er} du décret wallon du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale⁹.

Cet article dispose :

« Par économie sociale, au sens du présent décret, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants:

- 1° finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit;*
- 2° autonomie de gestion;*
- 3° processus de décision démocratique;*
- 4° primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.*

Par son action, elle permet d'amplifier la performance du modèle de développement socio-économique de l'ensemble de la Région wallonne et vise l'intérêt de la collectivité, le renforcement de la cohésion sociale et le développement durable. »

(Economie Wallonie, s. d.)

Comme décrit, l'ES mène un projet de nature économique tout en poursuivant la réalisation d'objectifs sociétaux (Académie des Entrepreneurs Sociaux d'HEC Liège, 2016). Il s'en suit que l'ES a une double vocation, celle de générer des activités économiques et celle de répondre à des enjeux sociaux et/ou communautaires.

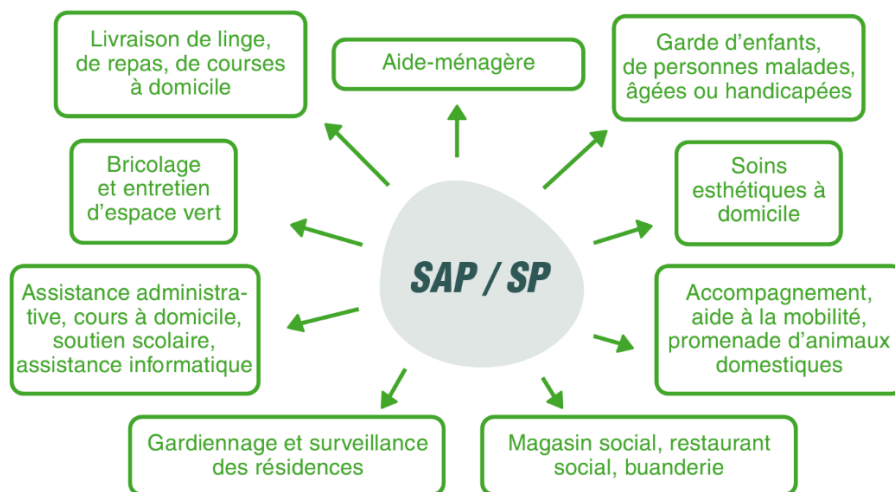
3.2 Les services à la personne : Délimitation du périmètre

Pour garantir la cohérence de notre recherche, nous adoptons la délimitation du concept de SAP établie dans le volet 1 (Revue de la littérature et d'initiatives existantes & entretiens exploratoires) de l'étude Digi-Serv dans le but de compléter harmonieusement cette recherche antérieure.

Les SAP seront donc définis comme *« l'ensemble des services qui contribuent à la qualité de vie des citoyens à leur domicile en facilitant la réalisation de leurs tâches quotidiennes »* (Brolis et al., 2018).

⁹ M.B 31/12/2008 p.69056

Le schéma suivant conçu par l'Observatoire transfrontalier de l'ESS (2012) synthétise les activités couvertes par cette définition.



10

Figure 1 – Activités couvertes par les SAP (Observatoire transfrontalier de l'ESS, 2012)

3.3 La digitalisation : Définition

Toujours dans le souci d'assurer la cohérence avec le projet DigitalEES, étroitement lié à notre mémoire et basé sur les rapports publiés dans le cadre de l'étude Digi-Serv, nous avons choisi de nous appuyer sur la définition tridimensionnelle de la digitalisation telle qu'elle est définie dans le volet 1 (Revue de la littérature et d'initiatives existantes & entretiens exploratoires) de l'étude. Celle-ci inclut les notions de dématérialisation, d'automatisation, ainsi que la mise en place de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique de commandes et de contrôles.

« 1. La dématérialisation est la conversion de l'information en données numériques. En ce sens, elle est synonyme de « numérisation » dans son acception stricte. Les titres- services électroniques sont un exemple de l'utilisation de la dématérialisation au niveau de l'innovation de processus.

2. L'automatisation est la substitution de l'humain par une machine dans la réalisation de certaines tâches. La notion d'automatisation inclut donc, mais ne se limite pas à la robotisation qui concerne l'accomplissement de tâches par les robots.

3. La digitalisation peut se définir par « la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles » (IWEPS, 2017, p. 13). Il s'agit donc d'une notion plus large, qui englobe les deux premiers points. »

(Brolis et al., 2018)

¹⁰ En France, le terme couramment employé est « service à la personne » (SAP), tandis qu'en Belgique, on utilise le terme « services de proximité » (SP) pour désigner des activités similaires (Observatoire transfrontalier de l'ESS, 2012).

3.4 L'accompagnement externe : Définition

Avant de définir l'accompagnement externe dans le contexte de notre mémoire, nous aborderons celui-ci dans son acception large.

Selon le dictionnaire Robert, l'accompagnement est défini comme le « *fait de soutenir, d'assister quelqu'un* » (Le Robert, s. d.). En effet, ce concept englobe toutes les actions entreprises par une personne ou une entité sociale pour aider à réaliser des actions définies préalablement en vue d'atteindre un objectif.

Dans notre travail, nous porterons notre attention sur l'accompagnement externe lié au développement d'un projet, plus précisément un projet de digitalisation.

Le terme « externe » est utilisé pour caractériser l'accompagnement fourni par un tiers à la structure où le projet se déploie. Ainsi, ce concept renvoie au recours à structure à une entité spécialisée dans un domaine donné pour faciliter le développement d'un projet nécessitant des compétences spécifiques qu'elle ne possède pas (Paul, 2009).

La notion d'accompagnement externe couvre donc le processus d'aide, de soutien et de conseil fourni à une personne, un groupe ou une organisation dans le but de les guider, de les orienter et de les aider à atteindre leurs objectifs spécifiques. Celui-ci peut prendre différentes formes en fonction du contexte et du domaine d'application, et il est souvent réalisé par des experts, des mentors ou des conseillers ayant une expertise pertinente dans le domaine concerné (Bpi France Création, s. d.).

REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : La digitalisation du secteur des services à la personne

1.1 Introduction

Après un déploiement majoritaire des projets digitaux dans les secteurs économiques conventionnels, le secteur des SAP se lance à son tour dans la transition numérique. Nous observons une utilisation croissante des outils technologiques, premier signe de ce virage vers la digitalisation (Moreau et al., 2019).

Dans ce chapitre, nous identifierons les opportunités et les défis liés à la digitalisation du secteur des SAP, en portant une attention particulière à la fracture numérique. Nous mettrons en évidence la distinction entre la digitalisation des pratiques des professionnels et la mise à disposition d'outils à destination des bénéficiaires. Enfin, nous conclurons ce chapitre en résumant les principales constatations et en évoquant les implications du digital dans le secteur des SAP.

1.2 Les opportunités et défis de la digitalisation du secteur des services à la personne

1.2.1 Opportunités

La digitalisation des SAP offre plusieurs opportunités intéressantes.

a) Automatisation des processus de gestion

L'automatisation des processus de gestion se traduit généralement par une meilleure organisation du travail ainsi qu'une meilleure gestion des ressources (Nirello, 2016). En effet, grâce à l'utilisation d'outils digitaux dédiés à leur activité, les travailleurs des SAP peuvent simplifier et accélérer les tâches administratives telles que la gestion des plannings (CHORUM, 2017), la facturation ou encore le suivi des dossiers (Anact, 2019). Cette automatisation offre un double avantage en permettant à la fois un gain de temps significatif et une réduction du nombre d'erreurs grâce à la fiabilité des processus.

b) Amélioration des conditions de travail

En outre, la digitalisation du secteur contribue à l'amélioration des conditions de travail des professionnels. Par exemple, l'utilisation d'applications mobiles ou de tablettes permet aux travailleurs d'améliorer la communication entre eux, mais aussi avec les bénéficiaires de service, favorisant ainsi une meilleure coordination entre tous les interacteurs du secteur (Dussuet et al., 2022). De plus, ces outils réduisent également l'individualisation excessive du travail, favorisant une approche plus collaborative (CHORUM, 2017), créant ainsi un environnement de travail plus épanouissant pour les travailleurs des SAP, qui se sentent moins livrés à eux même dans leur tâche quotidienne, en pouvant échanger avec leurs pairs, comme dans une entreprise plus conventionnelle.

c) Représentativité accrue des genres

La digitalisation des SAP présente une opportunité unique de déconstruire les inégalités de genres dans un secteur où les métiers sont traditionnellement féminins (Dussuet, 2016). En effet, il est important de souligner que la digitalisation ne se déploie pas de manière neutre vis-à-vis des genres. Selon Piasna & Drahokoupil (2017), elle s'inscrit plutôt dans le contexte des inégalités entre hommes et femmes. Par conséquent, la digitalisation peut être utilisée comme levier pour combattre la prédominance féminine dans ce secteur.

A ce sujet, de manière plus globale, la littérature souligne la nécessité de revisiter les normes de genres afin de participer à la transformation du travail social. Ce constat amène à devoir s'interroger sur le

stéréotypes de genres lesquels rigidifient l'orientation et le développement propre au secteur (Rousseil, 2007).

d) Valorisation des métiers

Par ailleurs, la digitalisation des SAP encourage la valorisation de professions du secteur souvent mal perçues. En effet, les métiers tels que celui des aides à domicile ou des aides ménagères doivent faire face à des défis importants, notamment en termes de reconnaissance et de valorisation de leur travail (Dussuet, 2016). Ainsi, l'intégration d'outils numériques permet aux travailleurs d'acquérir de la légitimité auprès de la société. Loup et al. (2021) indique que la mise à disposition de technologies nomades¹¹ auprès des travailleurs permet une valorisation supplémentaire de leur statut social en incarnant une forme d'avantage en nature. La perception sociétale de ces métiers actuellement sous-évalués s'en trouvera modifiée.

e) Fidélisation du personnel

Cette valorisation des métiers permet de traiter un des défis importants des SAP, à savoir la limitation du *turnover* important constaté dans le secteur (Doniol-Shaw, 2009). En effet, en offrant des outils technologiques performants et en améliorant les conditions de travail au quotidien, les entreprises des SAP peuvent retenir les talents, et dès lors fidéliser leur personnel (CHORUM, 2017).

f) Augmentation des possibilités de maintien à domicile

Enfin, la digitalisation des SAP offre la possibilité de retarder l'institutionnalisation¹² des personnes dépendantes (CHORUM, 2017). Cette opportunité s'explique par le fait que la mise en place de technologies conçues pour des personnes ayant besoin d'assistance permet d'améliorer leur qualité de vie et d'augmenter leurs possibilités de maintien à domicile. Les gérontechnologies¹³ (Nirello, 2016), telles que les piluliers connectés ou les détecteurs de chute, jouent un rôle clé dans cette dynamique, offrant des solutions d'assistance personnalisée aux personnes âgées et renforçant leur autonomie pour une vie plus longue et sécurisée chez elles. Ainsi, la digitalisation du secteur permet d'améliorer la qualité de vie des bénéficiaires, en particulier des personnes âgées (Bobillier Chaumon, 2009), tout en favorisant leur maintien à domicile sur le long terme (Nirello, 2016), toutes n'ayant pas le même niveau de perte d'autonomie.

1.2.2 Défis

Les défis de la digitalisation des structures actives dans les SAP s'avèrent nombreux et complexes.

a) L'humain au cœur du secteur

L'un des premiers défis réside dans l'introduction de la technologie dans un environnement centré sur l'aspect social et tourné vers l'humain (CHORUM, 2017). Les métiers des SAP reposent sur des compétences relationnelles essentielles, où les travailleurs établissent des liens directs avec les bénéficiaires (Edme, 2022). Par conséquent, l'adoption de la digitalisation peut susciter une certaine réticence, car les individus accordent une grande valeur à l'aspect social et à la proximité dans ces services, plutôt qu'aux ruptures que peuvent créer les technologies digitales. Dans ce contexte, il est primordial que la digitalisation s'effectue au bénéfice de la relation humaine (OPCO Santé, 2020).

¹¹ Dans l'article, les technologies nomades font référence aux mobiles multifonctions, tablettes, ordinateurs portables, outils logiciels en ligne (Loup et al., 2021).

¹² L'institutionnalisation désigne le fait de placer en institution les personnes fragiles (personnes âgées dépendantes, enfants ou personnes en situation de handicap physique ou psychologique) (CHORUM, 2017).

¹³ Les gérontechnologies peuvent être définies comme l'ensemble des outils technologiques au service des personnes âgées et dont l'objectif est de favoriser l'autonomie (Nirello, 2016).

b) La vision essentialiste de la technologie

Un autre défi majeur est l'adoption d'une vision essentialiste de la technologie. Bobillier Chaumon (2021) a observé l'existence d'un « absolutisme technologique », qui se réfère à une approche selon laquelle celle-ci est considérée comme toute-puissante, déterminante et structurante pour les projets des organisations. Cependant, cette vision peut sous-estimer les contraintes et les dangers inhérents à l'intégration d'outils digitaux, ainsi que les effets paradoxaux qu'ils peuvent avoir sur le travail des professionnels (Nirello, 2016). Il est essentiel de prendre en compte les limites et les capacités réelles de la technologie, plutôt que de se focaliser uniquement sur ce qu'elle « est » et « doit faire » (Bobillier Chaumon, 2021).

c) La technico-dépendance, une nouvelle forme de dépendance

Par ailleurs, la digitalisation des SAP peut également engendrer une nouvelle forme de dépendance chez les bénéficiaires, en particulier chez les personnes âgées (Bobillier Chaumon, 2009). L'intégration de gérontechnologies (Nirello, 2016), de capteurs de surveillance et d'autres dispositifs numériques peut altérer leur autonomie et les rendre plus vulnérables. Il est important de prévenir les risques de leur stigmatisation (Bobillier Chaumon, 2009) et de garantir que la technologie soit utilisée de manière à soutenir l'autonomie des personnes plutôt qu'à la restreindre. En effet, il convient que les outils digitaux soient pensés de manière à éviter le sentiment d'une assistance exclusivement technologique aux personnes dépendantes (Bier et al., 2022). Celle-ci doit rester et restera basée sur une relation d'humain à humain. Dès lors, la conception et l'utilisation des technologies doivent être réfléchies en amont de manière constructive et les risques de dépendances doivent être correctement identifiés.

d) L'acceptation des utilisateurs

Outre ces défis, il est crucial de veiller à l'acceptation de l'outil par les futurs utilisateurs. L'adoption de la digitalisation nécessite une sensibilisation et une formation adéquates pour que les travailleurs des organisations puissent s'appropriier les nouveaux outils et en comprendre les avantages. Il serait regrettable de rendre la démarche forcée et sans accord préalable des utilisateurs sur les conséquences d'un tel déploiement. Certaines solutions d'accompagnement, comme le recours aux méthodes de psychologie du travail et des organisations ont été étudiées pour favoriser l'acceptation éclairée des professionnels (Bobillier Chaumon et al., 2019).

e) Le contrôle

La question du contrôle est également essentielle dans le déploiement de la digitalisation. Les travailleurs des SAP doivent être impliqués dans la conception et la mise en œuvre des solutions technologiques afin de maintenir un sentiment de maîtrise sur leur travail (Besseyre Des Horts & Isaac, 2006). En effet, beaucoup d'outils mis en place reposent sur la collecte de données, de capteurs, et d'informations, qui peuvent induire une forme de surveillance nouvelle du travail. Il est essentiel de trouver un équilibre entre la mise en place d'un contrôle continu et permanent des prestations des employés au domicile par leur employeur et la liberté d'exercer son activité motivée par des interactions humaines fortes et épaulée par des technologies innovantes (Bobillier Chaumon, 2021).

f) Le caractère sensible des données

Un autre enjeu concerne la protection des données sensibles des bénéficiaires. Avec la digitalisation, la collecte et le traitement de données privées, telles que des informations médicales, des coordonnées personnelles ou des détails sur les besoins spécifiques des bénéficiaires deviennent plus fréquents (Besseyre Des Horts & Isaac, 2006). Il est impératif de respecter les réglementations en vigueur, telles que le Règlement général sur la protection des données (RGPD)¹⁴, afin de garantir la

¹⁴ Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données transposé en droit belge par la loi du 30 juillet 2018.

confidentialité et la sécurité des informations personnelles. Il est aussi très important de veiller à former les travailleurs sur les bonnes pratiques de gestion des données sensibles afin d'éviter tout risque de violation de la confidentialité et du secret médical dans le cadre des prestations de soin (Sorin, 2019).

g) Le coût de la digitalisation

Enfin, il convient de considérer les coûts induits par la digitalisation. Ces coûts comprennent les investissements initiaux en matériels, logiciels et infrastructures, ainsi que les dépenses liées à la formation du personnel, à la maintenance, à la sécurité des données et aux coûts opérationnels à long terme. Selon le baromètre de maturité numérique des entreprises wallonnes publié par l'Agence du Numérique (2022), les entreprises considèrent le manque de moyens comme le deuxième obstacle majeur à la numérisation. Une étude menée par l'OPCO Santé (2020) a confirmé l'existence de ce défi dans le secteur social et médico-social. Dans ce cadre, un questionnaire a été soumis aux différents protagonistes, lequel a révélé que la principale difficulté rencontrée par les structures et les professionnels dans le développement des outils et pratiques numériques est le coût financier associé à l'acquisition et au développement de ces équipements.

Nous venons d'exposer les défis liés à la digitalisation des SAP, en omettant délibérément d'aborder la question de la fracture numérique. Nous avons décidé de nous pencher sur cette problématique dans une section spécifique en raison de l'abondance d'informations sur le sujet et de son caractère incontournable tant pour les professionnels du secteur que pour les bénéficiaires.

1.3 Le regard sur la fracture numérique

Comme évoqué précédemment, la fracture numérique est un sujet complexe au cœur de nombreux enjeux. Il est donc pertinent d'étudier son impact dans les SAP afin de mieux cerner les problématiques inhérentes.

Dans un premier temps, nous allons nous pencher sur le concept de fracture numérique, l'explication de ses causes et la présentation de quelques solutions visant à favoriser l'inclusion numérique. Par la suite, nous allons examiner les implications de la fracture numérique sur les professionnels des SAP.

1.3.1 Définition

Selon Gradoz & Hoibian (2019) et De Cort & Van Overbeke (2023), la fracture numérique se manifeste au travers de trois dimensions essentielles :

- La fracture d'accès, qui concerne la disparité dans la disponibilité physique des infrastructures technologiques et l'accès à Internet ;
- La fracture relative aux compétences, qui désigne les disparités relatives aux compétences requises pour utiliser les outils digitaux ;
- La fracture de l'usage, qui renvoie à la disparité dans la manière dont les individus utilisent les technologies numériques.

Face à cette approche multidimensionnelle, il est important de parler d'inégalités numériques au pluriel plutôt que de fracture au singulier (Brotcorne & Valenduc, 2009). De plus, ces inégalités ne se limitent pas uniquement à une disparité entre les générations, opposant les jeunes, souvent considérés comme plus à l'aise avec les technologies, aux seniors, souvent perçus comme plus en difficulté. En réalité, des disparités peuvent également être observées au sein même des seniors (Friemel, 2016).

1.3.2 Facteurs

Plusieurs facteurs expliquent ces inégalités numériques. Il s'agit notamment de l'illettrisme et des obstacles socio-économiques tels que l'absence de compte courant ou de logement stable, du coût élevé des technologies et des télécommunications, du manque d'accès à celles-ci dans certaines régions, du manque de compétences numériques et de la difficulté d'utilisation d'Internet, de la complexité de l'offre et du morcellement des opportunités d'accompagnement. Ces facteurs contribuent dès lors aux disparités dans l'accès et l'utilisation des technologies numériques au sein de notre société et peuvent entraîner une exclusion numérique (Friemel, 2016 ; Garczynski, 2019).

1.3.3 Solutions pour favoriser une inclusion numérique

Afin de favoriser une inclusion numérique, les auteurs suggèrent différentes solutions. Par exemple, Gradoz & Hoibian (2019) invitent à utiliser les formations à disposition pour rendre le numérique accessible à tous. Il insiste sur l'importance de soutenir ces initiatives de développement numérique par le biais d'une action publique coordonnée. Tandis que la mutuelle CHORUM (2017), dans son rapport, encourage l'adoption d'un modèle économique inclusif qui prévient toute forme d'exclusion justifiée par la fracture numérique.

1.3.4 Les travailleurs des SAP face à la fracture numérique

Les inégalités numériques varient selon les types de métiers exercés, créant ainsi des disparités significatives en termes de compétence avec les TIC (Valenduc, 2009). Dans le cadre des SAP, la majorité des métiers n'est pas communément accoutumée à l'usage des TIC afin de réaliser les tâches du quotidien. En effet, ce secteur est essentiellement composé de professions dont l'essence est l'action et le contact humain, domaines qui ne requièrent pas de prime abord l'usage d'outils digitaux. De plus, ces derniers ne jouent pas un rôle fondamental dans le changement organisationnel du secteur (Valenduc, 2009). Dès lors, afin d'éviter une marginalisation croissante de ces travailleurs, il devient indispensable de prioriser la formation du capital humain pour intégrer à leur pratique quotidienne le recours à la technologie (CHORUM, 2017).

1.3.5 Les difficultés rencontrées par les travailleurs des SAP au regard de la fracture numérique

La prise en compte de la fracture numérique modifie le travail fourni par les professionnels des SAP.

Tout d'abord, la complexification des procédures administratives digitales entraîne une demande d'aide accrue aux professionnels du secteur. Ce constat s'explique notamment suite au passage à l'*e-administration*¹⁵. En effet, face à la fermeture des guichets d'administration, les usagers les plus touchés par la fracture numérique sollicitent les travailleurs sociaux, en quête de soutien face à leurs difficultés nouvelles. Les professionnels, accaparés par les dossiers administratifs en grand nombre, se détournent de leurs missions initiales d'accompagnement social (Gascoin, 2023). Ce nouveau public s'ajoute donc à celui déjà accompagné par les travailleurs sociaux.

Au-delà de la naissance de ce nouveau défi auquel les travailleurs du domaine doivent faire face, il faut également tenir compte des bénéficiaires préalablement accompagnés, qui se trouvent également démunis face à la digitalisation de leurs tâches administratives. Face à cette situation, les travailleurs sociaux doivent s'adapter à ces nouvelles exigences. « *Ils doivent savoir et pouvoir maîtriser les interfaces numériques qui leur sont imposées extérieurement par les institutions dématérialisant* » (Gascoin, 2023).

¹⁵ L'administration électronique, également connue sous les termes d'administration en ligne ou d'*e-administration*, désigne l'utilisation de technologies de l'information et de la communication par les administrations publiques pour améliorer leur fonctionnement interne et faciliter l'accès aux services pour les usagers.

Ce phénomène justifie un accompagnement nouveau visant à favoriser l'inclusion numérique, à assurer la protection des individus dans leur utilisation, ou encore à les aider à acquérir des compétences numériques (OPCO Santé, 2020). Il convient de préciser que ce sont majoritairement les personnes âgées qui sollicitent une assistance technique pour utiliser les outils digitaux afin de résoudre les problèmes techniques qui s'ensuivent (Bobillier Chaumon, 2009).

Un problème sous-jacent apparaît également, celui de l'éthique, lié à l'intervention de personnes tierces dans un ensemble de démarches privées et confidentielles. En effet, les espaces numériques utilisés pour effectuer une démarche en ligne sont des espaces individuels, comprenant des mots de passe et des sécurités d'identification à l'entrée, mais aussi l'accès à de nombreuses données à caractère personnel. Par conséquent, l'intervention d'une personne extérieure n'est pas envisagée par les plateformes dans cette utilisation. Les professionnels se trouvent donc face à un dilemme éthique (Gascoin, 2023).

Bier et al. (2022) souligne que, pour que ces professionnels prennent en charge au mieux les patients à travers la digitalisation, il est important de les former et de les rassurer au préalable sur leur maîtrise du domaine. Le triptyque "*j'informe, j'explique, je forme, je rassure*" est alors considéré comme une approche nécessaire pour accompagner ces professionnels (Bier et al., 2022). Une formation adéquate permet de réduire les appréhensions et de faire face à ces défis.

Enfin, suite à la digitalisation croissante du secteur et aux différents besoins identifiés pour les bénéficiaires de services, toute une série de nouveaux métiers apparaissent dans et hors champ du travail social : médiateurs numériques, chefs de projet mission numérique, managers de communautés, etc. Cela nécessite autant de formation que de nouvelles compétences (Haut conseil du travail social, 2022 ; OPCO Santé, 2020).

1.4 Les outils digitaux au service des professionnels et des bénéficiaires

L'état des lieux que nous venons de dresser sur la digitalisation des SAP met en évidence un aspect important : cette digitalisation se traduit par une diffusion croissante d'outils numériques, disponibles à la fois pour les professionnels et les bénéficiaires (Haut conseil du travail social, 2022). Ainsi, nous nous retrouvons face à deux formes distinctes de digitalisation au sein du secteur.

La première forme concerne la digitalisation des outils du travailleur, ce qui implique l'adoption de technologies et de solutions digitales nouvelles pour améliorer les processus de gestion et faciliter le travail quotidien des professionnels (Nirello, 2016). Cela peut inclure l'utilisation de logiciels de planification, de facturation, ou encore l'utilisation de tablettes et de smartphones pour accéder à des informations essentielles sur le terrain.

La deuxième forme porte sur la mise en place d'outils digitaux à destination du bénéficiaire, avec pour objectif d'améliorer leur qualité de vie (Bobillier Chaumon, 2009). Ces outils consistent notamment en la mise en place d'objets connectés ou de systèmes de surveillance à distance visant à assurer la sécurité et le bien-être des personnes dépendantes, favorisant ainsi le maintien à domicile (CHORUM, 2017).

1.5 Conclusion partielle

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté les raisons qui poussent le secteur des SAP vers la digitalisation. Nous avons souligné les opportunités suivantes : l'automatisation des processus de gestion, l'amélioration des conditions de travail, la représentativité accrue des genres, la valorisation des métiers du secteur qui engendre une fidélisation de personnel, l'augmentation des possibilités de maintien à domicile. Cependant, nous avons également relevé les défis suivants : l'implémentation de la technologie dans un environnement basé sur l'humain, le danger d'adopter une vision essentialiste de la technologie, le risque d'une technico-dépendance, l'acceptation des travailleurs, la peur du contrôle, les données sensibles du secteur et le coût de la digitalisation. Nous avons porté un regard attentif au phénomène de fracture numérique et à ses implications sur le secteur des SAP.

Enfin, nous avons souligné la distinction entre la digitalisation des pratiques des professionnels et la mise à disposition d'outils à destination des bénéficiaires, car elle implique des besoins et des effets qui diffèrent en fonction de l'utilisateur visé par les technologies digitales.

Dans le cadre de notre étude, conformément à notre objectif de recherche, nous nous concentrerons uniquement sur les outils à destination des professionnels du secteur. Cependant, il était essentiel de commencer par reconnaître l'ensemble des avancées et des enjeux liés à la digitalisation des SAP afin de mieux comprendre l'impact de l'accompagnement externe sur les travailleurs des ES actives dans ce domaine.

Chapitre 2 : L'impact d'un projet de digitalisation sur les travailleurs des services à la personne

2.1 Introduction

Au-delà des enjeux et défis soulevés par la transition numérique du secteur, il est essentiel de souligner que l'introduction de nouveaux outils au sein d'une organisation ne se limite pas à ses aspects techniques. Ceux-ci ont également un impact considérable sur l'activité de travail de toutes les catégories de salariés (Anact, 2019). Cette transition engendre donc des effets plus larges et imprévisibles tels que la nécessité de modifier les compétences requises au quotidien (Bobillier Chaumon et al., 2019), l'émergence de nouveaux besoins et des modifications dans l'organisation du travail (OPCO Santé, 2020). Ainsi, il est pertinent d'analyser les incidences humaines et techniques de cette transformation afin de mieux appréhender son influence globale sur l'ensemble de l'organisation.

La digitalisation peut prendre différentes formes à savoir la mise en place de systèmes de gestion électronique des dossiers, l'utilisation d'applications mobiles pour la coordination des interventions, ou encore l'automatisation de certaines tâches administratives.

Dès lors, compte tenu de cette multiplicité, nous avons choisi de restreindre notre champ d'analyse. Nous concentrerons nos recherches sur les travailleurs des SAP et sur l'impact de l'introduction d'outils numériques dans leur activité professionnelle.

C'est donc sous cet angle que nous nous analyserons l'impact global d'un projet de transformation digitale. Nous nous concentrerons sur quatre catégories de travailleurs : les travailleurs de terrain, la direction, les équipes d'encadrement autrement appelées « le management de proximité » ainsi que les fonctions dites de supports.

Nous définirons ces catégories et en délimiterons le périmètre. Ensuite, nous examinerons l'impact d'un projet digital dans les domaines suivants : la modification des fonctions et des tâches, le développement des compétences, la perception et le bien-être émotionnel, ainsi que les perspectives et opportunités professionnelles.

2.2 Définitions

a) Les travailleurs de terrain

Un travailleur de terrain peut-être défini comme une « *personne qui doit être présente physiquement sur son lieu de travail pour exercer son activité.* » (Workplace from Meta, s. d.).

Dans le cadre des SAP, cette notion englobe l'ensemble des fonctions occupées par des personnes qui travaillent en présence du bénéficiaire.

Ainsi, sous ce terme, nous retrouvons notamment les fonctions suivantes : aide ménager(e), aide familial(e), garde à domicile, garde-malade, ouvrier polyvalent, chauffeur, infirmier(e) à domicile, aide-soignant(e) (Wallonie, 2021).

b) La direction

La direction peut être définie comme la ou les « *personne(s) à la tête d'une entreprise* » (Larousse, s. d.).

Dans le secteur des SAP, ces personnes sont en charge de la gestion de la structure proposant au domicile des patients des prestations d'aide et/ou de soins (Oriane, s. d.).

c) Le management de proximité

Le rôle du management de proximité consiste à encadrer le travail des équipes au quotidien tout en étant l'intermédiaire avec la direction (Cadremploi, s. d.).

Dans jargon des SAP, le management de proximité s'entend comme « les responsables de secteur ». Une responsable de secteur dans l'aide aux soins et les services à domicile est « *chargé de l'organisation et la gestion des activités d'aide à domicile, de la gestion de l'équipe, et de l'organisation et du bon déroulement des interventions à domicile. Il s'occupe généralement d'une zone géographique déterminée.* » (HelloWork, s. d.).

Le management de proximité a donc pour mission d'encadrer au quotidien les intervenants sur le terrain (CIJD, s. d.).

d) Les fonction de supports

Les fonctions de support d'une entreprise regroupent toutes les activités de gestion qui ne font pas partie de son domaine d'expertise principal. Nous retrouvons donc les métiers dont les fonctions concernent les activités suivantes : informatique, ressources humaines, logistique, finance, marketing, service juridique (Solutions Horizon, s. d.).

2.3 Le travailleur de terrain face à la digitalisation

Lorsqu'un projet de digitalisation est entrepris au sein d'une organisation, les travailleurs de terrain sont inévitablement touchés par cette transformation. Pour cause, ce sont généralement eux qui sont au cœur des changements induits par la digitalisation. Nous allons donc nous pencher son l'impact significatif, aux natures multiples, sur les acteurs de terrain engagés dans le secteur des SAP.

2.3.1 Modification de la fonction et des tâches

La digitalisation entraîne une modification de la fonction et des tâches des travailleurs de terrain au sein des structures. En plus des missions traditionnelles dévolues aux SAP, les travailleurs doivent désormais intégrer de nouvelles tâches en lien avec l'utilisation des outils digitaux (Sorin, 2019). Cependant, cette intégration n'est pas sans conséquence. En effet, elle peut impliquer une charge de travail supplémentaire, car ils doivent apprendre à jongler entre les activités traditionnelles et celles rendues possibles grâce à la digitalisation (Bobillier Chaumon, 2021).

2.3.2 Développement de compétences

La transformation digitale modifie les attentes requises vis-à-vis des travailleurs de terrain. Ceux-ci vont devoir développer des compétences numériques afin de prendre pleinement part à l'intégration des implications nouvelles dans leur pratique (Gascoin, 2023). Cela peut se révéler un véritable défi, notamment pour ceux qui ne sont pas familiers avec les technologies.

Par ailleurs, la digitalisation exige des travailleurs des compétences d'adaptabilité et de rigueur, étant donné qu'elle entraîne des changements fréquents dans les pratiques de travail et l'utilisation des outils numériques (Service Francophone des Métiers et des Qualifications, 2019). Ainsi, ils devront être capables de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques afin de maintenir leur efficacité et leur productivité. De plus, ils devront s'appropriier l'outil de manière méthodique et rigoureuse afin que celui-ci soit pleinement intégré dans leur quotidien professionnel.

2.3.3 Perception et bien-être émotionnel

Sur le plan émotionnel, la digitalisation peut susciter des sentiments contrastés chez les travailleurs de terrain. D'une part, l'usage accru d'outils numériques peut être perçu comme une forme de contrôle et de surveillance, ce qui peut altérer leur sentiment de liberté et d'autonomie (OPCO Santé, 2020). D'autre part, l'introduction de technologies peut entraîner chez eux une perte de sens de leur métier (OPCO Santé, 2020), car certaines interactions humaines peuvent être reléguées au second plan, au profit de la numérisation des processus. Cette déshumanisation potentielle du travail peut créer un sentiment de détachement affectant le bien-être des travailleurs en entraînant une démobilisation (Garczynski, 2019).

Outre les enjeux émotionnels, la digitalisation peut également augmenter leur charge mentale (Nirello, 2016). En effet, la nécessité de s'adapter à de nouveaux outils et processus peut être source de stress en raison des efforts d'apprentissage et d'organisation supplémentaires requis (Bobillier Chaumon, 2021). Cette charge mentale accrue peut être d'autant plus préoccupante dans un secteur déjà exigeant comme les SAP, où l'attention aux bénéficiaires est primordiale (CHORUM, 2017).

2.3.4 Perspectives et opportunités professionnelles

Cependant, la digitalisation n'apporte pas que des contraintes, elle ouvre également la voie à des opportunités. En développant leurs compétences numériques, les travailleurs peuvent envisager de nouvelles perspectives de leur parcours professionnel (Bobillier Chaumon, 2021). L'acquisition de nouvelles compétences et l'utilisation de technologies digitales peuvent leur ouvrir des portes vers des responsabilités supplémentaires au sein de l'organisation. Ainsi, ils peuvent se voir confier des missions plus variées et valorisantes, contribuant ainsi à leur développement professionnel.

De plus, la digitalisation peut permettre d'améliorer la reconnaissance du métier de travailleur social auprès de la société civile et des bénéficiaires en renforçant l'intérêt pour la profession et contribuant à valoriser le rôle essentiel des acteurs de terrain des SAP (Anact, 2019) (cf. Revue de littérature ; Chapitre 1).

2.3.5 Interactions avec les bénéficiaires¹⁶

Enfin, en ce qui concerne les relations et la communication avec les bénéficiaires, l'implémentation d'outils digitaux peut modifier les interactions professionnelles. Par exemple, Nirello (2016), dans son article intitulé « *Les outils technologiques au service du contrôle de gestion dans les Ehpad : Conséquences sur la qualité du travail* »¹⁷, met en avant le fait que l'utilisation de ces outils peut réduire le temps que les professionnels passent à interagir avec les bénéficiaires, entraînant ainsi une détérioration de la relation. Or, comme évoqué précédemment, ce lien humain est caractéristique du secteur (CHORUM, 2017).

2.4 La direction face à la digitalisation

Après avoir explicité les effets de la digitalisation sur les travailleurs de terrain, il est pertinent de se pencher sur l'impact d'une transformation digitale sur la direction en raison d'une part de sa position cruciale dans l'entreprise et d'autre part de l'importance de son implication. En effet, le baromètre de

¹⁶ Il convient de noter que ce point spécifique a été intégré exclusivement pour les travailleurs de terrain, car leur contact direct et continu avec les bénéficiaires justifie cette distinction qui ne s'applique pas aux autres catégories professionnelles.

¹⁷ Bien que cette étude s'applique à des services prestés dans le cadre d'un établissement et non au domicile des personnes dépendantes, elle conserve sa pertinence dans le cadre du sujet qui occupe ce travail s'agissant de tâches similaires.

maturité numérique des entreprises wallonnes publié par l'Agence du Numérique (2022) indique que dans 8 cas sur 10, le directeur général est impliqué dans le projet de numérisation dans les entreprises employant 10 travailleurs et plus. La direction occupe une place prépondérante, la responsabilité de prendre des décisions stratégiques lui incombe ainsi que celle de mettre en place les transformations nécessaires pour adopter les nouvelles technologies (BPI France, 2017).

2.4.1 *Modification de la fonction et des tâches*

Selon Boissy-Rousseau & Verguet (2016), la digitalisation des entreprises ne se limite pas à la manière de mener un projet, elle impacte également le fonctionnement interne et les modes de gouvernance de l'entreprise. Cela signifie que la direction doit, non seulement prendre en compte les aspects techniques de la digitalisation, mais aussi repenser la manière dont l'organisation est structurée et gérée.

Notamment, parmi les nouvelles tâches qui lui incombent, la direction est responsable de la vérification de l'application du RGPD (OPCO Santé, 2020). En effet, dans le contexte de la digitalisation, la gestion des données personnelles des utilisateurs et des clients devient incontournable et nécessite une attention particulière pour se conformer aux exigences légales en matière de protection des données (cf. Revue de littérature ; Chapitre 1).

2.4.2 *Développement de compétences*

Les personnes en charge de la direction de l'entreprise doivent nécessairement acquérir de nouvelles aptitudes pour mener à bien le processus de digitalisation. Afin de guider efficacement l'organisation tout au long de cette transformation numérique, elles doivent développer des compétences en leadership¹⁸ et en gestion de projet.

Selon Boissy-Rousseau & Verguet (2016), les directeurs jouent un rôle clé dans la création d'un environnement propice à l'adaptation et à l'adoption des nouvelles technologies. Pour favoriser l'innovation et la prise d'initiatives au sein de l'entreprise, ils doivent encourager une culture d'ouverture au changement, de curiosité et d'apprentissage continu. Il convient qu'ils soient non seulement des gestionnaires efficaces, mais aussi des catalyseurs pour la transformation opérée au sein de leur organisation. Cette responsabilité est soulignée dans un rapport rédigé par BPI France (2017) intitulé « Les dirigeants de PME et ETI¹⁹ face au digital », lequel met l'accent sur l'importance de créer un cadre qui encourage l'expérimentation et l'intégration des solutions numériques.

De plus, comme évoqué *supra* (cf. Revue de littérature ; Chapitre 1), la digitalisation soulève des enjeux importants en matière de protection des données personnelles et de conformité aux réglementations. Les dirigeants doivent acquérir des compétences juridiques spécifiques pour comprendre et mettre en œuvre les exigences du RGPD, garantissant ainsi la confidentialité, la sécurité des données des utilisateurs et des bénéficiaires ainsi que la conformité aux réglementations en vigueur (OPCO Santé, 2020).

2.4.3 *Perception et bien-être émotionnel*

La digitalisation peut impacter le bien-être émotionnel des dirigeants. En effet, ces derniers peuvent éprouver un sentiment de pression, car leur responsabilité est engagée en cas d'échec du projet (Thiéart et al., 2015).

¹⁸ « Être un leader n'est pas un statut ou encore un titre, mais une reconnaissance accordée pour l'état d'esprit et la motivation qu'il insuffle » (*Dirigeant versus leadership numérique, s. d.*).

¹⁹ Entreprise de taille intermédiaire.

De plus, en tant que principaux décideurs et leaders de l'organisation, ils sont soumis à des attentes élevées en matière de réussite de cette transition numérique. Les enjeux associés à la gestion du projet de digitalisation peuvent donc susciter des inquiétudes quant aux résultats et aux retombées sur l'entreprise (Thiéart et al., 2015).

2.4.4 Perspectives et opportunités professionnelles

La digitalisation offre des opportunités pour les dirigeants d'obtenir une vision claire des activités et des résultats de l'organisation (OPCO Santé, 2020). Grâce à l'utilisation d'outils numériques de suivi et de gestion, les dirigeants peuvent accéder à des données en temps réel, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées et de mieux piloter les activités de l'entreprise. La digitalisation facilite ainsi la collecte, l'analyse et l'interprétation des données, fournissant aux dirigeants une meilleure compréhension des performances de l'organisation.

2.5 Le management de proximité face à la digitalisation

Tout comme les travailleurs de terrain et la direction, lors du déploiement d'un projet de digitalisation au sein d'une organisation, de nombreux effets se manifestent sur les managers de proximité. Pour rappel, le management de proximité est chargé de superviser quotidiennement les intervenants sur le terrain.

2.5.1 Modification de la fonction et des tâches

La digitalisation entraîne une modification de la fonction et des tâches des managers de proximité des entreprises. En effet, elle induit l'émergence d'une nouvelle « posture managériale », qui place l'encadrant de proximité dans le rôle de « facilitateur » plutôt que celui d'expert ou de superviseur (Benedetto-Meyer, 2019). Ce nouveau rôle attribué implique de favoriser la fluidité des informations et de stimuler l'adoption de nouvelles méthodes de travail. En tant que facilitateurs, ils seront des acteurs essentiels pour garantir une transition réussie vers un environnement de travail numérique, en aidant les travailleurs à s'approprier les outils numériques et à développer leurs compétences en la matière.

2.5.2 Développement de compétences

En termes de compétences requises, les managers de proximité doivent également faire face à des exigences liées à la digitalisation. Tout comme les travailleurs de terrain, ils doivent développer des compétences numériques, et ce, afin d'être en mesure de guider et de soutenir efficacement leurs collaborateurs dans cette transition (OPCO Santé, 2020). Ils doivent en outre acquérir des compétences spécifiques pour l'accompagnement des travailleurs dans ce processus de changement, afin de garantir une intégration réussie des nouvelles technologies.

2.5.3 Perception et bien-être émotionnel

La digitalisation peut engendrer des sentiments et des émotions complexes chez les managers de proximité. En tant qu'intermédiaires entre la direction et les travailleurs, ils peuvent éprouver un sentiment de tiraillement lié à leur position. En effet, ils sont à la fois supérieurs hiérarchiques et subordonnés, ce qui les place dans une position délicate et les expose aux pressions venant des deux côtés (Bellini, 2005).

De plus, l'introduction d'un tel projet peut susciter un sentiment de perte de la maîtrise de leur travail et de dépossession de leur capacité d'action et de décision car certains aspects de leur rôle peuvent être redéfinis par les nouvelles technologies. Selon Bobillier Chaumon et al. (2015), les cadres

éprouvent une sensation de perte de maîtrise sur leur travail en raison d'une "*mise sous tutelle technologique*" de celui-ci.

Par ailleurs, étant donné leur rôle de « facilitateur de la transformation numérique » (Benedetto-Meyer, 2019), les managers de proximité doivent accepter avec fatalité leur nouveau devoir d'accompagner les travailleurs de terrain dans la transformation digitale en combinant avec leurs propres difficultés d'appropriation. Cette dichotomie peut engendrer un sentiment d'impuissance face à l'obligation de s'adapter à ces contraintes liées à leur nouveau rôle.

Enfin, les managers de proximité peuvent se sentir éloignés de l'idéal du salarié numérique en raison de la perception selon laquelle ces outils sont davantage accessibles aux jeunes et aux personnes ayant un niveau d'éducation élevé (Benedetto-Meyer, 2019). Bien que cette perception ne soit pas vérifiée, c'est précisément cette idée que les encadrants se font du salarié numérique idéal qui pose problème, et cela peut compliquer leur rôle d'accompagnateur dans le processus de digitalisation.

2.5.4 Perspectives et opportunités professionnelles

La digitalisation offre également des opportunités pour les managers de proximité. En adoptant des outils numériques efficaces, ils peuvent gagner du temps pour effectuer certaines tâches administratives et opérationnelles. Cela leur permet ainsi de se concentrer sur d'autres aspects de leur fonction, tels que le développement des compétences de leur équipe et la mise en place de nouvelles stratégies.

Un exemple concret de cette opportunité professionnelle est l'outil de télégestion appelé Domiphone, développé par la société Accor Services pour répondre spécifiquement aux besoins et au contexte de l'aide à domicile. Grégoire (2005) a analysé les avantages de cet outil. En permettant une gestion optimisée, l'outil Domiphone permet de libérer du temps précieux pour se concentrer sur la qualité des services. Cette optimisation administrative offre aux responsables de secteurs davantage de temps pour des activités de concertation, de formation, d'encadrement d'équipe, et en fin de compte, pour améliorer la qualité globale du service rendu.

Cet outil s'avère être bénéfique pour les utilisateurs mais également pour les encadrant, car il peut permettre de suivre en temps réel les équipes, d'aider dans la planification des interventions et d'optimiser la gestion.

Par ailleurs, la digitalisation peut être envisagée comme une opportunité pour donner un sens supplémentaire à la fonction de manager de proximité. En veillant à ce que chaque travailleur soit en mesure d'utiliser les outils digitaux et de comprendre leur application pratique, les managers de proximité peuvent contribuer à prévenir l'exclusion numérique (Benedetto-Meyer, 2019). Cette approche inclusive permet à tous les membres de l'organisation de participer pleinement à la transition digitale, favorisant ainsi une meilleure intégration des nouvelles technologies dans les processus de travail.

2.6 Les fonctions de support face à la digitalisation

La structure d'analyse qui a été utilisée pour examiner les catégories de travailleurs précédentes se révèle inapplicable dans le présent cas, en raison de la diversité des profils couverts par les différentes fonctions de support. Comme exposé dans la définition préliminaire, les fonctions de support englobent une gamme étendue de services et impliquent une multitude de départements au sein de l'entreprise. Dès lors, il n'est pas pertinent d'analyser chaque catégorie en détail.

De manière générale, il est observé que parmi les diverses fonctions de support, celles rattachées au service financier et à l'informatique devraient probablement subir des répercussions significatives suite à la digitalisation, en raison de leur rôle crucial dans les projets de transformation numérique.

Les données statistiques révèlent que dans 47% des cas, le directeur informatique est impliqué dans les projets de numérisation, tandis que le responsable financier l'est dans 25% des situations (Agence du Numérique, 2022).

Il est incontestable que les professionnels de l'informatique font face à un accroissement de leur charge de travail, qui s'étend au-delà de la simple maintenance technique, englobant désormais la gestion des données. Parfois, ils sont même chargés d'analyser les besoins des employés et de garantir que les solutions numériques proposées répondent adéquatement à ces besoins (OPCO Santé, 2020). Cependant, compte tenu de leur fonction initiale, leur compréhension des métiers en question peut s'avérer limitée, créant ainsi un déséquilibre dans le processus.

Parallèlement, le directeur financier est fréquemment sollicité dès les phases initiales d'un projet, en raison de la responsabilité de la gestion des ressources financières qui est la sienne. En effet, c'est à lui qu'il appartient de prendre des décisions éclairées concernant l'allocation budgétaire pour le projet (Sahli, 2017). La digitalisation représente un investissement financier considérable qui peut constituer un obstacle majeur pour les entreprises du secteur (OPCO Santé, 2020).

2.7 Cas particulier du conseil d'administration

Les quatre catégories constituant le *corpus* des travailleurs actifs dans l'entreprise fait abstraction du rôle du conseil d'administration. Celui-ci, garant de la direction stratégique de l'organisation, est amené à jouer un rôle clé dans un processus de digitalisation. Enfin, plus qu'un projet technologique, la transformation digitale est un sujet stratégique, il est donc logique que les conseils d'administration s'en emparent (Koller, 2022).

2.8 La résistance au changement

La résistance au changement est une réaction naturelle et humaine lorsqu'un individu est confronté à de nouvelles façons de fonctionner (Pesqueux, 2020). Par son aspect transverse, il est primordial d'aborder celle-ci dans le cadre de la digitalisation d'une structure. Ce phénomène traverse toutes les strates de l'organisation et elle se manifeste chez les travailleurs à différents niveaux hiérarchiques, qu'ils soient employés de terrain, gestionnaires ou cadres dirigeants.

Plusieurs facteurs de résistance peuvent être identifiés, comme le relève Soparnot (2013) : le changement est un puissant « stresser » qui provoque un état de déséquilibre psychologique, remet en cause l'identité des individus en altérant leur relation avec l'organisation, constitue une menace en affectant les conditions de jeu du pouvoir et les libertés d'action des acteurs, peut briser l'équilibre créé par les normes de groupe, véhicule des valeurs divergentes avec celles de l'organisation, et impose l'apprentissage de nouvelles techniques et méthodes. Ainsi, l'auteur distingue ces facteurs de résistance au changement en 6 catégories : la résistance psychologique, identitaire, politique, collective, culturelle et cognitive.

Au vu de la diversité des individus qui composent une structure, des types de résistance variés et des formes d'adaptations différentes peuvent être constatés. Ainsi Evans & Britt (2023), emploient également les termes « *d'adoptants précoces, moyens et tardifs* » pour décrire les profils identifiés face à quelque chose de nouveau. Pesqueux (2020), quant à lui, identifie les formes de résistance suivantes : l'inertie, l'argumentation critique, la révolte, le sabotage. Certains travailleurs manifestent une résistance explicite, exprimant ouvertement leur opposition au changement, tandis que d'autres adoptent une résistance plus passive.

Selon de Zwart et al. (2004), les changements organisationnels ne sont pas exclusivement perçus de manière négative par les travailleurs. Selon lui, les salariés peuvent parfois considérer les évolutions des conditions comme enrichissantes, même si elles entraînent une augmentation des exigences liées à leur poste. Ainsi, l'auteur suggère que la peur du changement n'est pas un phénomène récurrent.

Pour combattre cet écueil, la communication et l'information jouent un rôle clé. Il est essentiel d'exposer clairement les raisons du changement, les étapes de mise en œuvre du projet et les conséquences attendues (Kotter & Schlesinger, 2008).

2.9 Conclusion partielle

Nous pouvons conclure ce chapitre en affirmant qu'un projet de digitalisation engendre des conséquences sur l'ensemble des salariés de l'entreprise, mais l'ampleur et la nature de ces effets varient en fonction de la position hiérarchique occupée par chacun au sein de l'organisation.

La littérature montre que des difficultés et des effets globalement négatifs sur les travailleurs sont observés lors du déploiement du projet de digitalisation. Une fois le projet achevé et la situation stabilisée, les effets de la digitalisation semblent majoritairement bénéfiques, et ils doivent être maintenus et pérennisés dans la durée afin de s'inscrire dorénavant dans la nouvelle culture d'entreprise. Ces constats révèlent de façon implicite la charge de travail qu'une digitalisation peut représenter. La résistance au changement inhérente à tout projet est également un frein à prendre en compte et à maîtriser afin de favoriser une transformation digitale réussie.

Dans le but de limiter la durée des effets négatifs, d'inscrire de manière durable les améliorations induites par la digitalisation, et de combattre la résistance au changement, il semble intéressant de se questionner sur la nécessité d'un accompagnement externe adéquat (*cf.* Introduction ; Chapitre 3), notamment lorsque la structure manque de ressources ou de compétences.

Dans une étude menée par l'OPCO Santé (2020) sur les besoins de formation et d'accompagnement induits par le digital au sein du secteur des activités sanitaires, sociales et médico-sociales privé à but non lucratif, pratiquement tous les établissements ont reconnu avoir eu besoin d'accompagnement lors de la transformation numérique. Cela témoigne d'une prise de conscience croissante de l'importance d'une approche holistique, qui englobe à la fois les aspects techniques, organisationnels et humains de la digitalisation.

La littérature nous enseigne que les entreprises ont tout intérêt, pour maximiser les avantages et minimiser les inconvénients sur les travailleurs des SAP du développement d'un projet digital, de recourir à un accompagnement externe pour mener à bien le processus. Cette analyse fera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 3 : L'accompagnement externe dans le cadre du déploiement d'un projet de digitalisation dans les ES actives dans les SAP

3.1 Introduction

À ce stade de notre étude, nous avons étudié les lignes de force d'un projet de digitalisation dans sa globalité au sein des SAP sans distinguer le secteur auquel elles appartiennent, à savoir l'économie sociale ou l'économie classique. Notre sujet de recherche nous amène à nous centrer notre étude sur le volet de l'économie sociale et plus spécialement la spécificité qu'il implique dans le cadre d'accompagnement externe dans le cadre des ES.

En Wallonie, les ES, tout comme les entreprises d'économie classique, semblent avoir compris l'intérêt de recourir à un accompagnement externe dans le cadre d'une digitalisation. En effet, « 58 % des entreprises qui conduisent des projets de numérisation se font accompagner par des spécialistes externes » (Digital Wallonia, 2022).

Selon Gueguen (2016), l'intérêt de faire appel à un tiers peut se justifier par « un manque de ressources internes, un manque d'expertise, le besoin d'avoir un regard externe hors du contexte ou la décision d'externaliser tout ou partie de l'activité de l'entreprise ».

Au regard de ces constats, deux questions émergent : quelles sont les différentes possibilités existantes en matière d'accompagnement externe pour les ES et en quoi le recours à ce type de soutien influence-t-il les travailleurs des ES actives dans les SAP ?

Dans ce chapitre, nous aborderons par conséquent les différents types d'accompagnements disponibles pour ce type de structure. Nous nous concentrerons d'une part sur l'accompagnement technique et d'autre part, sur celui en gestion du changement. Enfin, nous examinerons les limites de ces méthodes ainsi que l'état de la recherche sur l'influence de l'accompagnement externe dans la digitalisation de ces entreprises.

3.2 Remarque liminaire sur le positionnement digital des entreprises sociales

Les entreprises sociales ont réussi à s'adapter aux contraintes de la numérisation. Malgré l'idée préconçue selon laquelle elles pourraient être à la traîne, il est réjouissant de constater que celles-ci ont adopté les technologies numériques à un niveau tout à fait comparable à celui des entreprises de l'économie classique (Digital Wallonia, 2022). Selon le baromètre de maturité numérique des entreprises wallonnes publié par Digital Wallonia (2022), 71% des entreprises sociales disposent d'un site internet, 74% utilisent des outils collaboratifs et 68% utilisent des logiciels génériques tels que les réseaux sociaux.

L'intérêt d'une transition digitale a été bien compris par les ES, lesquelles ont développé des projets réfléchis en la matière. Les chiffres révèlent que 54% d'entre elles ont réalisé au moins un projet de numérisation au cours des deux dernières années. Les entreprises sociales sont proportionnellement plus nombreuses à associer des plans d'action à leurs projets de numérisation, 43% d'entre elles mettant en œuvre ces plans, contre seulement 30% dans l'économie classique. De plus, leur démarche semble plus structurée, avec des échéanciers d'actions et une identification claire des personnes responsables (Digital Wallonia, 2022).

Le bien-être des travailleurs occupe une place centrale dans l'approche des ES. Elles ont mis en place des stratégies pour assurer le droit à la déconnexion²⁰ et ont sensibilisés leurs travailleurs aux risques psychosociaux en la matière. Statistiquement, la moitié de ces ES prennent ce type de mesures, contre seulement 31% dans l'économie classique. Cette approche permet de contourner l'écueil déjà souligné de la crainte décelée chez les travailleurs des SAP d'une surveillance accrue suite à l'implémentation d'outils digitaux dans leur quotidien (OPCO Santé, 2020).

Malgré les similitudes entre les ES et les entreprises classiques en terme de maturité digitale, le recours à des accompagnateurs formés spécifiquement pour le secteur de l'économie sociale est un point essentiel pour la réussite du projet, élément qui sera abordé ci-après.

3.3 La nécessité d'un accompagnement externe spécifique dans le cadre des entreprises sociales

3.3.1 Particularisme des entreprises sociales

La finalité sociale, le mode gouvernance, et la dynamique participative amènent les EES à se tourner vers un accompagnement spécifique à leurs besoins (Avisé & Jurisassociation, 2017). Ces entreprises poursuivent un objectif sociétal dans lequel la maximisation du profit n'a que peu d'incidence. Évidemment, elles conservent une dimension économique car elles produisent des biens et de services mais, c'est leur dimension sociale qui prime (Mertens et al., 2010). Au vu de cet élément, l'intervention d'accompagnateurs classiques au sein des ES apparaît inadéquate car ils ne sont pas formés quant à ce. Il est fondamental que ces structures recourent à des acteurs d'accompagnement formés dans le domaine de l'économie sociale et capables de répondre aux défis spécifiques auxquels elles sont confrontées lors de leur transition digitale.

3.3.2 Les acteurs de l'accompagnement

Nous avons constaté qu'il existe peu de littérature et d'information spécifique sur le sujet de l'accompagnement de projet de digitalisation d'ES principalement en raison de la concentration des recherches sur la création d'entreprise plutôt que sur le déploiement de projets, même si ces domaines sont étroitement liés.

Ricou & Moissonnier (2022) ont développé l'idée que les cabinets de conduite du changement peuvent être classés selon deux axes : l'approche (conseil ou coaching) et le niveau de spécialisation de leur offre (spécialiste ou généraliste). Les cabinets de conseil sont des experts qui fournissent des recommandations mises en œuvre par les clients, tandis que les cabinets de coaching accompagnent ceux-ci dans la recherche de solutions adaptées à leurs objectifs. Les cabinets spécialistes se concentrent sur des domaines spécifiques, tandis que les cabinets généralistes interviennent dans divers secteurs et métiers.

Leur théorie apparaît transposable lorsqu'il s'agit de s'adjoindre d'un accompagnement externe pour les ES. Le choix de l'accompagnateur pourrait être opéré en fonction du degré de développement digital de la structure. Une structure présentant un faible niveau aurait intérêt à se tourner vers un coaching global alors qu'une structure plus mature en terme de digitalisation pourrait s'orienter vers un accompagnement externe plus spécialisé. La maturité de la réflexion menée en interne par la structure elle-même sur la définition de son projet de digitalisation pourrait définir le choix d'un coaching global ou d'une approche conseil.

²⁰ Le droit à la déconnexion a été introduit par le chapitre 8 de la loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions relatives au travail (article 29 et sqq.). Il établit le droit aux employés de ne pas rester connectés aux dispositifs numériques professionnels tels que les téléphones mobiles, les smartphones, les ordinateurs et les e-mails en dehors de leurs heures de travail. La mise en œuvre des modalités a été rendue obligatoires à partir du 1^{er} avril 2023.

3.3.3 Les types d'accompagnement

Il existe plusieurs formes d'accompagnement qui peuvent être dispensées par un acteur externe auprès d'une ES pour mener à bien son projet de numérisation.

Les quatre formes principales d'accompagnement sont les suivantes :

- Un accompagnement sur le plan technique en informatique ;
- Un accompagnement sur le plan marketing ;
- Un accompagnement sur le plan légal ou financier ;
- Un accompagnement en gestion du changement (Agence du Numérique, 2022).

Le choix de recourir à une ou plusieurs formes d'accompagnement externe varie en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise concernée (Dossier accompagnement, AVISE). Certaines se tourneront vers un accompagnement technique uniquement tandis que d'autres souscriront à un accompagnement complet qui couvre tous les types énumérés ci-dessus.

Dans le cadre de notre étude, nous étudierons les deux types d'accompagnement qui sont proposés aux ES accompagnées dans le cadre du projet DigitalEES, à savoir les accompagnements en gestion du changement et techniques. Ce choix permettra de mettre en concordance les études et résultats de ce mémoire avec le projet DigitalEES (cf. Introduction ; Chapitre 2).

3.3.4 L'accompagnement en gestion du changement

La gestion du changement, autrement appelée *change management*, peut se définir comme « *un processus qui regroupe un ensemble d'actions menées dans une entreprise pour accompagner son adaptation au changement et à la transformation de son environnement de développement* » (Brossault, s. d.).

Il est essentiel pour une structure de mesurer les enjeux de la gestion du changement. En effet, la littérature l'a montré, une transformation digitale engendre des modifications conséquentes dans l'environnement des travailleurs et une réorganisation des processus établis initialement.

Cependant, lorsque les structures et les professionnels entament leur transition vers la transformation numérique, ils se concentrent avant tout sur l'aspect technique de la transformation (OPCO Santé, 2020).

Or, un projet de digitalisation ne consiste pas uniquement en une transformation purement technique, mais il s'agit d'un projet à part entière dans toute sa complexité. Il est dès lors pertinent de mettre sur pied une gestion de projet solide pour mener à terme le processus de transformation digitale.

La problématique du changement en tant que processus, ses conséquences et ses implications doit être appréhendée. Le projet étant mené par des personnes, et pour des personnes, il convient dès lors d'intégrer le facteur humain dans la démarche (Bornet, 2016), car la véritable transformation se réalise sur le terrain et auprès des personnes-utilisatrices. Obtenir l'adhésion et l'investissement des collaborateurs est indispensable pour mener à bien le projet dans son ensemble.

Les entreprises doivent mettre en place une gestion optimale afin de rencontrer l'adhésion du personnel et prévenir la résistance au changement. La transformation numérique nécessite donc une approche culturelle et managériale plus large (OPCO Santé, 2020). Il s'agit de mettre en place « *une série d'étapes (...) afin de faciliter la transition d'individus et d'organisations* » (Delacauw, 2022). Or, cette gestion du changement n'est pas évidente, car elle fait appel à des notions de sciences sociales, et donc à une expertise reconnue.

Dès lors, l'intérêt d'un accompagnement externe en la matière prend tout son sens.

Dans le cadre des entreprises actives dans les SAP, l'importance de l'accompagnement externe en gestion du changement se justifie d'autant plus. Par rapport à des structures actives dans des secteurs plus traditionnels, ces entreprises sont confrontées à des défis particuliers lorsqu'il s'agit de faire face à la transition digitale, qui est en réalité un concept relativement nouveau pour elles, et fortement éloigné dans leur proposition de valeur initiale tournée vers l'humain (Anact, 2019; CHORUM, 2017). La continuité des services rendus aux bénéficiaires, tous les jours de l'année, s'avère être un défi majeur (Duboisdenghien, 2021). Le changement doit donc s'intégrer progressivement parallèlement au maintien de l'activité.

De plus, le secteur des SAP est composé de métiers dans lesquels un *turnover* important est constaté. Par exemple, en matière d'aide à domicile, le taux de rotation du personnel très élevé est caractéristique de la profession (Doniol-Shaw, 2009). Le secteur est constitué des travailleurs souvent en situation précaire (Dussuet, 2016), et qui exercent ce genre de professions pour sa grande accessibilité (Puissant cité dans Puech, 2013) et avec un faible niveau de compétences exigé (Kornig et al., 2021), ceci complique l'adhésion à un projet commun.

Il convient de préciser qu'il n'existe pas une manière unique d'envisager du *change management*. En effet, chaque structure qui propose des services d'accompagnement dispose de son propre modèle de gestion du changement en entreprise (Delacauw, 2022).

L'accompagnement externe pourra aider à surmonter les défis énumérés en fournissant une expertise spécialisée pour gérer efficacement la transformation digitale et soutenir les travailleurs tout au long du processus. Cette manière de procéder garantit donc le bon déroulement du projet dans la durée malgré les difficultés explicitées telles que le renouvellement d'effectifs récurrent et le problème de l'adhésion.

3.3.5 *L'accompagnement technique en informatique*

L'aspect technique incarne le cœur de la transformation des pratiques. La mise en place de nouveaux outils, l'installation de nouvelles applications, peuvent prendre une multitude de formes. « *La complexité des systèmes informatiques et la multiplicité des prestataires peuvent vite devenir ingérables. Un accompagnement technique peut permettre d'y voir plus clair dans les différentes offres de services.* » (Un accompagnement technique pour vos équipes, s. d.)

En sus de permettre aux entreprises d'obtenir une meilleure compréhension des différentes offres de services disponibles sur le marché, l'accompagnement technique vise également à simplifier l'intégration des outils digitaux que les entreprises envisagent de déployer. Ainsi, « *L'accompagnement informatique comprend toutes les mesures qui facilitent la maîtrise de nouvelles procédures informatiques comme l'installation de nouveaux équipements, de nouveaux logiciels, ou de nouvelles fonctionnalités au sein de l'entreprise* » (NowTeam, 2017).

L'accompagnement technique est fort apprécié par les structures lors d'un projet de digitalisation. En effet, environ 5 entreprises sur 10 choisissent de recourir à cette forme d'accompagnement (Digital Wallonia, 2022).

Les entreprises de SAP privilégient généralement le recours à des solutions externes pour la gestion du déploiement technique d'une solution digitale en raison d'un manque de compétences internes. En outre, la majorité des travailleurs de ce secteur n'est pas accoutumée aux outils numériques, principalement en raison du fait que les métiers exercés tels que l'aide à domicile, sont marqués par un faible niveau d'équipement en la matière (Kornig et al., 2021).

3.4 Les limites de l'accompagnement

Bien qu'ayant démontré l'intérêt de l'accompagnement externe dans le secteur des SAP, il convient d'identifier les limites que peut présenter cette solution.

L'inscription de l'accompagnement dans le temps peut présenter une difficulté, étant donné que celui-ci est conçu avec une durée limitée échelonnée sur des semaines et des mois (BPI France, s. d.). Une fois cette période d'accompagnement achevée, les entreprises pourraient se retrouver sans le soutien continu nécessaire pour faire face à de nouvelles questions et défis pouvant surgir ultérieurement.

De plus, une limite fondamentale concerne la nécessité pour l'accompagnateur de définir clairement les limites de son rôle. Il doit identifier la valeur qu'il apporte à la personne qu'il accompagne, tout en évitant de se considérer comme un sauveur. Si l'accompagnateur franchit régulièrement ces limites, son excès d'implication peut devenir contre-productif en entraînant une inaction (Chauvet, 2002).

Selon Léger-Jarniou (2008) : « *l'accompagnement vise à rendre le créateur autonome et l'accompagnant ne doit en aucun cas se substituer au créateur* ». En effet, sa fonction consiste à soutenir une structure, en guidant celle-ci vers sa concrétisation en tant que projet viable. Si l'accompagnateur n'agit pas de la sorte, la structure risque de perdre la maîtrise sur son projet.

3.5 Les motifs sous-jacents au non-recours à un accompagnement

Léger-Jarniou (2008) présente quatre motifs qui explicitent les raisons qui justifient l'absence de recours à un accompagnement externe. Bien que son ouvrage traite de l'accompagnement à la création d'entreprise, nous considérons ses motifs comme pertinents pour le déploiement de projets de digitalisation en donc transposables à notre cas d'étude.

Ces raisons sont les suivantes :

- Une méconnaissance de l'existence de ce type d'organismes ou de structures ;
- Un manque de compréhension concernant la nature du soutien offert par ces organismes ou structures ;
- Le sentiment de ne pas être éligible pour bénéficier de ce type d'accompagnement ;
- Le choix délibéré de ne pas solliciter l'aide de ces organismes ou structures (Léger-Jarniou, 2008)

3.6 État de la recherche sur l'influence de l'accompagnement externe dans la digitalisation des entreprises sociales actives dans les services à la personne

Nous avons identifié la plus-value du recours à un accompagnement externe pour la digitalisation des entreprises de SAP. Nous considérons pertinent de se pencher sur les études existantes en la matière, lesquelles ont analysé les effets spécifiques de l'accompagnement externe sur les travailleurs des entreprises sociales, dans le contexte de la digitalisation.

L'étude menée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) en partenariat avec l'Union des Employeurs de l'Économie Sociale et Solidaire (UDES) en France offre un aperçu éclairé de ces effets.

Certaines de ses conclusions peuvent être transposées au contexte de notre étude en raison de similitudes entre les deux pays en termes de secteur des SAP et digitalisation des entreprises. Toutefois, des spécificités locales pourraient également nécessiter une adaptation des approches et des stratégies.

Cette étude avait pour objectif d'examiner les impacts du numérique sur les conditions de travail dans le secteur de l'ESS, en se concentrant sur trois structures de la branche de l'aide à domicile. Les résultats ont été compilés dans un guide qui a permis de communiquer sur les retours d'expérience relatifs aux effets des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Les trois entreprises étudiées étaient engagées dans un processus de télégestion²¹, avec l'objectif de fournir des smartphones aux travailleurs. (Anact, 2019)

En parcourant le document, il est difficile de déterminer clairement si les trois structures examinées ont bénéficié d'un accompagnement de l'Anact en raison d'un manque de précisions de celui-ci. Cependant, l'analyse de la première structure suggère la possibilité d'un accompagnement externe dans le processus de digitalisation.

Dans cette structure, les bénéfices observés suite à l'accompagnement incluent :

- La motivation du personnel et une envie de faire avancer le projet : l'accompagnement semble avoir entraîné une implication accrue parmi le personnel de l'entreprise.
- La prise de conscience de l'importance du pilotage de projet : l'entreprise a pris conscience de l'importance de mettre en place une gestion bien structurée du projet de digitalisation, mettant en évidence le rôle d'une supervision efficace aux différentes étapes du processus.
- La volonté de conserver la méthodologie acquise grâce à cet accompagnement afin de l'appliquer à d'autres projets : cela illustre l'envie des parties prenantes d'intégrer les nouvelles façons de travailler et de les appliquer à d'autres projets de digitalisation dans le secteur des SAP.

Ces résultats, issus de l'expérience de l'entreprise, témoignent de la valeur de l'accompagnement externe dans le processus d'implémentation d'une solution digitale dans une entreprise d'économie sociale des SAP.

Cependant, il est difficile d'en tirer des conclusions générales, car l'étude menée ne se concentrait pas spécifiquement sur l'impact de l'accompagnement externe, mais plutôt sur les effets du numérique sur les conditions de travail dans le secteur de l'ESS.

Par conséquent, notre analyse comparative entre les structures accompagnées et non accompagnées prend tout son sens.

²¹ La télégestion se définit comme la gestion à distance des informations au moyen d'un système téléinformatique.

Chapitre 4 : Conclusion de la partie théorique et questionnements

4.1 Limites de la littérature

Nous avons tenté d'effectuer une recherche exhaustive de la littérature existant en matière de digitalisation des SAP.

Nous avons constaté une carence en la matière, dans la littérature belge et plus particulièrement wallonne. Comme déjà précisé, nous nous sommes appuyés sur une littérature française lorsque la littérature belge faisait défaut.

Nous n'avons pas trouvé de références relatives à une analyse globale d'un projet de digitalisation mené dans le secteur des SAP et couvrant l'organisation dans son ensemble. Cela est sans doute dû au fait que la transition numérique est un phénomène relativement nouveau dans le secteur. Cette limite dans la littérature est regrettable, car il est nécessaire de comprendre comment un projet de digitalisation affecte l'ensemble de l'organisation concernée, et pas seulement les usagers finaux. En effet, la digitalisation va au-delà de l'automatisation de tâches spécifiques, elle a le potentiel de transformer en profondeur le fonctionnement d'une structure, dans la manière dont elle interagit avec ses travailleurs et dans la façon dont elle fournit ses prestations (Boissy-Rousseau & Verguet, 2016).

Il semble primordial de se pencher sur les effets d'une digitalisation sur les différents profils de travailleurs afin d'obtenir une compréhension holistique de l'impact. Cette approche globale permettra également de mieux cerner les sources de résistance et d'identifier les besoins spécifiques en formation et en accompagnement pour chaque profil de travailleur.

4.2 Questionnements issus de la littérature

Au vu des limites avérées, notre mémoire se propose de contribuer à combler cette lacune en apportant des éléments de réponse spécifiques pour les SAP en Wallonie. Nous rappelons que notre étude s'inscrit dans le cadre du DigitalEES lui-même inscrit dans la stratégie numérique de Digital Wallonia.

Nous avons également relevé que peu d'études se sont penchées sur les aspects liés à l'accompagnement des travailleurs des ES tout au long de cette transition digitale. Notre partie empirique va donc tenter de fournir des éléments de réponse cette question.

Les limites de la littérature ayant été objectivées, nous tenterons d'apporter une réponse aux questionnements qui ont émergé à la suite de l'examen de celle-ci sur le sujet. Ils tiennent compte de l'analyse comparative d'un projet de digitalisation qui s'impose entre des structures accompagnées ou non pour mesurer l'influence de l'accompagnement fourni.

Ces questionnements sont les suivants :

a) Questionnement relatif à la mise en place du projet

« Dans la mise en place du projet de digitalisation, quelles sont les différences constatées entre les ES accompagnées et non accompagnées, et en quoi celles-ci impactent-elles le degré d'implication et de satisfaction des travailleurs ? »

b) Questionnement relatif à la confiance et la motivation des travailleurs

« Les travailleurs des ES bénéficiant d'un accompagnement dans le déploiement de leur projet de digitalisation se sentent-ils plus confiants et motivés à utiliser les outils digitaux proposés en raison de

la crédibilité apportée par l'intervention de professionnels dans le projet, par rapport aux travailleurs des entreprises non accompagnées ? »

c) Questionnement relatif à l'appropriation de l'outil

« En termes d'utilisation et d'intégration dans leurs activités quotidiennes, comment l'appropriation des outils digitaux diffère-t-elle entre les travailleurs des ES accompagnées et ceux des ES non accompagnées ? »

d) Questionnement relatif aux difficultés de déploiement du projet

« Quels sont les principaux obstacles et difficultés rencontrés par les travailleurs chargés de la mise en place du projet des ES accompagnées par rapport à ceux des entreprises non accompagnées lors de la mise en place de la transformation digitale, et comment ces différences affectent-elles la réussite globale de celle-ci ? »

e) Questionnement relatif à la résistance au changement

« Existe-t-il une différence significative dans le niveau de résistance au changement entre les travailleurs des ES bénéficiant d'un accompagnement externe dans le déploiement d'un projet de digitalisation et ceux des ES non accompagnées ? »

Dans la partie empirique de notre mémoire, nous nous efforcerons de répondre et d'analyser les questionnements formulés ci-dessous.

PARTIE PRATIQUE

Chapitre 1 : Méthodologie

Nous expliciterons ici la démarche que nous avons adoptée pour recueillir et analyser les données empiriques concernant les effets d'un accompagnement externe lors du déploiement d'un projet de digitalisation sur les travailleurs des ES actives dans les SAP.

Notre méthodologie s'appuie sur la théorie de « l'oignon de recherche »²² développée par Saunders et al. (2019). Sur cette base, nous aborderons successivement les éléments suivants : l'approche de recherche, le méthode de méthode, la stratégie de recherche et la collecte de données.

1.1 Approche, méthode et stratégie de recherche

1.1.1 Approche de recherche

L'approche de recherche choisie est l'abduction²³. Pendant tout le processus d'observation et de questionnement, les informations recueillies ont renforcé le besoin de mener des recherches théoriques en se référant à la littérature scientifique (Catellin, 2004).

L'abduction a donc été utilisée afin de permettre des allers-retours entre la littérature existante et les informations collectées sur le terrain.

1.1.2 Méthode de recherche

Nous avons trouvé cohérent de réaliser une étude basée sur une méthode de type qualitative. La démarche de recherche qualitative constitue un moyen d'analyser et de saisir des phénomènes, des comportements collectifs, des événements ou des sujets dans le but de les comprendre en profondeur (Saunders et al., 2019). Nous avons opté pour cette méthode afin de capitaliser sur les expériences vécues par les travailleurs issus de différentes ES actives dans le secteur des SAP et engagées dans une transformation digitale.

1.1.3 Stratégie de recherche

Nous nous sommes basés sur la théorie ancrée. Cette conception a pour objectif de développer des théories en se fondant non sur des hypothèses préétablies, mais sur les données recueillies sur le terrain (Saunders et al., 2019). Nous avons choisi de nous pencher sur ce procédé afin d'être en mesure de formuler des pistes de recommandations concrètes pour les travailleurs dans leur gestion du changement suite à une transformation digitale effectuée au sein leur structure.

Pour ce faire, nous avons mobilisé deux types de méthodes de collecte de données que nous développerons ci-après.

²² L'Oignon de Recherche, traduit de l'anglais « *Research Onion* », est une approche méthodologique de la recherche développée par Saunders et al. (2019).

²³ Approche de l'élaboration de théories impliquant la collecte de données pour explorer un phénomène, identifier des thèmes et expliquer des modèles, afin de générer une nouvelle théorie ou de modifier une théorie existante, qui est ensuite testée (Saunders et al., 2019).

1.2 La collecte de données

1.2.1 Les données indirectes

Nous avons mobilisé des données dites « indirectes », issues des documents produits par l'équipe en charge du projet DigitalEES. Ces données comprennent notamment des rapports, des retranscriptions d'interview ainsi que les réponses aux appels à projets.

Au regard de ces éléments, nous avons nourri notre réflexion et approfondi notre compréhension du projet DigitalEES, de son offre d'accompagnement et des attentes des entreprises bénéficiaires.

Ces informations préliminaires ont constitué une base solide pour la suite de notre travail. Elles nous ont permis d'orienter nos recherches vers des aspects spécifiques du projet et de mener une analyse approfondie sur l'impact de l'accompagnement externe mis en place. En nous appuyant sur ces données indirectes, nous avons envisagé notre étude avec une perspective éclairée et une meilleure connaissance du contexte, contribuant ainsi à la pertinence et à la solidité de nos résultats.

1.2.2 Les entretiens semi-structurés

Afin de capitaliser sur les expériences de différents travailleurs, nous avons collecté nos données au travers d'entretiens. Nous avons privilégié des entretiens de type « semi-structurés »²⁴ en raison de leur flexibilité (Saunders et al., 2019).

Nous avons choisi de rencontrer sur place les personnes concernées, dans le but de les mettre en confiance dans la relation que nous construisions avec eux, de créer du lien et dès lors, d'obtenir des informations plus riches.

Les entretiens avaient pour objectifs d'examiner les impacts de la digitalisation sur les travailleurs concernés et de mettre en évidence les bénéfices ou obstacles relatifs à un accompagnement externe dans le cadre du déploiement d'un projet digital.

a) Échantillonnage

Nous avons jugé pertinent de nous engager dans une dynamique de comparaison entre les structures qui ont bénéficié d'un accompagnement externe via le projet DigitalEES (cf. Introduction ; Chapitre 2) et d'autres qui ont réalisé leur digitalisation en interne.

Pour des raisons inhérentes au projet DigitalEES, nous n'avions pas la liberté de choisir les structures accompagnées avec lesquelles nous souhaitions réaliser nos travaux. Nous avons initié ce mémoire avec deux ES sur lesquelles nous pouvions nous appuyer pour réaliser nos entretiens. Malheureusement, nous avons appris, pendant la réalisation de notre mémoire, que l'une de ces entreprises s'était retirée du projet, ce qui a compliqué nos travaux. Nous aborderons cette problématique plus en détail dans la section des limites de notre échantillon.

En ce qui concerne les ES actives dans les SAP qui n'ont bénéficié d'aucun accompagnement, nous avons sélectionné deux structures qui avaient entrepris ou étaient en train de mener des projets de digitalisation similaires.

Dans les trois structures sélectionnées (à savoir 1 structure accompagnée et 2 structures non accompagnées), notre volonté était d'interroger un large éventail de travailleurs occupant des fonctions différentes. Ce choix de s'orienter vers une approche holistique était motivé par le constat,

²⁴ L'entretien semi-structuré est une méthode de collecte de données qualitatives dans laquelle le chercheur pose aux personnes interrogées une série de questions prédéterminées mais ouvertes (Saunders et al., 2019).

mis en évidence dans la littérature, d'une lacune en termes de recherches sur l'impact d'un projet de digitalisation à l'échelle globale d'une organisation de SAP.

b) Personnes interrogées

Nous avons pu mener des entretiens avec 11 personnes. Parmi elles, nous avons interrogé 4 travailleurs dans la structure « accompagnée » et respectivement 4 et 3 personnes dans les deux structures « non accompagnées ».

Nous avons eu l'occasion d'interroger des profils et fonctions très variés au sein des trois structures. Les entretiens réalisés l'ont été avec des aide-ménagères, des directeurs, des administrateurs, des responsables informatique et logistique, ainsi que des responsables de secteurs. En questionnant des personnes occupant ces différentes fonctions, nous avons pu, comme nous le souhaitions initialement, obtenir une vision plus complète de l'impact de l'accompagnement. Cette approche nous a permis de confronter l'expérience des travailleurs des ES qui ont entrepris une digitalisation sans intervention externe à celle des travailleurs de l'ES accompagnée. Cette comparaison nous a permis d'évaluer de manière plus approfondie les effets différenciés de l'accompagnement par rapport à une démarche de digitalisation autonome.

Nous présentons ci-après un tableau récapitulatif des entretiens menés dans les trois structures, mettant en évidence les différentes fonctions occupées par les travailleurs interrogés. Pour préserver leurs identités, nous avons choisi d'anonymiser les noms de ceux-ci. Dès lors, nous avons utilisé des codes uniques pour identifier chacun des répondants. Nous avons distingué la structure accompagnée (représentée en rouge) des structures non accompagnées (représentées en bleu). En outre, chaque entreprise s'est vue attribuer une lettre spécifique afin de l'identifier de manière distincte.

Ainsi :

- L'entreprise accompagnée sera nommée par la lettre A.
- Les entreprises non accompagnées seront respectivement désignées par les lettres B et C.

Cette méthode nous permet de protéger l'identité des structures et de respecter leur confidentialité tout en maintenant la clarté de notre analyse.

<i>Structure</i>	<i>Fonction</i>	<i>Répondant</i>	<i>Date de l'entretien</i>
Structure A	Assistante sociale	A1.a.s.	23/02/23
	Aide familiale (membre de l'équipe de pilotage)	A2.a.f.pil.	23/02/23
	Aide familial	A3.a.f.	23/02/23
	Administrateur	A4.admin.	23/02/23
Structure B	Référent informatique	B1.info.	01/06/23
	Assistante logistique	B2.logi.	01/06/23
	Directrice de département	B3.dir.dépa.	05/06/23
	Infirmière chef	B4.inf.ch.	06/06/23
Structure C	Directrice	C1.dir.	21/06/23
	Aide-ménagère	C2.a.m.	23/05/23
	Administratrice	C3.admin.	05/06/23

Figure 2 - Entretiens réalisés (Auteur)

Nous nous référerons à ce tableau dans le cadre de la présentation de nos résultats.

1.2.3 Les modalités et guides d'entretiens

La durée des entretiens variait en général entre 25 et 45 minutes, ce qui nous a permis d'engager des discussions approfondies et d'échanger de manière détaillée avec les participants.

Nous avons élaboré deux guides d'entretien distincts pour notre étude, afin de mener nos entretiens de manière adaptée. Un guide était utilisé lors des entretiens avec la structure bénéficiant de l'accompagnement (cf. Annexe I)²⁵, tandis que l'autre guide était destiné aux structures non accompagnées (cf. Annexe II). Cette approche différenciée était nécessaire en raison des inégalités contextuelles : nous disposions déjà d'informations préalables sur la structure accompagnée, alors que nous n'avions aucune connaissance des démarches de digitalisation entreprises par les structures non accompagnées.

Par conséquent, les questions étaient plus ciblées et détaillées pour la structure bénéficiant de l'accompagnement, tandis que celles destinées aux structures non accompagnées étaient plus générales. Cela nous a permis de collecter des informations adaptées à chaque contexte, en prenant en compte les différences de connaissances et d'expériences préalables en matière de digitalisation. Ainsi, nous avons pu obtenir des données approfondies et spécifiques pour la structure accompagnée, tout en veillant à couvrir les aspects essentiels pour les structures non accompagnées.

L'objectif global de ces entretiens était d'analyser les effets de la digitalisation sur les travailleurs, ainsi que de comprendre les bénéfices qu'ils retirent de l'accompagnement technique en informatique et en *change management*. Nous avons également cherché à identifier les obstacles sous-jacents à cet accompagnement externe.

1.3 L'analyse de données

Pour l'analyse des données recueillies au travers de nos entretiens et la présentation des résultats, nous avons, dans un premier temps, retranscrit les 11 entretiens menés (cf. Annexe III). Cette étape nous a permis d'étudier en détail les échanges verbaux avec les participants et d'identifier les tendances significatives.

Lors de la retranscription de l'entretien avec une aide-ménagère de la structure C (**C2.a.m.**), nous avons constaté que les données recueillies n'étaient pas exploitables dans le cadre de notre étude. Par conséquent, nous avons pris la décision de ne pas les inclure.

Après avoir effectué la phase de retranscription, nous avons procédé à la construction d'un tableau d'analyse thématique (cf. Annexe IV). Ce tableau a été élaboré à partir des guides d'entretien initiaux et a été amélioré en tenant compte des thèmes récurrents qui sont apparus lors des entretiens menés. Les cinq thèmes inclus dans le tableau sont les suivants : la digitalisation, les enjeux du projet de digitalisation, le déploiement du projet de digitalisation, l'appropriation de l'outil digital, ainsi que la finalité sociale et la qualité des services rendus aux bénéficiaires.

Pour chacun de ces thèmes, nous avons pris soin de noter les différents *verbatim* qui y étaient associés. Cette approche de l'analyse thématique nous a permis d'organiser et de présenter nos données, soit les *verbatim* recueillis au cours des entretiens, de manière cohérente et structurée.

²⁵ Le guide utilisé pour l'entreprise accompagnée a été adapté en quatre variantes distinctes, chaque forme étant conçue en fonction des individus que nous allions rencontrer ainsi que de leur rôle au sein du projet de digitalisation (cf. Annexe I).

1.4 Les limites de l'échantillon

En raison des limites que nous allons aborder, nous tenons à avertir le lecteur que les résultats engrangés dans le cadre de cette étude doivent être utilisés avec circonspection.

1.4.1 Abandon d'une structure accompagnée

Lors de notre collecte de données, nous avons été confronté à une situation inattendue qui a impacté nos résultats. Initialement, nous avons prévu de mener notre analyse comparative en confrontant d'une part les deux ES de SAP accompagnées dans le cadre du projet DigitalEES qui nous avaient été confiées et d'autre part, les deux entreprises « non accompagnées » que nous avons sélectionnées. Ce choix était motivé par le fait de garantir l'équité dans notre analyse comparative, en constituant un échantillon équilibré.

Cependant, la direction d'une des entreprises impliquées dans le projet DigitalEES a décidé de mettre un terme à l'accompagnement que son entreprise recevait dans le cadre du programme. Nous avons donc dû composer avec ce choix et poursuivre notre étude sans la participation de cette structure où nous avions initialement prévu de réaliser des entretiens. Cette décision a créé une contrainte inattendue pour notre collecte de données.

Cette nouvelle a entraîné un biais dans nos résultats, car nous n'avons pas pu effectuer d'analyse comparative équilibrée entre les entreprises accompagnées et les entreprises non accompagnées. En devant nous limiter à l'étude d'une seule structure accompagnée, la possibilité de n'avoir pu appréhender pleinement les avantages et inconvénients du bénéfice d'un accompagnement *change* et technique lors d'un projet de transformation digitale en ES est évidente.

Nous n'avons pas pu corriger cette situation, car nous n'étions pas en mesure de retrouver une autre ES de SAP qui avait bénéficié de l'accompagnement dans le cadre du projet DigitalEES. Les deux entreprises sélectionnées pour notre étude avaient déjà fait l'objet d'une analyse spécifique auprès des membres du projet DigitalEES, ce qui les rendait irremplaçables dans notre échantillon.

Il est important de noter que le retrait de l'entreprise soulève des interrogations et suscite des questionnements quant à l'accompagnement fourni dans le cadre du projet. Cette défection remet en question l'efficacité et/ou la pertinence de l'accompagnement, et suscite des réflexions sur les raisons qui ont poussé l'entreprise à abandonner le programme en cours de route. Il serait intéressant d'explorer plus en détail les motivations et les facteurs ayant conduit à cette décision afin de mieux comprendre les implications et en tirer les enseignements nécessaires pour les futurs projets d'accompagnement dans le domaine de la digitalisation des ES de SAP.

1.4.2 Taille des structures

Une autre limite de notre échantillon réside dans le fait que les entreprises ayant accepté de participer à notre étude présentaient des tailles différentes. Il n'a pas été simple de trouver des ES de SAP de taille similaire qui avaient mis en place des projets de digitalisation comparables et qui étaient disposées à participer à notre étude. Pour être plus précis, nous exposons ci-après les disparités constatées :

- Structure A : < 100 travailleurs
- Structure B : < 250 travailleurs
- Structure C : > 500 travailleurs

Par conséquent, l'échantillon analysé n'est pas entièrement équivalent si nous considérons que la taille d'une entreprise peut influencer la nature des résultats. Cette disparité peut de nouveau engendrer

un certain biais dans notre étude car les ressources disponibles, les enjeux et les besoins de digitalisation peuvent différer en fonction de cet élément. Il sera important de prendre en compte cette limite lors de l'interprétation de nos résultats.

1.4.3 *Parité des genre*

Une troisième limite de notre étude concerne le déséquilibre de genre observé lors des entretiens. En effet, nous avons réalisé des entretiens avec deux hommes et neuf femmes. Bien que cela reflète la réalité du milieu et du secteur dans lequel nous avons mené nos *interviews*, cette disparité de genre peut potentiellement influencer les résultats et les conclusions de notre étude, car les perspectives et les expériences peuvent varier en fonction du genre des participants.

Chapitre 2 : Résultats

Dans ce chapitre, nous présenterons nos observations de terrain qui vont constituer la base de notre partie empirique. Ces résultats nous aideront par la suite, à commenter les questionnements issus de la revue de littérature, formulés à la fin de partie théorique et qui permettront, *in fine*, de répondre à la problématique de recherche.

Par souci de clarté, la présentation de nos résultats s'effectuera de manière linéaire en reprenant chaque structure. Cette manière de procéder nous paraît la seule cohérente eu égard aux comparaisons de résultats à effectuer. En outre, cette approche permettra de mettre en exergue l'impact du projet sur les travailleurs, élément central de notre étude.

Nous commencerons par présenter brièvement les structures qui ont constitué notre échantillon ainsi qu'un bref descriptif de leur(s) projet(s) de digitalisation. Ensuite, comme expliqué dans notre méthodologie, nous présenterons nos résultats à l'aide d'une analyse thématique. Nous aborderons successivement les différents thèmes de nos observations sur base du tableau d'analyse thématique réalisé (cf. Annexe IV).

2.1 Présentation des structures et de leur(s) projet(s) de digitalisation

Avant de se pencher en détail sur l'analyse thématique que nous avons réalisée, nous souhaitons fournir une vue d'ensemble des projets de digitalisation menés par les trois structures de notre échantillon. Pour cela, nous avons élaboré un schéma qui résume les informations clés, à savoir les structures concernées, le statut juridique de chaque structure et le(s) projet(s) de digitalisation qu'elles ont entrepris. Comme dans le tableau récapitulatif des entretiens, nous avons distingué la structure accompagnée (représentée en rouge) des structures non accompagnées (représentées en bleu). Il est important de souligner que notre analyse ne vise pas à comparer directement les trois structures entre elles, mais plutôt à évaluer l'impact d'un accompagnement externe. Par conséquent, les deux structures non accompagnées sont considérées comme un ensemble dans notre étude.

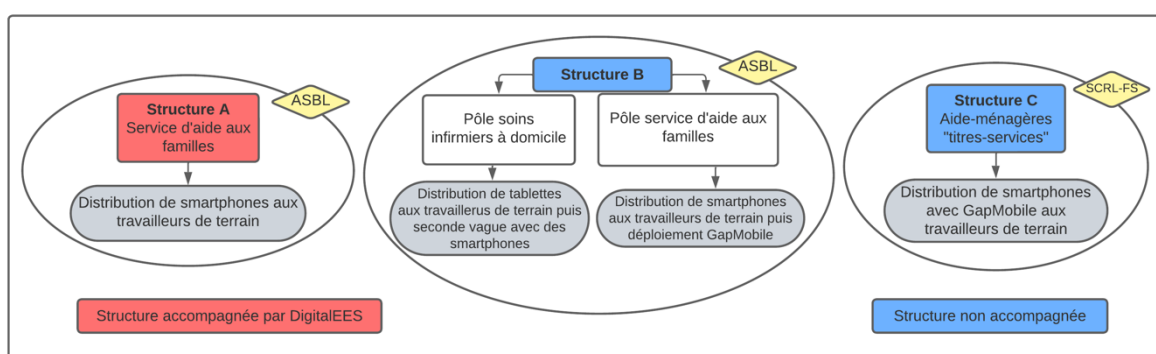


Figure 3 – Projets de digitalisation menés dans les entreprises sociales étudiées (Auteur)

2627

Dans la structure A, le projet vise à distribuer des smartphones aux travailleurs de terrain, comprenant des aides familiales, des aides ménagères à tarification sociale, des garde-malades et des ouvriers

²⁶ SCRL-FS (Société Coopérative à Finalité Sociale)

²⁷ Dans notre analyse, la structure B sera examinée dans une seule analyse, sans envisager les deux pôles distinctement.

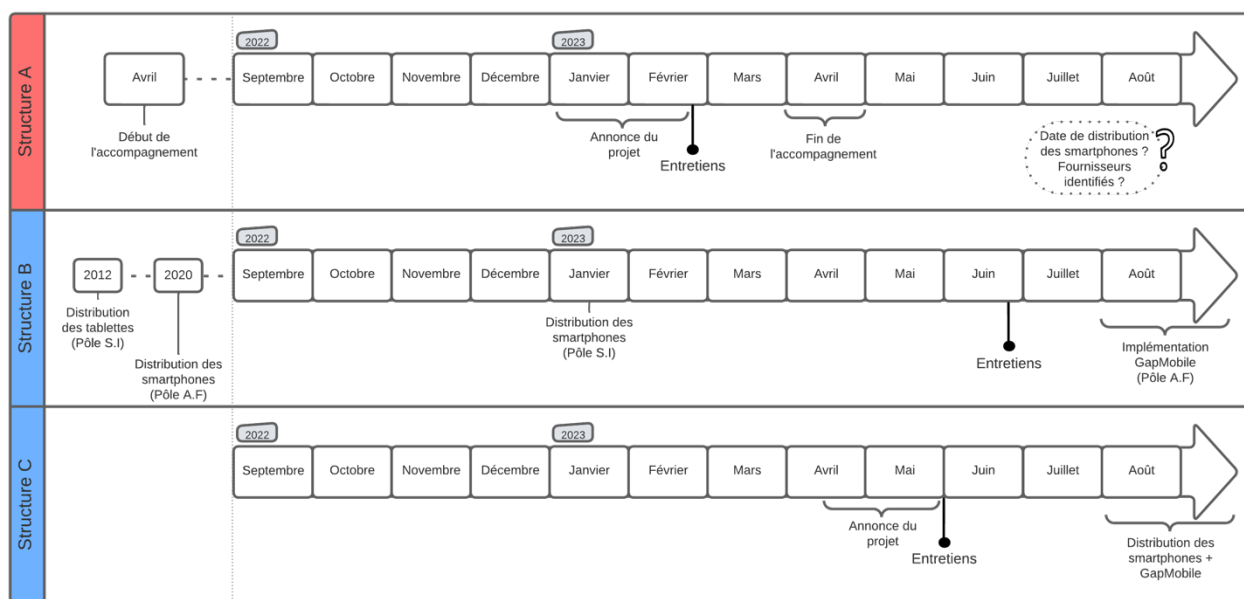
polyvalents. L'intégration du logiciel GapMobile²⁸ dans le smartphone n'est pas encore totalement déterminée mais est uniquement envisagée pour ce projet.

Dans la structure B, nous distinguons deux pôles d'activités principaux. Dans le premier pôle, dédié aux « soins infirmiers à domicile », le projet prévoit initialement la distribution de tablettes aux infirmières, suivie d'une seconde phase avec la distribution de smartphones. Dans le deuxième pôle, axé sur les service d'aide aux familles, le projet consiste d'abord à distribuer des smartphones aux travailleurs sociaux concernés. Puis, dans un second temps, le logiciel GapMobile sera installé sur leurs smartphones.

La structure C présente un projet similaire à celui des structures A et B. Il s'agit de distribuer des smartphones aux aides ménagères, mais cette fois, les smartphones intègrent directement le logiciel GapMobile. Ainsi, dès la distribution initiale, les travailleurs disposeront d'un smartphone équipé du *software* qui leur permettra de bénéficier immédiatement de ses fonctionnalités.

En somme, bien qu'il existe certaines nuances dans l'intégration du logiciel GapMobile pour les services d'aide aux familles, les projets menés dans les structures A, B et C partagent une similitude fondamentale : ils s'inscrivent tous dans une vision commune de projet de digitalisation visant à doter les travailleurs de terrain d'outils technologiques appropriés.

Nous avons exposé le(s) projet(s) de digitalisation mené(s) au sein de chaque structure. Toutefois, il convient de souligner que les entreprises présentaient des niveaux d'implémentation différents dans leur(s) projet(s) au moment de notre étude. Afin de refléter ces divergences, nous avons conçu un schéma sous forme d'une ligne du temps pour illustrer l'état d'avancement de ceux-ci dans chacune des structures.



29

Figure 4 – État d'avancement des projets de digitalisation menés dans les entreprises sociales étudiées (Auteur)

²⁸ GapMobile est un module, développé par l'entreprise GAP Informatique, simplifiant la gestion administrative en remplaçant le formulaire papier F54 (formulaire qui permet de valider les prestations en consignnant notamment les signatures des familles visitées par les aides familiales, les distances parcourues...) par une solution électronique. (GAP Informatique, s. d.)

²⁹ Pôle S.I : soins infirmiers et pôle A.F : service d'aide aux familles

Dans le contexte de la structure A, l'accompagnement a été fourni sur une période d'un an, d'avril 2022 à avril 2023.

Lors de nos entretiens menés en février 2023, nous avons constaté que le projet avait été présenté aux travailleurs, marquant ainsi un jalon important dans sa mise en œuvre. Nonobstant la fin de l'accompagnement, le projet est loin d'être terminé puisque la structure n'a pas fait choix du fournisseur des outils numériques.

Dans la structure B, comme expliqué précédemment, deux projets de digitalisation coexistent. Le premier a été amorcé il y a 10 ans, avec l'introduction de tablettes au personnel infirmier. Cette initiative a évolué avec succès jusqu'à l'introduction de smartphones en janvier 2023. Lors de nos entretiens, nous avons observé que ce projet était déjà achevé, consolidant ainsi les avancées technologiques dans cette sphère.

En ce qui concerne le deuxième projet, axé sur le service d'aide aux familles, un parcours similaire a été entrepris plus tard. Il a été initié en 2021 par la distribution de smartphones aux travailleurs de terrain, suivie par l'intégration du logiciel GapMobile sur ces appareils. Lors de nos entretiens, les responsables de projet étaient en pleine préparation de l'implémentation planifiée pour la fin du mois d'août 2023.

Dans la structure C, au moment de nos *interviews*, le projet de digitalisation avait été communiqué aux employés concernés, à savoir les aides ménagères titres services. La distribution des smartphones équipés du logiciel GapMobile est programmée pour la fin du mois d'août 2023.

2.2 La digitalisation

2.2.1 Perception de la digitalisation

Pour amorcer notre étude, nous avons interrogé les répondants sur la digitalisation de manière générale afin d'évaluer leur positionnement sur le sujet. Les résultats obtenus quant à la perception de la digitalisation révèlent des sentiments partagés.

Plusieurs répondants concordent quant à l'importance indéniable de cette évolution numérique. Par exemple, **(B3.dir.dépa.)** souligne : « *C'est inévitable parce que si l'on n'évolue pas avec le reste de la société, alors on s'arrête et on n'est plus du tout opportun dans ce qu'on fait, mais ça reste compliqué* ». De manière analogue, **(A1.a.s)** assimile la digitalisation à : « *une certaine part de modernisation* ».

Toutefois, d'autres répondants témoignent d'une certaine crainte et méfiance à l'égard de cette transformation digitale comme en témoignent les propos de **(A3.a.f.)** : « *C'est un petit peu nouveau pour moi. On a toujours travaillé avec du papier ici... même mes horaires, je préfère les avoir par papier que par mail donc... On verra bien ce qui en découlera.* » et de **(A2.a.f.pil.)** : « *C'est l'avenir, le futur. La peur aussi. Inconnu. Les craintes.* ».

Nous constatons lors de nos entretiens, une perception différente d'un même phénomène. Ces divergences semblent en réalité liées à la position hiérarchique occupée par les travailleurs interrogés. Les propos tenus par les participants donnent l'impression que plus un travailleur occupe une fonction à la base de la hiérarchie, plus la crainte se manifeste dans sa perception de la digitalisation.

Cette disparité de perception peut être expliquée par le fait que la décision d'entreprendre une telle démarche émane généralement des équipes de direction, qui, déjà convaincues de l'importance de cette transition, imposent cette transformation aux autres collaborateurs.

2.2.2 Besoin de digitalisation

Les résultats de nos entretiens permettent également de mettre en exergue les motifs avancés par les répondants sur la nécessité d'une digitalisation. Les raisons mises en avant se révèlent relativement similaires entre les répondants nonobstant la position hiérarchique de ceux-ci.

D'une part, il est clairement énoncé par plusieurs répondants qu'il est primordial pour les ES de SAP de se digitaliser afin de réduire l'utilisation excessive de papier (**A1.a.s.**, **A2.a.f.pil.**, **A3.a.f.**, **B1.info.**, **B2.logi.**, **C1.dir.**). Ainsi, la dimension écologique est évoquée comme motif de digitalisation comme le soulignent les propos de (**B1.info.**) : « *L'impact écologique, à un moment donné, joue...* » et de (**A3.a.f.**) : « *Ça va aussi permettre d'utiliser moins de papier. Rien que les horaires, tout ça, ça fait bien une dizaine de feuilles par personne par semaine. A la fin du mois sur 60 personnes, ça fait un paquet de papier.* ».

D'autre part, plusieurs participants justifient l'importance de la digitalisation au sein des ES actives dans les SAP en raison de l'impératif pour les travailleurs de terrain de s'adapter à l'évolution numérique et d'adopter des pratiques de plus en plus axées sur le digital. (**C1.dir.**) déclare : « *je pense que c'est important qu'on amène nos travailleurs vers ça dans la mesure où même pour dans une administration maintenant, si elles ont besoin d'un document ou quoi, il y a parfois beaucoup plus de choses qui sont digitales et qui doivent se faire en ligne, où il faut faire des démarches. Et donc si on ne s'y met pas, on ne les aide pas vers l'autonomie* ».

Dans le même ordre d'idées, (**A2.a.f.pil.**) affirme : « *Je pense que les personnes âgées d'aujourd'hui ne seront pas les personnes âgées dans 10 ou 20 ans. Les personnes âgées dans 10 ou 20 ans sauront utiliser la digitalisation. Donc si nous ne nous formons pas maintenant, alors que nous avons encore 20 ans de carrière devant nous, il sera important de savoir l'utiliser* ».

En outre, les répondants identifient également le besoin de se digitaliser en raison de la nécessité d'améliorer la communication au sein la structure et de favoriser une meilleure gestion de l'information. Ainsi, (**B3.dir.dépa.**) souligne : « *En termes d'organisation aujourd'hui, je pense que c'est vraiment une nécessité puisqu'au niveau de la masse d'informations, de la vitesse des modifications et de la nécessité d'informer en temps quasi réel, de tous les changements... Je pense notamment au planning, c'est vraiment à ce niveau-là que c'est le plus important* ». De même, (**A1.a.s.**) explique : « *Je pense qu'il y a pour la plupart des services, en tout cas de notre taille, une volonté d'outils de communication et de plateformes de travail.* ».

Ces différents motifs relevés mettent en évidence la nécessité de se digitaliser, tant d'un point de vue environnemental que pour favoriser l'autonomie des travailleurs, anticiper les évolutions futures et encourager une meilleure communication interne.

2.2.3 Limites de la digitalisation

Malgré l'expression de plusieurs motifs justifiant le besoin de se digitaliser au sein des structures, il est impératif d'en présenter les limites.

La limite la plus couramment évoquée par les travailleurs concerne la problématique du lien social. Les participants soulignent la prépondérance de l'aspect humain dans le secteur des SAP et perçoivent ainsi une difficulté inhérente à l'utilisation des outils digitaux (**A2.a.f.pil.**, **B1.info.**, **B2.logi.**, **B3.dir.dépa.**, **C3.admin.**). Comme l'évoque (**A2.a.f.pil.**) : « *On passe beaucoup de temps maintenant sur le numérique. On n'a plus le côté parfois social...* ».

Une deuxième limite identifiée réside dans la nécessité de sensibiliser les utilisateurs à une utilisation mesurée de ces outils (**A1.a.s.**, **B1.info.**). Comme le met en évidence (**B1.info.**) : « *finalement le digital*

c'est un peu comme avec les enfants : enfermés dans leur chambre sur le pc toute la journée. On en est là, clairement, avec nos travailleurs. Ça, c'est un aspect qui pour moi est important ».

Une troisième limite concerne le coût financier élevé lié à la transformation digitale, lequel constitue un frein à l'adoption des outils digitaux pour les structures concernées (**A4.admin.**, **B1.info.**, **B2.logi.**, **C1.dir.**). En effet, la nécessité de déployer des projets digitaux peut entraîner des dépenses considérables, comme en témoigne (**C1.dir.**) : *« il faut quand même prévoir les budgets parce que des smartphones et passer de 4 euros d'abonnement par personne à 11 euros d'abonnement, c'est un budget financier ».*

Les observations des répondants quant à la nécessité du maintien du lien social, à l'utilisation bien comprise de l'outil ainsi qu'à la prise en compte de la contrainte financière révèlent l'importance d'envisager l'ensemble des paramètres pour mettre en place une digitalisation réussie.

2.2.4 Conclusion

Nous avons abordé brièvement le thème de la digitalisation dans le cadre de notre étude, car il s'est avéré être un élément introductif permettant d'établir un contexte global avant d'approfondir notre analyse.

Compte tenu des similitudes notables entre les réponses des personnes interrogées dans les structures A, B et C, il ne nous a pas semblé pertinent d'isoler les propos des travailleurs de la structure A et de les confronter à ceux des structures B et C.

2.3 Les enjeux du projet de digitalisation

Après avoir abordé le concept de la digitalisation dans son ensemble, notre attention se tourne désormais vers les projets de digitalisation spécifiquement mis en œuvre au sein des structures étudiées. Nous procéderons à une analyse approfondie des motifs, des bénéfices et des craintes associés à ces projets, sur base des propos recueillis lors des entretiens.

2.3.1 Facteurs justifiant la mise en place du projet

Nous rappelons au lecteur que les projets en tant que tels sont à disposition dans le tableau récapitulatif (cf. Partie pratique ; Chapitre 1).

Nous constatons que, malgré certaines disparités entre ceux-ci, les motifs justifiant leur mise en place sont similaires.

Dans l'entreprise A, la volonté de se situer dans une logique d'efficacité en termes de communication est clairement exprimée. (**A1.a.s.**) : *« vu que nous avons des travailleurs qui se déplacent, on pensait pouvoir améliorer grandement la communication, au point de vue administratif et aussi au point de vue humain entre les assistantes et les différents intervenants. ».* Les propos de (**A2.a.f.pil.**) témoignent de ce problème de communication : *« Mais, parfois, ça arrive que la communication ne se fait peut-être pas toujours entre les différentes aides sociales, les assistantes sociales. Du coup, parfois, on n'a pas l'info à temps, qui nous est utile ».*

Au-delà d'une communication plus efficace, (**A4.admin.**) mentionne la volonté de se conformer aux règlements en vigueur. Il exprime : *« Un des avantages d'ailleurs de la solution, cela va être qu'on respecte beaucoup mieux le RGPD. Pour le moment, les communications se passent un peu n'importe comment. Les canaux ne sont pas très respectueux de ce RGPD ».*

Dans les structures B et C, l'enjeu consiste en outre en une volonté de diminuer les erreurs au niveau des travailleurs et gagner du temps dans les procédures. (**B1.info.**) témoigne : *« On a cet aspect erreurs humaines aussi qu'on évite ».* Dans le même ordre d'idées, (**C1.dir.**) explique : *« ça bouge beaucoup*

les horaires dans les titres-services et donc parfois on arrive à devoir dire au client que la prestation est annulée parce que l'aide-ménagère a oublié, parce que l'aide-ménagère est en retard ou elle se trompe de client (...) si elle a le smartphone, on sait que tout le monde l'utilise tout temps donc en ayant son horaire sur son smartphone, on se dit qu'elle aura plus de chance de le regarder. Et si on fait une modification, c'est en instantané. Ça veut dire que la notification est envoyée directement donc elle a l'information et ça se note sur son agenda donc voilà, on n'aura normalement plus trop l'occasion de dire qu'elle n'avait pas eu l'information ou pas vu l'information ».

Nous le voyons, les enjeux d'un projet de digitalisation sont nombreux et touchent à plusieurs aspects d'un management bien pensé à savoir garantir l'efficacité, améliorer la communication et diminution du risques d'erreurs. Nous pensons que les trois enjeux relevés se retrouvent dans tout type de structure et ne sont pas liés à l'existence d'un accompagnement externe en la matière.

2.3.2 Perception des bénéfices du projet

Au cours de nos entretiens, nous avons découvert que la perception des bénéfices découlant du projet de digitalisation variaient considérablement en fonction du rôle occupé au sein de la structure.

Dans l'entreprise A, où les travailleurs de terrain ont simplement été informés du projet de digitalisation, nous avons remarqué qu'ils sont davantage animés par des bénéfices « espérés ». **(A2.a.f.pil.)** indique : « *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.* »

Ils peuvent visualiser les possibilités et les améliorations potentielles, mais sans avoir encore ressenti directement les avantages concrets de la digitalisation dans leur quotidien. En revanche, les équipes de management sont plus enclines à adopter une approche rationnelle. Ayant une vision globale du projet, ils comprennent mieux les opportunités qu'il offre et les gains d'efficacité apportés. **(A1.a.s)** explique : « *L'avantage, c'est vraiment pour moi, c'est la communication efficace, rapide et pour tous* ».

En ce qui concerne l'entreprise B, les travailleurs de terrain semblaient également percevoir l'utilité de l'outil de digitalisation, mais ils n'attachent pas spécialement une grande importance à son intégration. Leur priorité reste centrée sur les soins prodigués et la gestion de dossiers papier, qu'ils considèrent comme suffisants pour leurs tâches quotidiennes. La responsable de ces travailleurs **(B4.inf.ch.)** souligne : « *Si on leur demandait, je ne pense pas qu'ils seraient favorables, car pour eux, la base, c'est de faire des soins et un dossier papier leur suffit amplement.* ». Ce propos témoigne du fait que, même une fois l'outil digital mis en place et distribué, l'intégration des bénéfices par les utilisateurs n'est pas systématiquement comprise.

Ces éléments épingleés, nous constatons quelle que soit la structure, il n'existe pas de différence notable de la perception des bénéfices du projet en fonction de l'état d'avancement et de l'information communiquée aux travailleurs concernés.

2.3.3 Craintes liées au projet

Cette sous-section n'aborde pas la thématique de la résistance au changement, laquelle sera abordée ultérieurement (cf. point 2.5.3 du présent Chapitre) mais bien les appréhensions formulées par les travailleurs lors des entretiens.

Des constatations similaires ont pu être opérées selon que la structure est accompagnée ou non. Les craintes diffèrent en fonction de la position occupée par le travailleur dans la société.

Les travailleurs de terrain expriment des craintes relatives à l'adaptation et la place des outils digitaux dans leur quotidien. Celles-ci se manifestent sous différentes formes et révèlent une certaine

appréhension quant à l'intégration des nouvelles technologies. Par exemple, **(A2.a.f.pil.)** indique: « *Au début, j'ai peur que ça me prenne parfois du temps pour savoir m'y retrouver* ». Parallèlement, des préoccupations plus techniques ont été mentionnées, notamment en cas de détérioration de l'outil digital. **(B2.logi.)** explique : « *La peur aussi parce que le Nokia il tombe, il ne casse pas, il tombe dans un sceau d'eau, il tient, il est hyper robuste. Mais elles ont surtout peur par rapport au smartphone de devoir payer parce qu'elles disent « si on le casse, comment ça se passe ? »* »

Par ailleurs, les personnes occupant un rôle actif dans la gestion du projet ou faisant partie des équipes d'encadrement ont davantage fait part de craintes liées à la mise en place du projet dans son ensemble. Celles-ci se concentrent principalement sur des aspects logistiques et organisationnels. Certains ont exprimé leur inquiétude quant à la charge de travail supplémentaire qui découle de la mise en œuvre de projets de digitalisation : « *La seule [crainte] que je pourrais peut-être avoir c'est le support qui va augmenter par rapport à elles.* » **(B1.info.)**. Tandis que **(C1.dir.)** souligne : « *Ma plus grande crainte, je pense que c'est au niveau légal. Et peut-être les bugs avec la connexion Internet que voilà.* ». Nous avons également relevé des réticences concernant l'adhésion de l'équipe au projet de digitalisation en raison du fait que les travailleurs de terrain ne parviendraient pas à suivre le changement. **(A1.a.s)** témoigne : « *une part de curiosité, mais aussi de crainte, parce que c'est vrai qu'on connaît nos équipes de terrain et l'accompagnement qu'on fait avec elles et donc, la digitalisation, c'est quelque chose qui peut leur faire peur, parce qu'on reste dans des procédures de communication qui sont assez traditionnelles et avec une équipe aussi qui est plutôt constante dans ce qu'elle a connu. Le changement c'est difficile.* ».

Au vu de ces éléments, les craintes émises concernent des problèmes d'adaptation mais surtout une charge de travail supplémentaire laquelle concerne tous les échelons de la structure. Ces paramètres ne peuvent être négligés lors de la mise en place du projet de digitalisation.

2.3.4 Rôle du Conseil d'Administration (CA) dans le projet

Malgré la place stratégique qu'occupe un conseil d'administration au sein d'une organisation, nous avons constaté des divergences importantes sur l'implication du CA en la matière.

Dans l'entreprise A, nous avons observé une implication importante du CA, marqué par la présence d'une personne référente particulièrement engagée dans le projet. En effet, la personne concernée témoigne **(A4.admin.)** : « *Je rapporte au CA ce qu'il se passe et j'assiste la directrice pour tout ce qui est contact avec aussi bien l'assistance de la Région wallonne et aussi vis-à-vis des possibles fournisseurs de solutions.* ».

En revanche, dans l'entreprise C, le CA est informé lors des réunions, mais ne semble pas être pleinement intégré au processus de mise en place du projet. Ainsi, **(C1.dir.)** rapporte : « *j'en parle, mais je ne sens pas... Il n'y a pas plus ... Il y a deux conseils d'administration par an donc...* ».

Les différences constatées au sein des structures peuvent s'expliquer par le manque de ressources au sein de la structure accompagnée, laquelle ne dispose pas d'une équipe dédiée à la gestion du projet. Ainsi, la structure A recherche en son sein des personnes compétentes, en l'occurrence un membre du CA investi et motivé, pour mettre en œuvre les initiatives digitales.

2.4 Le déploiement du projet de digitalisation

2.4.1 Annonce aux travailleurs

La phase d'annonce revêt une importance capitale dans le déploiement du projet, car c'est à ce moment que les travailleurs sont informés de l'initiative, marquant ainsi le début concret du processus.

Dans un premier temps, nous examinerons la manière dont l'annonce s'est opérée au sein des structures et son impact sur les travailleurs concernés pour ensuite en tirer les conclusions.

D'emblée, nous constatons que les différents projets de digitalisation ont généralement mûri pendant une période prolongée au sein des structures. Les travailleurs n'ont pas vraiment été mis devant le fait accompli lors de l'annonce de ces projets, ce qui suggère une préparation en amont de leur développement. **(B3.dir.dépa.)** explique : *« C'est un projet qui couvait depuis très longtemps (rire), donc je pense qu'elles en ont entendu parler beaucoup beaucoup beaucoup avant de le voir arriver. (...) On ne peut pas dire qu'on les a prises par surprise, ça sûrement pas »*. **(A3.a.f.)** souligne : *« Moi, je me doutais un petit peu que c'était ça. Je n'étais pas sûr, mais, quand on m'a dit, je n'étais pas trop surpris »*

Dans la structure A, l'annonce du projet s'est déroulée lors d'une réunion d'équipe regroupant toutes les aides familiales et sociales, les aides ménagères et les équipes des ouvriers polyvalents **(A1.a.s, A2.a.f.pil.)**.

Dans la structure B, l'annonce du projet de distribution de smartphones s'est également effectuée lors de réunions d'équipe. Comme en témoigne **(B3.dir.dépa.)** : *« C'est leur responsable direct. Donc en fait, chaque secteur a une assistante sociale qui s'occupe, qui est responsable de l'équipe et c'est elle qui leur a annoncé en réunion d'équipe qu'on allait passer pour distribuer les smartphones. Ils étaient attendus quand même. Ça faisait quand même... Ils ont eu l'annonce et puis ils ont eu quelque temps avant qu'on ne les distribue, mais ils les ont prévenus quelques jours avant pour dire « ben voilà, on va avoir une nouveauté » »*.

Quant à la structure C, l'annonce du projet de digitalisation s'est également inscrite dans le cadre d'une réunion d'équipe, accompagnée d'un communiqué diffusé par d'autres canaux de communication internes. En effet, la directrice **(C1.dir.)** nous explique : *« Je fais une newsletter, une feuille A4 recto verso sur laquelle je note les projets ou les réalisations. Donc là, j'ai déjà annoncé via cette newsletter. Les travailleurs, s'ils la lisent, ont été avertis. Et alors on a un périodique, un journal d'entreprise où là ça a été écrit aussi. »*

Le choix d'annoncer le projet de digitalisation lors de réunions d'équipe est caractéristique d'une volonté des structures d'adopter une approche transparente et d'établir une communication directe avec les travailleurs concernés. En optant pour cette méthode, les structures cherchent probablement à favoriser l'engagement et la participation de ceux-ci dans le processus.

Une fois l'annonce effectuée, il est intéressant de collecter les réactions et les avis exprimés. Selon certains témoignages, dans la structure A, les travailleurs ont eu des sentiments mitigés, oscillant entre l'appréhension et l'enthousiasme : *« Il y avait des sentiments partagés. Il y avait celles qui restaient dans la crainte et dans le fait que ça faisait peur et d'autres qui, dans les plus nouvelles, en tout cas dans la modernité, étaient plus alliées de cette nouvelle plateforme »* **(A1.a.s)**.

En revanche, dans la structure C, les travailleurs ont réagi de manière neutre, sans exprimer de réactions marquées : *« Zéro réaction (rire). Elles n'ont pas vraiment réagi »* **(C1.dir.)**.

Nous constatons que, malgré l'accompagnement fourni dans l'entreprise A, les avis des travailleurs de terrain demeuraient contrastés. Cette analyse souligne l'existence de diverses perceptions et appréhensions parmi les travailleurs, même au sein de structure bénéficiant d'un soutien externe.

2.4.2 Création de l'équipe de pilotage

Dans le cadre du déploiement des projets de digitalisation, chaque structure a formé une équipe de pilotage chargée de l'implémentation. Toutefois, les approches pour constituer ces équipes ont légèrement différé suivant le type d'ES.

Dans la structure A, la constitution de l'équipe est issue d'une démarche volontaire. Les travailleurs ont eu l'opportunité de remplir un formulaire pour indiquer s'ils souhaitaient ou non rejoindre cette dernière. Cependant, il est à noter que la directrice de la structure A a pris la décision d'inclure des travailleurs qui n'avaient pas exprimé leur désir de faire partie de l'équipe pilote. Selon les propos de **(A1.a.s)** : « *Quand on a informé du projet de digitalisation, il y a eu un petit questionnaire et un formulaire à remplir pour les personnes de terrain afin de savoir si elles souhaitaient faire partie de l'équipe de pilotage. Elles ont d'abord sélectionné celles qui étaient d'accord, mais également celles qui ne l'étaient pas. Ensuite, une discussion a eu lieu en interne avec les assistants sociaux* ».

Il est important de souligner que l'équipe de pilotage mise en place a été critiquée par un travailleur de terrain. Il témoigne : « *Les informations vont peut-être être déformées, alors c'est ma plus grande crainte. J'aurais préféré que ce soit des professionnels qui nous prennent en groupe de 10. Ainsi, pendant tout ce temps-là, les 10 personnes seraient formées et ainsi de suite* » **(A3.a.f.)**.

Dans la structure B, de façon similaire, une équipe de « super-utilisateurs » a été désignée pour le projet d'implémentation de GapMobile sur les smartphones. Ces membres de l'équipe sont formés en priorité et n'ont pas la responsabilité de former leurs collègues, mais servent de référents internes en cas de problèmes ultérieurs **(B3.dir.dépa.)**. La conception de cette équipe s'est faite sur la base du volontariat, mais avec une certaine sélection afin de garantir que seuls des utilisateurs compétents soient inclus : « *Volontariat, mais un peu poussé en pensant bien qu'une personne qui ne se débrouille déjà pas avec l'outil ne va pas être...* » **(B1.info.)**.

Dans la structure C, en revanche, il nous paraît que la création de l'équipe de pilotage a plutôt été réalisée de manière imposée. Les travailleurs sélectionnés pour en faire partie n'ont pas vraiment eu le choix, donnant l'impression d'une certaine contrainte. Cette affirmation est à nuancer suivant les propos de **(C1.dir.)** : « *Nous avons formé le groupe en concertation avec l'encadrement, puis nous l'avons proposé. Donc, si elles disent oui, elles disent oui. Si elles disent non, nous cherchons quelqu'un d'autre. Ce n'est pas sur la base du volontariat. Cependant, lors de réunions ou avec les délégués syndicaux, nous savons qu'il y en a qui ... Enfin, il nous est déjà revenu que certaines étaient intéressées, qu'elles avaient déjà exprimé lors de certains entretiens ou évaluations leur intérêt pour le digital* ».

Au vu de ces observations, nous relevons que la création des équipes pilotes dans le cadre des projets de digitalisation a été réalisée de différentes manières dans les structures étudiées. Les approches volontaires, semi-volontaires et semi-imposées reflètent des stratégies différentes pour impliquer les travailleurs dans le processus. Nous épinglons le fait que le recours à l'accompagnement externe témoigne d'une écoute plus importante du ressenti des travailleurs.

2.4.3 Difficultés du déploiement des projets

Les difficultés rencontrées dans le cadre du déploiement du projet de digitalisation se révèlent être variables et différent d'une structure à l'autre. Elles ont été exprimées par les équipes de management de proximité, les équipes de direction et, le cas échéant, les fonctions de support, mais pas par les travailleurs de terrain. Pour ces derniers, cette situation est compréhensible car, bien qu'étant les utilisateurs finaux, ils ne sont généralement pas impliqués dans la conception du projet et donc ne témoignent pas de difficultés particulières liées au déploiement.

Dans la structure A, nous relevons une première difficulté liée à l'obtention de l'infrastructure nécessaire au déploiement comme en témoignent les propos tenus par **(A4.admin.)** : « *Généralement aussi, on pense que ça ira plus vite. (...) Rien que de demander un devis à des entreprises comme on en a besoin... Une cinquantaine ou bien c'est un nombre trop élevé, parce que les offres de Proximus et autres télénets se limitent à des offres d'une dizaine d'appareils, ou alors on passe au niveau entreprise et là, 50 appareils, c'est trop peu.* ».

Une seconde difficulté concerne le contrôle de la bonne mise en route du projet et le fait de rencontrer les réticences formulées par les travailleurs. **(A1.a.s)** expose : « *En tout cas, il y aura une part d'adaptation qui va être difficile et qui va demander du temps et donc qui va demander un investissement important dans l'accompagnement des équipes sur le terrain... le fait de rassurer, d'avoir des personnes qui ne vont pas suivre, qui ne vont pas adhérer, des angoisses, du stress, des situations aussi où on risque de se louper aussi dans la communication (...) Tout ça, c'est de l'essai-erreur par lequel on devra passer* ».

Une troisième difficulté identifiée est relative à la nécessité, pour l'équipe d'encadrement, de trouver des moments propices pour travailler sur le projet et implémenter les consignes données par l'équipe chargée de l'accompagnement, en l'absence d'une équipe dédiée à cette tâche **(A1.a.s)**.

Dans la structure B, une première difficulté réside dans le temps devant être consacré à la mise en place de l'infrastructure, comme l'exprime **(B1.info.)** : « *Il y a l'aspect d'aller perdre du temps dans des salons et des conférences (rire). (...) Donc ça, c'est vrai que ça prend du temps.* ».

Une seconde difficulté exprimée concerne les réticences constatées quant à l'adhésion au projet **(B1.info., B3.dir.dépa.)**.

Une troisième difficulté exprimée concerne les disparités de compétences numériques observées parmi les travailleurs **(B2.logi.)**.

Une quatrième difficulté consiste en la nécessité de se rendre disponible pour accompagner les travailleurs de terrain après le déploiement, tandis que l'équipe elle-même peut être débordée **(B4.inf.ch.)**.

Une cinquième difficulté épinglée est celle du décalage entre les attentes et la réalité du terrain **(B2.logi., B4.inf.ch.)**.

Une sixième difficulté exprimée concerne la spécificité du secteur lequel ne permet pas l'arrêt des prestations de terrain. Comme en témoignent les propos de **(B3.dir.dépa.)** : « *le service ne s'arrête pas. C'est ça qui est compliqué chez nous, c'est qu'on ne peut pas dire « non, on ferme 15 jours, excusez-nous, on se revoit dans 15j pour votre repas mais là, on a un nouveau programme informatique donc dans 15j, on doit aller se former, ... ».* »

Une septième difficulté objective la non-productivité des travailleurs pour cause de formation **(B1.info.)**.

Dans la structure C, la seule difficulté relevée concerne l'obtention de toute l'infrastructure nécessaire. Comme le soulignent les propos de **(C1.dir.)** : « *Ce qui prend du temps c'est un, bêtement d'avoir toute l'infrastructure. Parce que moi, c'était compliqué, il fallait les smartphones, il faut le contrat avec Proximus.* ».

Sur base de ces constats, nous identifions une difficulté commune aux trois structures, qu'elles soient accompagnées ou non, celle d'obtenir l'infrastructure à savoir les smartphones et abonnements nécessaires pour mener à bien le projet. Le critère de l'adhésion est également un facteur qui retient l'attention dans les structures A et B.

Il existe des difficultés spécifiques à la structure B. Il nous paraît que celles-ci sont dues à l'état d'avancement du projet au moment des entretiens. Celles-ci devraient sans doute faire jour également dans les autres structures au fur et à mesure du déploiement de celui-ci.

Enfin, dans le cadre de l'accompagnement externe de la structure A, les difficultés de poser des moments pour l'équipe de bureau ainsi que de l'adhésion et à l'investissement nécessaire pour accompagner les travailleurs de terrain dans cette transformation ne sont pas contournées.

2.4.4 Accompagnement externe versus absence de recours à un accompagnement

Notre étude nous amène à nous pencher sur la dynamique qui a poussé la structure A à faire choix d'un accompagnement externe alors que les structures B et C ont quant à elles décidé d'opérer leur digitalisation en interne. Lors de nos entretiens, nous avons également, dans les structures B et C, envisagé l'hypothèse du bénéfice d'un accompagnement externe.

Au sein de la structure A, certains travailleurs soulignent l'importance d'un accompagnement externe en raison de l'objectivité et de l'expertise technique qu'il apporte et qui permet de s'affranchir des contraintes internes et d'adopter une perspective plus spécialisée. Selon **(A1.a.s)** : « *Pour une raison d'objectivité et vraiment de pouvoir apporter un regard plus spécifique et plus technique parce que parfois nous, on est ancré et on est englué dans une réalité. Le coaching externe nous permet justement d'éviter ça.* ». **(A4.admin.)** ajoute que l'accompagnement externe permet de clarifier les enjeux du projet grâce à la rédaction d'un cahier des charges. Le répondant mentionne également l'intérêt de l'accompagnement en l'absence de ressources humaines et techniques dédiées à la digitalisation en interne : « *Un avantage c'est que, dans une structure comme ici où il y a environ 50 personnes, on ne peut pas dédier une personne pour ce genre de choses. C'est déjà un surplus de travail pour la directrice. Enfin, il y a d'autres personnes qui sont impliquées, mais surtout dans une structure où il n'y a pas de connaissance informatique, c'est très intéressant.* ».

Nous identifions l'expertise technique fournie par l'accompagnement externe ainsi que les ressources qu'il apporte comme des facteurs clés justifiant le recours à celui-ci.

Dans la structure B, le choix de réaliser le déploiement en interne est motivé par plusieurs éléments. Les participants soulignent la disponibilité constante des ressources internes comme avantage majeur. **(B4.inf.ch.)** indique : « *Je trouve que des internes c'est mieux parce qu'on a tout le temps besoin d'eux. Les externes, ils viennent un temps et puis après, c'est « débrouille-toi »* ».

De plus, la volonté de prendre soin des équipes est évoquée, notamment après la période de confinement. **(B3.dir.dépa.)** insiste : « *On venait de vivre le confinement et donc je pense qu'on était vraiment dans cette logique de prendre soin de nos équipes, de prendre le temps d'expliquer les choses. Non, je ne regrette pas* ». Les participants mettent également en avant la connaissance approfondie de l'organisation et de ses méthodes de travail qui confère aux ressources internes un avantage dans la gestion des projets de digitalisation. Ainsi **(B1.info.)** expose : « *L'externe ne connaît pas la société. (...) Enfin, une ASBL plutôt comme la nôtre, ça ne court pas les rues... Le fonctionnement qu'on a, les manières de travailler...* ».

Dans la structure C, les motifs de réalisation du projet de digitalisation en interne semblent dus à un manque de vision sur la possibilité d'un accompagnement externe et aux contraintes financières inhérentes à celui-ci. **(C1.dir.)** exprime : « *Peut-être parce qu'on n'y a pas pensé que cela pouvait se faire. Une question de coût financier* ». Le projet de digitalisation est perçu comme relativement simple et peu exigeant, mais la nécessité d'un accompagnement externe fait jour pour des projets futurs plus complexes. En effet, **(C1.dir.)** témoigne « *ici, c'est un projet pas compliqué, mais si on va sur un projet plus long... Moi, je pense que je ne suis pas spécialement compétente, il faudrait qu'on m'aide au niveau informatique et mon équipe aussi.* ».

La structure B justifie donc son absence de recours à l'accompagnement externe par le lien fort qui existe entre les membres de l'organisation, par la disponibilité de personnes chargées du projet de digitalisation tout au long du processus et par sa connaissance du fonctionnement interne. Par contre, la structure C se réfère à l'absence de complications en la matière mais surtout à l'aspect financier pour justifier le choix de réaliser son projet sans accompagnement.

Néanmoins, des entretiens menés dans la structure B font émerger l'intérêt d'une externalisation potentielle du projet. **(B2.logi.)** exprime : « *Je pense que ça aurait été intéressant qu'on ait au moins un peu leur avis, leurs petits conseils, etc., avant de lancer les formations, pour justement éviter... Parce que par rapport aux réticences, on répondait en fonction de ce que nous pensions, de ce que nous trouvions, mais nous n'avions pas vraiment de conseils professionnels à ce sujet* ».

2.5 L'appropriation de l'outil digital

Une des difficultés majeure identifiée au cours de notre analyse dans le cadre du déploiement des projets de digitalisation est celle de l'appropriation des outils digitaux. En effet, sans une appropriation correcte de l'outil par les travailleurs de terrain, la transformation digitale est vouée à l'échec.

Nous aborderons ici les mesures mise en œuvre par les organisations pour favoriser cette appropriation.

2.5.1 Mesures favorisant l'appropriation

Dans la structure A, l'élément clé pour favoriser l'appropriation de l'outil digital est la mise en place d'une équipe de pilotage composée de travailleurs. Cette équipe a été initiée sur base des recommandations des experts externes. Cette approche a pour but d'aider à rassurer les travailleurs et de faciliter leur adhésion à l'outil. Comme le souligne **(A1.a.s)** : « *Pour quelqu'un qui serait plus réfractaire, elle sera peut-être plus convaincue par quelqu'un qui est sa collègue et dans l'expérience et l'expertise qu'elles ont du métier que quelqu'un d'extérieur.* ». Cette méthode a engendré l'intérêt chez certains travailleurs de rejoindre l'équipe de pilotage afin de ne pas être « à la traîne » dans l'appropriation de l'outil digital. **(A3.a.f.)** nous confie : « *J'étais le premier à aller voter pour. 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...* ».

Dans la structure B, c'est l'équipe logistique-informatique et la mise en place des formations qui jouent un rôle central dans la favorisation de l'appropriation des outils digitaux. Les répondants ont souligné que tout a été réfléchi afin que les travailleurs adhèrent au projet et s'approprient l'outil le plus facilement possible et de la manière la plus simple possible.

Ainsi, le projet de distribution de smartphones dans le service d'aide aux familles, **(B3.dir.dépa.)** explique : « *L'équipe logistique a vraiment essayé de simplifier les choses au maximum, faire un petit manuel d'utilisation. Et donc, on a distribué les smartphones une équipe à la fois. Ça s'est fait dans le cadre d'une réunion d'équipe, où l'équipe logistique arrivait avec les smartphones qui étaient déjà configurés pour chaque travailleur et expliquait vraiment avec un petit support et je pense qu'ils avaient même fait un PowerPoint pour les réunions. Donc, ils expliquaient à l'ensemble de l'équipe comment utiliser ...*».

De plus, la structure B a opté pour une approche progressive en déployant d'abord les smartphones, avec quelques applications basiques, puis en introduisant le logiciel GAP sur ceux-ci ultérieurement. Cette transition progressive visait à éviter de brusquer les travailleurs de terrain et à favoriser une prise en main de l'outil de manière graduelle. **(B3.dir.dépa.)** expose : « *On va déjà les équiper de smartphones, on va déjà petit à petit leur apprendre à aller consulter leur horaire, leur planning via ce smartphone, à recevoir des emails ... Tout ça pour qu'elles soient à l'aise avec l'outil quand on va passer alors au nouveau logiciel informatique.* ».

Un autre élément important pour favoriser l'appropriation est de rassurer les travailleurs sur leurs craintes liées à l'utilisation de l'outil digital. **(B2.logi.)** indique : « *Surtout en insistant sur le fait qu'ils n'allaient pas être pistés parce que c'était vraiment pour ça qu'ils pensaient que c'était une contrainte donc on a insisté beaucoup... « ben là voilà, il n'y aura plus les problèmes de la poste, que vous ne recevez pas votre horaire,... »* ». D'autres répondants soulignent également l'importance de rassurer

les travailleurs en expliquant comment l'outil va simplifier leur travail quotidien et comment il va améliorer leur expérience professionnelle **(B3.dir.dépa.)**.

Enfin, dans le cadre de la structure B, un dernier élément doit être souligné. Un projet de digitalisation antérieur a été introduit dans le cadre d'un autre service au sein de la structure (pôle soins infirmiers). Les travailleurs de terrains (pôle service d'aide aux familles) ont ainsi pu bénéficier de l'expérience de leurs collègues travaillant dans un département connexe (pôle soins infirmiers) **(B1.info., B3.dir.dépa.)**.

Dans le cadre de ce premier projet (pôle soins infirmiers), la structure B a mis en place un processus réfléchi pour favoriser l'utilisation de l'outil par les travailleurs nouvellement embauchés. **(B3.dir.dépa.)** explique : « *C'est la logistique qui s'en occupe pour l'utilisation première de la tablette et puis après, la nouvelle engagée est formée par une infirmière de terrain parce qu'elle accompagne l'infirmière de terrain. Et donc, l'infirmière de terrain lui montre comment fonctionne la tablette et puis c'est un peu à la débrouillardise. Et puis, si ça ne va pas, je les revois et je regarde avec elle et j'explique.* ». Ce suivi et cette approche personnalisée permettent aux nouvelles recrues de se sentir soutenues dans l'utilisation de l'outil digital.

Dans la structure C, un des éléments clés pour favoriser l'appropriation de l'outil digital est la mise en place d'un système hybride, dans lequel les travailleurs ont la possibilité d'accepter ou de refuser ce dernier. Cette approche est jugée positive par un des répondants, comme en attestent ses propos tenus : « *Je trouve que c'est bien de leur laisser le choix parce qu'il y en a que ça ferait peut-être paniquer ou qui se sentiraient dévalorisées parce qu'elles n'ont jamais touché à tout ça et qu'elles ne pourront jamais s'en sortir.* » **(C3.admin.)**. Cette approche hybride évite de devoir brusquer les travailleurs, notamment ceux proches de la retraite. **(C1.dir.)** relate : « *Sur le long terme, oui tout le monde va y passer, mais dans un premier temps, je pense que les personnes... Voilà, une personne qui est à un an de sa pension, on ne va peut-être pas la forcer à tout chambouler avec un risque d'erreurs qui est peut-être plus grand. Donc voilà, il faut y aller en douceur.* ».

Toujours dans la structure C, une équipe de pilotage mixte, comprenant des travailleurs d'âges différents a été mise en place. Cette approche vise à inclure les perspectives des différentes générations de travailleurs. **(C1.dir.)** explique : « *On a essayé d'avoir des plus jeunes, des plus âgés pour avoir une vue d'ensemble.* ».

Enfin, nous avons relevé le rôle clé attribué aux gestionnaires de planning qui agissent en tant que personnes référentes pour aider à l'appropriation et rassurer les travailleurs **(C3.admin.)**.

Quelle que soit la structure étudiée, l'importance de guider et d'aider les travailleurs de terrain en leur expliquant les procédures, nous apparaît comme l'élément central d'une appropriation réussie. Bien sûr, des différences ont été relevées dans la manière de mettre en place ces mesures pour emporter l'adhésion et conserver la cohésion des équipes. Bien qu'un comité de pilotage ait été mis en place à la fois dans la structure accompagnée et dans les structures non accompagnées, l'absence d'accompagnement externe dans les structures B et C semblent donner une plus grande latitude aux initiateurs et gestionnaires de projets, lesquels semblent faire preuve de créativité dans les stratégies qu'ils mettent en œuvre pour relever le nouveau défi de la digitalisation.

2.5.2 Fracture numérique

Dans cette sous-section, nous nous pencherons sur l'incidence de la fracture numérique au sein des différentes organisations étudiées et sur son impact sur l'adoption et l'usage de l'outil digital par les travailleurs.

Dans la structure A, **(A1.a.s)** souligne « *des grandes différences entre certaines générations* » en matière de compétences numériques. **(A4.admin.)** confirme ces dires en expliquant : « *Il y a des*

personnes qui sont plus âgées que moi et qui n'ont même pas forcément un smartphone. Elles sont vraiment à la base de la base. Cela doit sûrement les effrayer plus que moi. ».

Dans la structure B, les répondants ont clairement fait état de retards technologiques chez certains travailleurs, en particulier chez les membres de la plus ancienne génération. **(B3.dir.dépa.)** explique : *« On a des travailleurs de terrain qui n'ont pas d'adresse mail privée, qui n'ont pas d'ordinateur à la maison. Ce sont tous des mots qui leur sont particulièrement étrangers. ».* De plus, ces disparités de compétences numériques ont un impact sur le temps nécessaire pour former les travailleurs à l'utilisation des outils digitaux. Les formations ont dû être adaptées selon le niveau de compétence de chaque utilisateur, comme le relate **(B2.logi.)** : *« Quand on a fait les formations, même pour un même secteur, on avait une personne qui n'avait jamais utilisé un smartphone comme on avait quelqu'un qui avait exactement le même modèle et qui a compris directement. ».*

En revanche, dans la structure C, aucun retour n'a été relaté quant à l'existence de problèmes liés à la fracture numérique. Il est possible que la proportion de travailleurs maîtrisant les outils numériques soit plus élevée dans cette structure ou que les répondants n'aient pas abordé cette question spécifiquement lors des entretiens.

Quelle que soit l'option retenue par les structures, accompagnée par des externes ou non, nous constatons que la fracture numérique est un frein à l'implémentation. En l'état actuel de nos recherches, le bénéfice de l'accompagnement externe sur ce point n'est pas démontré.

2.5.3 Résistance au changement

Dans cette sous-section, nous envisagerons la question de la résistance au changement. Nous chercherons à comprendre si cette résistance est liée à l'outil lui-même, au changement en général ou à d'autres facteurs.

Dans la structure A, les entretiens ont révélé une forme de résistance chez certains travailleurs qui ont exprimé leur refus de faire partie de l'équipe de pilotage. Cette résistance était surtout présente chez des travailleurs plus âgés, proches de la retraite, qui ne souhaitaient pas faire l'effort de se tourner vers les outils digitaux, considérant peut-être que cela n'était pas nécessaire à cette étape de leur carrière. **(A4.admin.)** témoigne de ce fait : *« Elles ont été appelées par la direction. Elles ont eu un entretien avec la directrice. Alors, elle leur a demandé pourquoi elles ne voulaient pas faire partie. Une de nos collègues, elle approche de la pension. Elle va peut-être sur le smartphone, mais elle se dit peut-être qu'à son âge... ».*

Dans la structure B, bien que **(B1.info.)** généralise la résistance en expliquant que *« Pour les travailleurs, ça commence toujours par une réticence et puis après, ils voient les aspects et le bien-être que ça apporte. Mais, c'est toujours de la réticence. Tout changement implique ça évidemment. »*, cette réticence émane des travailleurs plus âgés, comme en témoignent les propos relevés par **(B3.dir.dépa.)** : *« on entendait souvent des commentaires du genre « oh ben attends encore deux-trois ans, je serai pensionnée » ».* Nous avons également identifié que la résistance est fortement empêchée par une approche plus stricte, obligeant les travailleurs à utiliser l'outil même s'ils ne le souhaitent pas. **(B2.logi.)** indique : *« Que parfois même certaines qui gèrent très bien le smartphone, elles n'avaient pas envie et toujours maintenant elles n'ont pas envie et on voit bien qu'elles ne feront pas... Enfin elles y arrivent parce qu'elles sont obligées d'aller voir leurs horaires. Enfin c'est comme ça, sinon elles n'ont pas accès à leurs horaires. ».* Les dires de **(B3.dir.dépa.)** confirment également ces propos : *« Donc voilà, il y avait une certaine réticence, mais on n'a jamais un refus catégorique parce que ce serait un non-sens (...) on n'a pas le choix, c'est l'évolution technologique, si tu refuses d'utiliser les outils, ce n'est juste pas possible de continuer à travailler parce que ça veut dire que tu ne seras pas informée de*

tes plannings, tu n'auras pas les informations nécessaires à effectuer pour ton travail, donc refuser l'outil n'est pas envisageable. ».

Dans la structure C, nous avons également observé une résistance à intégrer l'équipe de pilotage. **(C3.dir.)** expose : *« Il y a une personne à qui on a voulu faire faire le test et qui a dit non et qu'elle ne voulait absolument pas le digital. Elle est à un an de sa pension, donc voilà... Pas de changement pour elle. ».* C'est pour cette raison que l'entreprise C propose un format hybride, comme expliqué précédemment, laissant le choix aux travailleurs d'utiliser ou non l'outil. C'est de cette façon que **(C3.admin.)** le justifie : *« Mais, je peux comprendre qu'une personne qui travaille depuis longtemps dans le domaine, mais qui est déjà un peu plus âgée n'ait pas envie de se lancer là-dedans surtout que si elle n'a pas tout ça chez elle ou par ses enfants ou quoi... ».*

De manière générale, le facteur de la résistance au changement est présent dans les 3 structures et il s'explique souvent par la pyramide des âges. La manière de combattre cette écueil varie en fonction de l'organisation concernée, la structure B contraignant plus les travailleurs à ce propos. L'état d'avancement du projet de digitalisation de l'entreprise accompagnée n'est pas suffisant pour mesurer l'impact de l'accompagnement sur ce facteur.

2.6 La finalité sociale et la qualité des services rendus

2.6.1 Finalité des entreprises sociales

Au cours des entretiens, nous avons interrogé les participants sur la question de savoir si la digitalisation améliore la finalité sociale poursuivie par leur structure. Malheureusement, nous avons constaté que très peu d'éléments de réponse nous ont été fournis concernant cette importante dimension. Les travailleurs semblaient ne pas faire de lien évident entre l'adoption de technologies digitales et la poursuite de leur mission sociale, ce qui a rendu difficile l'obtention d'informations à ce sujet.

La seule information recueillie concerne la structure B où **(B2.logi.)** affirme : *« Je pense quand même que oui [l'outil digital a un impact positif sur la finalité sociale]. Surtout je pense quand il y aura GAP. Ce sera déjà plus facile. Et surtout niveau écologie quand même. »*

Ce constat soulève un questionnement sur la conscientisation des travailleurs quant à la finalité sociale de la structure dans laquelle ils évoluent.

2.6.2 Qualité des services rendus aux bénéficiaires

En ce qui concerne l'impact de la digitalisation sur la qualité des services rendus par les travailleurs, nous n'avons pas recueilli d'éléments probants pour établir des conclusions solides à partir des informations reçues dans les structures A et C. Ces dernières n'ont pas fourni d'éléments pertinents à ce sujet. De nouveau, cette constatation s'explique par l'état embryonnaire des projets.

Dans la structure B, en fonction des profils, les réactions divergent quant à l'impact positif de la digitalisation sur la qualité des prestations. Ainsi, **(B3.dir.dépa.)** déclare : *« Ça augmente la rapidité de l'information maintenant en termes qualitatifs chez le bénéficiaire, je ne pense pas... Si c'est pour interrompre mon travail avec le bénéficiaire pour aller voir ce qui tombe maintenant, non ça n'arrange vraiment rien au niveau qualitatif. [...] Donc, en termes qualitatifs, je ne pense pas. ».* Tandis que **(B4.inf.ch.)** affirme : *« mais le problème c'est que les infirmières n'ont pas de temps, on n'a pas le temps de, aller d'aller voir beaucoup dans le dossier parce qu'on a vraiment beaucoup de travail. Et donc, on ne l'utilise pas en suffisance cet outil. Donc, 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. ».* Enfin,

(B2.logi.) indique : « *je pense que GAP va aider aussi, à l'envoi de SMS un maximum pour que chaque bénéficiaire reçoive « ben voilà un tel jour, il y a une telle qui passe » »*

Dans les structures A et C, la digitalisation ne semble pas en l'état actuel avoir un impact aux yeux des travailleurs sur la qualité de leurs prestations. Un des facteurs consiste vraisemblablement en un manque de recul sur la question puisque les utilisateurs finaux de ces entreprises n'ont pas encore été mis en possession de l'outil. Cet élément devra donc nécessairement être ré-évalué lorsque l'outil sera pleinement intégré.

Dans l'entreprise B par contre, le propos est à nuancer en fonction du poste occupé par le travailleur.

Chapitre 3 : Discussion

Dans ce chapitre, nous adopterons une approche critique afin de pouvoir répondre à notre question de recherche.

Dès lors, nous commenterons les cinq questionnements préalablement formulés dans la conclusion de notre partie théorique (*cf.* Revue de littérature ; Chapitre 5) à l'aide de nos observations de terrain. Dans cette optique, nous nous concentrerons ensuite sur les observations surprenantes et suggérerons des explications alternatives potentielles.

Ensuite, nous confronterons les résultats que nous avons présentés aux points abordés dans notre revue de littérature.

Enfin, nous aborderons les contributions de notre étude à la littérature existante et les implications pratiques de nos résultats.

3.1 Analyse de nos questionnements à la lumière de nos résultats

a) Questionnement relatif à la mise place du projet

Ce questionnement consiste à s'interroger sur la manière dont les structures ont appréhendé la mise en place de leur projet de digitalisation et sur le degré d'implication et de satisfaction des travailleurs.

La gestion de projet diffère en fonction de la présence d'un accompagnement externe ou non mais également au sein des structures non accompagnées. La structure accompagnée a bénéficié d'une gestion de projet plutôt classique, et où l'outil digital sera directement implémenté dans le chef de tous les travailleurs. Le déploiement du projet dans la structure A s'effectue selon une approche plus standard, probablement justifiée en raison du caractère nouveau de la digitalisation dans cette entreprise. S'agissant d'une première expérience en la matière, nous retenons une certaine prudence dans la démarche.

Par contre, dans le cas des structures non accompagnées, l'implémentation du projet a pris des directions différentes. En effet, nous avons constaté d'une part le choix d'une approche progressive du déploiement des solutions digitales mises en place dans la structure B, tandis que la structure C a opté pour une approche hybride permettant aux travailleurs de ne pas utiliser l'outil et de continuer à utiliser parallèlement le format papier.

Paradoxalement, la créativité qui aurait été attendue des experts externes se retrouve plutôt au sein des structures non accompagnées.

Quant à l'impact sur le degré d'implication et de satisfaction des travailleurs, il est difficile à mesurer de manière générale. Cependant, dans le cas de la structure non-accompagnée B, l'approche progressive semble avoir un effet positif, car elle permet aux travailleurs de s'adapter en douceur aux nouvelles technologies, ce qui encourage une implication et leur satisfaction. Les degrés d'avancement du projet dans les autres structures ne nous permettent pas de tirer d'enseignements sur le sujet.

b) Questionnement relatif à la confiance et la motivation des travailleurs

Le questionnement formulé vise à déterminer si l'intervention de professionnels via l'accompagnement externe induit une confiance et une motivation supplémentaire dans le chef des travailleurs.

Dans la structure accompagnée, les travailleurs semblent manquer d'informations claires et détaillées sur le projet en cours. Ce constat nous paraît quelque peu étonnant dans la mesure où

l'intervention d'experts semblerait amener à ce qu'une information claire et complète soit donnée à l'ensemble du personnel. Cette lacune qui nous a été rapportée nous paraît un élément important à souligner dans la mesure où le manque de connaissance et de visibilité quant au projet peut engendrer une certaine confusion dans le chef des travailleurs.

Une deuxième constatation concerne la fébrilité constatée autour du projet de digitalisation qui bénéficie d'un accompagnement externe. Celui-ci engendre une prise de conscience collective de son importance, de ses enjeux mais aussi des craintes. L'arrivée de professionnels extérieurs, avec leur expertise et leurs méthodes spécifiques, donne l'impression que le projet prend une dimension considérable. Les discussions, les formations et les réunions avec les accompagnateurs contribuent à établir un climat de changement dynamique, amplifiant ainsi la perception du projet comme étant un changement majeur.

En revanche, dans les entreprises non accompagnées, le processus de digitalisation semble être perçu avec moins d'importance. En l'absence d'une intervention extérieure, le projet est abordé de manière plus sereine. Le manque d'une présence externe amenuise le caractère exceptionnel du projet, donnant l'impression qu'il est moins complexe ou impactant qu'il ne l'est réellement.

Cette différence de perception soulève des questions pertinentes sur l'impact de l'accompagnement externe dans la manière d'appréhender et de percevoir le projet. Ce constat nous amène à considérer qu'il est important pour les entreprises d'examiner attentivement leurs besoins spécifiques et de considérer les avantages potentiels d'un accompagnement externe avant de prendre une décision en la matière. Celui-ci apporte une expertise, des méthodes nouvelles et un soutien spécifique, mais il faut veiller à une présentation adéquate afin de ne pas créer une impression de complexité excessive.

Enfin, en ce qui concerne le facteur confiance, nous avons pu constater que les travailleurs dans la structure accompagnée ont été rassurés sur le maintien des interactions sociales dans leur quotidien nonobstant l'introduction de technologies nouvelles.

c) Questionnement relatif à l'appropriation de l'outil

Notre questionnement à ce sujet concerne la manière dont les travailleurs s'approprient les outils digitaux et si celle-ci diffère entre l'entreprise accompagnée et les structures non accompagnées.

Il ne nous est pas possible de répondre à ce questionnement dans la mesure où la distribution des outils digitaux n'était pas encore effectuée au moment de nos travaux dans la structure accompagnée et dans une des deux structures non accompagnées (structure C).³⁰

d) Questionnement relatif aux difficultés de déploiement du projet

Le questionnement consiste en l'identification des obstacles rencontrés par les travailleurs chargés de la mise en place du projet et leur influence sur la réussite de celui-ci.

Les trois structures étudiées ont exprimé des difficultés similaires concernant l'obtention de l'infrastructure nécessaire pour le projet de digitalisation, en particulier pour la recherche d'informations auprès des fournisseurs d'outils digitaux.

La structure accompagnée semble avoir rencontré de nombreux obstacles dans ce domaine, dès lors qu'à la fin de l'accompagnement, les fournisseurs des outils digitaux n'étaient toujours pas identifiés.

³⁰ Pour rappel, une ligne du temps présentant les états d'avancement des projets a été dessinée (cf. Partie pratique ; Chapitre 2).

Cette situation nous a surpris et soulève des questions sur les raisons qui ont pu contribuer à cette lenteur dans le processus décisionnel. En effet, l'expertise attendue aurait dû l'être également en la matière. Dans le cadre de nos recherches, nous avons imaginé que le recours à un accompagnement externe entraînerait une maîtrise et une progression plus rapide du projet. De plus, les travailleurs impliqués ont rencontré des difficultés pour trouver des moments propices à un engagement complet dans le travail de digitalisation.

Les données recueillies nous amènent à la conclusion que les entreprises non accompagnées ont réussi à traiter le déploiement des projets avec une efficacité surprenante, évitant ainsi les hésitations excessives.

Ces résultats soulèvent des interrogations quant aux raisons sous-jacentes de ces différences constatées. Il est possible que dans la structure accompagnée, l'abondance d'options et de ressources fournies par l'accompagnement ait engendré une paralysie décisionnelle, alors que les structures non accompagnées, qui semblent avoir été animées par une nécessité de résultats, ont été davantage incitées à prendre des décisions rapides pour garantir l'efficacité de l'organisation.

Nous aurions aimé explorer davantage les facteurs qui ont pu contribuer à la lenteur de la mise en projet dans la structure accompagnée. En effet, ces éléments auraient pu apporter des enseignements pour améliorer l'efficacité de l'accompagnement fourni aux ES dans le contexte d'une digitalisation.

Dans la mesure où les outils n'ont pas encore été distribués aux travailleurs dans la structure A, notre capacité à discuter pleinement des difficultés spécifiques rencontrées lors du déploiement de ceux-ci est limitée. Les mêmes remarques peuvent être formulées pour la structure non accompagnée C. Sans une mise en œuvre concrète des technologies au sein de cette entreprise, nous n'avons pas encore pu observer les défis pratiques des travailleurs face à cette transformation digitale.

e) Questionnement relatif à la résistance au changement

Notre questionnement à ce sujet consiste à déterminer s'il existe une différence significative vis-à-vis de l'appréhension du concept de résistance au changement entre les travailleurs des ES bénéficiant d'un accompagnement externe dans le déploiement d'un projet de digitalisation et ceux des ES non accompagnées.

L'analyse de nos données révèle que, de manière générale, le facteur de la résistance au changement est présent dans les 3 structures et qu'il s'explique par la pyramide des âges. En effet, les travailleurs en fin de carrière peuvent être moins enclins à adopter de nouvelles technologies, car ils perçoivent cela comme un effort supplémentaire ou une perturbation inutile de leur routine de travail. Cette appréhension est compréhensible car le changement peut susciter de la résistance chez ces individus, surtout lorsqu'ils sont peu familiarisés aux technologies numériques.

Nous avons analysé la manière de combattre cette écueil au sein des différentes structures et avons pu constater certaines divergences.

Notre étude met en évidence que la gestion du changement semble mieux appréhendée dans l'ES accompagnée. Ceci s'explique par la présence d'un accompagnement en conduite du changement, qui a permis d'amorcer le sujet en douceur et de ne pas brusquer les travailleurs.

En revanche, dans les ES non accompagnées, la gestion du changement semble être appréhendée de manière plus hiérarchique. L'absence d'accompagnement externe peut entraîner une approche moins progressiste et moins adaptée aux besoins spécifiques des travailleurs. Il est important pour ces entreprises de développer des stratégies internes efficaces pour gérer le changement, en impliquant

activement les parties prenantes, en communiquant de manière transparente sur les objectifs et les avantages de la digitalisation, et en fournissant un soutien approprié aux travailleurs tout au long du processus.

3.2 Confrontation de nos résultats au regard de la littérature

Dans cette section, il nous appartient d'examiner nos résultats au regard de la littérature.

D'emblée, nous constatons, en ce qui concerne l'entreprise accompagnée, que les raisons pour lesquelles elle choisit de faire appel à une expertise externe partagent des similitudes avec les suppositions avancées par Gueguen (2016). De manière semblable, pour les entreprises non accompagnées, les motifs qui ont conduit celles-ci à entreprendre leur projet de digitalisation de manière autonome sont conformes avec celles présentées par Léger-Jarniou (2008).

Plus spécifiquement, et de manière à pouvoir répondre à la problématique de notre mémoire, l'analyse de nos résultats a permis de mettre en exergue l'impact d'un projet de digitalisation sur les diverses catégories de travailleurs (*cf.* Revue de littérature ; Chapitre 3) et de constater que chacun était impacté à son échelle. Nous allons mettre ci-après en évidence les concordances les plus significatives en nous référant aux 4 catégories de travailleurs retenues précédemment.

Ainsi, en ce qui concerne les travailleurs de terrain, nous observons une convergence entre les résultats de notre étude et les préoccupations soulevées dans la littérature.

Les effets émotionnels identifiés par Bobillier Chaumon (2021) et Nirello (2016), se manifestent dans les structures étudiées. La nécessité de développer des compétences numériques, soulignée par Gascoin (2023), trouve également à s'appliquer dans notre travail.

Au sujet de l'impact sur la direction, nos résultats corroborent partiellement les constatations de la littérature. Notre étude confirme que les dirigeants sont affectés par la nécessité de mettre en application le RGPD (OPCO Santé, 2020). Nous ne relevons pas de réajustements structurels et de gestion de l'organisation, comme annoncé par Boissy-Rousseau & Verguet (2016).

Pour le management de proximité, nos découvertes correspondent aux hypothèses de Benedetto-Meyer (2019). Ces managers doivent en effet jouer un nouveau rôle de « facilitateur » de la digitalisation et acquérir des compétences spécifiques pour accompagner les travailleurs de terrain dans ces transition (OPCO Santé, 2020).

Dans la catégorie des fonctions de support, nous identifions des effets comparables aux indications fournies par la littérature. En effet, l'équipe informatique doit garantir et vérifier que les solutions digitale mises en place répondent de manière appropriée aux besoins des utilisateurs (OPCO Santé, 2020). Ce constat n'est observable que dans la structure B, en l'absence de données dans les autres structures.

Pour l'influence spécifique de l'accompagnement externe sur les effets observés sur les travailleurs, l'absence de littérature en la matière ne permet pas de confronter les résultats obtenus. Cependant, nous pouvons toutefois analyser nos résultats relatifs à l'influence générale de l'accompagnement au regard de l'étude menée par l'Anact (*cf.* Revue de littérature ; Chapitre 3). Nous constatons, comme relevé dans l'étude, que l'accompagnement fourni semble avoir engendré un sentiment d'engagement parmi le personnel de l'entreprise, les motivant à participer activement à la digitalisation. Cependant, ce propos est à modérer étant donné que celui-ci a également créé, comme nous l'avons souligné, une certaine fébrilité au sein de la structure. De plus, l'accompagnement externe a fait prendre conscience

à l'entreprise bénéficiaire l'importance d'établir une gestion soigneusement structurée notamment à l'aide d'un cahier des charges bien rédigé, comme cela avait été constaté dans l'étude de l'Anact.

En ce qui concerne les limites de l'accompagnement, nous avons observé que l'inscription de l'accompagnement dans le temps cadre de nos résultats est une limite superposable à celle identifiée dans la littérature (BPI France, s. d.).

En outre, le rôle bien compris de l'accompagnement souligné par la littérature (Chauvet, 2002; Léger-Jarniou, 2008) a pu être rencontré lors de l'analyse de la mise en place du projet. La structure externe a joué un rôle de support sans se substituer aux décideurs internes.

En conclusion, la confrontation de nos résultats à la lumière de la littérature permet de considérer que ceux-ci s'inscrivent dans la lignée des observations des différents auteurs analysés bien que certains résultats spécifiques soient apparus.

3.3 Enseignements tirés de l'expérience d'un accompagnement externe

Après avoir envisagé les différents questionnements sous-jacents à notre problématique et confronté nos résultats au regard de la littérature, nous allons tirer des enseignements relatifs à l'influence globale d'un accompagnement externe sur les travailleurs des ES dans le cadre du déploiement d'un projet de digitalisation.

Les effets identifiés sur les catégories de travailleurs ne semblent pas induits par un accompagnement externe. Quelle que soit la voie choisie, nous avons constaté des effets similaires dans le chef des travailleurs sous réserve de quelques particularismes. À notre sens, l'accompagnement externe bouleverse l'appréhension du projet par les personnes chargées de l'implémentation de celui-ci, ce qui est compréhensible puisque ce sont ces mêmes acteurs qui sont à l'origine du projet. En effet, l'expertise apportée semble avoir soulagé ces personnes de contrainte organisationnelles, techniques et décisionnelles majeures. L'intervention externe semble également avoir joué un rôle important en les guidant dans leur réflexion et en les aidant à définir des objectifs clairs, grâce à son objectivité et à son regard spécialisé et technique. De plus, l'accompagnement permet aux personnes concernées de continuer à diriger leurs activités et services actuels sans se laisser submerger par les exigences du nouveau projet.

Ce constat nous amène donc à penser qu'un accompagnement externe peut se révéler particulièrement bénéfique pour les ES actives dans les SAP qui ont besoin d'aide pour définir, construire et formaliser un projet de digitalisation. Dans une structure où les directeurs et dirigeants n'ont ni les compétences ni les ressources humaines nécessaires, l'accompagnement offre une solution clé en main, facilitant ainsi l'adoption réussie des technologies numériques. Cependant, en présence de structures possédant des ressources humaines et des connaissances digitales suffisantes, le recours à l'accompagnement externe se justifie moins. Une analyse préalable au sein des ES est donc nécessaire afin d'évaluer ses besoins spécifiques et ses capacités internes avant que la décision de recourir à un tel accompagnement intervienne.

En ce qui concerne le déploiement du projet, nous avons constaté que le facteur temps est un élément incontournable. Comme dans tout projet, le temps est un outil de mesure du bon déroulement de celui-ci. Néanmoins, nous avons constaté que ce facteur n'a pas la même incidence selon que la structure soit accompagnée ou non. Dans le cadre de l'accompagnement externe proposé par DigitalEES, celui-ci est fourni pour une durée d'un an (cf. Introduction ; Chapitre 2). Nous avons pu relever que cette durée était insuffisante car l'accompagnement a pris fin avant le déploiement complet du projet, ce qui pourrait avoir des répercussions sur sa continuité. Il serait donc particulièrement intéressant d'étudier si cette donnée a un impact sur sa réussite globale.

Nous pensons qu'il serait opportun pour une structure intéressée par un accompagnement externe de travailler un amont pour pouvoir accueillir celui-ci dans les meilleures conditions.

Les enseignements du recours à un accompagnement externe ayant été abordés, nous pouvons en conclure que celui-ci entraîne une influence globale bénéfique sur les ES, du moins dans les données que nous avons pu recueillir. Nous pensons néanmoins que la solution la plus adéquate consiste en une prolongation de l'accompagnement externe jusqu'à la fin de la mise en place du projet.

3.4 Contribution de notre recherche à la littérature et implications pour la pratique

Notre présente étude apporte une contribution supplémentaire à la littérature existante sur la digitalisation des ES actives dans les SAP. En mettant l'accent sur l'influence de l'accompagnement externe lors du déploiement de projets de digitalisation, notre recherche enrichit la compréhension des facteurs clés qui conditionnent l'adoption réussie de ces outils digitaux au sein de ce secteur spécifique.

En outre, notre travail apporte une dimension particulière à la recherche en Belgique plus particulièrement en Wallonie, car il se fonde sur des études d'entreprises spécifiques à la région. Nous avons constaté que la littérature existante était principalement dominée par des analyses françaises. Notre travail de recherche comble ainsi ce manque en apportant des perspectives et des résultats pertinents pour le contexte wallon des ES dans les SAP.

Les résultats de l'analyse comparative entre une structure accompagnée et des structures non accompagnées fournissent des éclairages précieux pour les dirigeants et les décideurs des ES. En identifiant les bénéfices et les défis liés à l'accompagnement externe, notre étude offre des pistes d'amélioration pour la gestion de projets de digitalisation, la formation des travailleurs et la prévention de la résistance au changement.

Notre recherche contribue au projet DigitalEES. L'importance de ce projet, porté par la Région Wallonne, n'est plus à démontrer. Il est en effet un outil de choix pour les ES conscientisées par la nécessité de s'intégrer dans la transition digitale. Il s'inscrit dans le programme global Digital Wallonia, lequel chapeaute de manière pérenne les dispositifs d'aide aux entreprises qui souhaitent se digitaliser. Les résultats et recommandations explicités dans notre travail pourront être utilisés afin d'ajuster les offres d'accompagnement proposées aux entreprises.

CONCLUSION

Ce travail nous a permis de mener une étude approfondie sur la question de recherche suivante : « *Dans quelle mesure le recours à un accompagnement externe dans le cadre d'un projet de digitalisation influence-t-il les travailleurs des entreprises sociales dans les services à la personne ? Analyse comparative entre entreprises sociales accompagnées et non accompagnées* ».

Notre objectif était d'appréhender, de décrire et d'analyser l'influence de cet accompagnement en capitalisant sur les expériences vécues par différents profils de travailleurs au sein des entreprises étudiées. Plus précisément, nous avons pour ambition de réaliser une analyse comparative entre les données récoltées d'ES ayant bénéficié d'un accompagnement externe et d'autres qui avaient mis en place leur projet de digitalisation en interne. Cette étude s'est inscrite dans le cadre du projet DigitalEES, qui était le fournisseur de cet accompagnement.

Nos résultats ont apporté des éclairages intéressants sur l'influence de l'accompagnement externe dans le contexte de la digitalisation des ES.

Il est apparu que l'accompagnement externe joue un rôle significatif et bénéfique pour l'ES étudiée. Sans celui-ci, l'ES manquait de temps à consacrer au projet et ne disposait pas des compétences spécifiques notamment pour définir ses besoins en matière de digitalisation. L'accompagnement externe a permis de fournir une orientation précieuse, guidant cette entreprise à travers un environnement technologique en perpétuelle évolution.

Plus précisément, l'accompagnement en conduite du changement s'est avéré fructueux, la structure semblant mieux appréhender sa transition digitale grâce à ce soutien. L'expertise externe ne permet néanmoins d'éviter tous les problèmes qui surgissent lors du déploiement d'un projet puisque des résistances ont été constatées.

L'accompagnement technique en informatique a, quant à lui, soulevé des questionnements. Il semble s'être avéré utile pour orienter l'ES vers des solutions digitales existantes mais a également engendré une certaine paralysie décisionnelle.

En l'état actuel de nos recherches, l'analyse de nos résultats nous amène à la conclusion que les effets d'un projet de digitalisation sur les travailleurs des ES ne sont pas mesurables à l'aune d'un accompagnement externe. Effet, les effets constatés sont induits par le projet lui-même et sont comparables selon que la structure soit accompagnée ou non.

Une nuance doit être apportée en raison du fait que l'outil digital, élément central du projet, n'avait pas encore été délivré dans la structure accompagnée mais également dans une des deux structures non accompagnées. Ce manque de recul ne nous permet pas d'affirmer avec certitude que l'entreprise qui a bénéficié de l'expertise présentera des résultats plus probants que celles qui ont mené et réalisé leurs projets de digitalisation en interne. Cette nuance apportée, nous ne pensons pas que les effets de l'implémentation de l'outil sur les travailleurs varieront en fonction de l'accompagnement externe.

La réponse à la question de notre étude permet de cerner ce qu'un accompagnement externe bien compris doit apporter à une structure. L'assistance externe n'a pas pour but de remplacer le pouvoir décisionnel de l'organisation, mais plutôt de soutenir celle-ci dans la réalisation du projet en cours. Son rôle est de faciliter l'adaptation aux nouvelles méthodes, sans pour autant constituer un projet indépendant qui viendrait remplacer l'initiative issue de l'organisation elle-même.

Cette constatation nous amène à affirmer que l'accompagnement externe doit plutôt être considéré comme un outil stratégique plutôt que comme une solution incontournable. Son utilité dépend

grandement des compétences numériques et des ressources disponibles au sein de chaque ES. Ainsi, chaque structure doit évaluer sa situation particulière pour décider du meilleur moyen pour réussir sa transition numérique, tout en tirant parti des opportunités offertes par l'accompagnement externe, si cela est pertinent.

Il nous appartient d'aborder les biais inhérents à notre étude. Le premier est relatif à l'abandon en cours de réalisation de notre mémoire d'une ES accompagnée dans le cadre du projet DigitalEES. Ce élément a créé un hiatus dans notre échantillon puisque nous n'avons pu mener une analyse comparative équilibrée. Cette défection étant actée, nos résultats ont du se limiter à l'analyse d'une seule ES accompagnée. Lors des entretiens réalisés au sein de celle-ci, nous avons constaté que le projet n'était pas aussi avancé que nous l'espérions. Les démarches de prise de contact avec les fournisseurs et l'attente de leurs réponses ont causés des retards. Cette situation a limité notre capacité à évaluer les avantages de l'accompagnement à long terme, car le projet était resté à un stade embryonnaire. Le deuxième biais consiste en l'absence, dans notre échantillon, d'ES non accompagnées qui auraient rencontré des échecs dans leur tentative de projet de digitalisation.

Pour des recherches futures, il serait pertinent d'évaluer l'influence à plus long terme d'un accompagnement externe sur les travailleurs lors d'une digitalisation. Il serait également intéressant de réaliser une étude comparative similaire en incluant des entreprises ayant rencontré des échecs dans leurs projets de digitalisation, afin de mieux comprendre l'impact de l'accompagnement dans différents contextes et de fournir des recommandations plus nuancées.

En explorant ces pistes, nous pourrions renforcer les connaissances en matière d'impact de l'accompagnement externe dans la digitalisation des ES actives dans les SAP. Ces investigations pourraient également ouvrir de nouvelles perspectives pour le développement du secteur et aider les entreprises à naviguer avec succès dans leur transition digitale.

ANNEXES

Annexe I – Guides d’entretien entreprise sociale accompagnée

Guide d’entretien entreprise sociale accompagnée - personne de l’équipe de bureau

Thème	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Re-contextualiser le mémoire : l’étude comparative (s’assurer qu’ils connaissent l’existence du projet de digitalisation de leur organisation avant toute chose)</i>
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous brièvement vous présenter ? - Pouvez-vous me détailler votre rôle au sein de l’organisation
Concept de “digitalisation”	<ul style="list-style-type: none"> - Quels mots vous viennent en tête lorsqu’on vous parle de digitalisation d’une organisation ? - Quel sentiment le terme “digitalisation” évoque-t-il chez vous ?
Connaissance de la démarche de digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Êtes-vous au courant d’une démarche de digitalisation au sein de votre organisation ? <p><i>Si non, la décrire.</i></p> <p><i>Si oui,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pouvez-vous l’expliquer ? ○ Qui vous a informé de cette démarche de digitalisation ? ○ Comment vous l’a-t-il annoncé ? ○ Comment avez-vous réagi à la suite de cette annonce ?
État actuel du processus de digitalisation	<p><i>(en fonction de la réponse précédente : voir la pertinence de la question)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment vous sentez-vous par rapport aux premières étapes de digitalisation mises en place dans votre organisation ?
Impact de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Comment pensez-vous que la digitalisation va impacter votre fonction au sein du bureau ? Et concernant le travail quotidien des prestataires? - Selon vous, quels sont les plus gros changements auxquels vous allez / les travailleurs vont être confrontés suite à la mise en place du projet ?
Adaptation et accompagnement dans la transition	<ul style="list-style-type: none"> - Savez-vous si un suivi quelconque sera assuré pour réaliser cette transition vers la digitalisation ? <p><i>Si oui, décrire le suivi.</i></p> <p><i>Si non,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pensez-vous qu’il sera pertinent de mettre en place une forme de soutien pendant cette phase de transformation ? <p><i>Si oui, par qui / pour qui / comment ?</i></p>
Place des parties prenantes internes dans la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre sentiment par rapport à l’appréciation générale de vos collègues vis-à-vis de l’annonce de ce projet de digitalisation ? - En tant que membre de l’équipe du bureau, quel est votre degré d’implication dans le projet ? (<i>acteur, observateur, participant,..</i>)
Enjeu de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est, selon vous, l’enjeu majeur de ce projet digitalisation ? - Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient à ce projet ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Voyez-vous des limites à ce projet de digitalisation ?
Lien entre la digitalisation et la qualité des services	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que la digitalisation va améliorer la qualité des prestations auprès des bénéficiaires ? <ul style="list-style-type: none"> ○ En quoi ? ○ Comment ? - L'utilisation de l'outil digital de la part de tous les travailleurs va-t-elle être justifiée?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Souhaitez-vous ajouter ou revenir sur quelque chose par rapport à ce qui a été discuté dans le cadre de cet entretien? - Est-ce que l'utilisation que nous allons faire de l'entretien est bien claire pour vous ? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Retranscription puis destruction entretien</i> ○ <i>Utilisation de l'entretien pour le mémoire et le CES</i> ○ <i>Garantie de l'anonymat</i> - <i>Remercier pour le temps accordé</i>

Source : auteur

Guide d'entretien entreprise sociale accompagnée - personne de l'équipe de pilotage

Thème	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Re-contextualiser le mémoire : l'étude comparative</i> (s'assurer qu'ils connaissent l'existence du projet de digitalisation de leur organisation avant toute chose)
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous brièvement vous présenter ? - Pouvez-vous me détailler votre rôle au sein de l'organisation
Concept de "digitalisation"	<ul style="list-style-type: none"> - Quels mots vous viennent en tête lorsqu'on vous parle de digitalisation d'une organisation ? - Quel sentiment le terme "digitalisation" évoque-t-il chez vous ?
Connaissance de la démarche de digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Êtes-vous au courant d'une démarche de digitalisation au sein de votre organisation ? <p><i>Si non, la décrire.</i></p> <p><i>Si oui,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pouvez-vous l'expliquer ? ○ Qui vous a informé de cette démarche de digitalisation ? ○ Comment vous l'a-t-il annoncé ? ○ Comment avez-vous réagi à la suite de cette annonce ? <p><i>(j'ai cru comprendre que vous faites partie de l'équipe de pilotage...)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous me préciser la composition de l'équipe de pilotage ? - A quelle fréquence vous réunissez-vous ? - Quelles ont été vos motivations à rejoindre l'équipe de pilotage ? - Avez-vous défini différents rôles au sein de l'équipe de pilotage ? <p><i>Si oui, quel est le vôtre ?</i></p>
État actuel du processus de digitalisation	<p><i>(en fonction de la réponse précédente : voir la pertinence de la question)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment vous sentez-vous par rapport aux premières étapes de digitalisation mises en place dans votre organisation ?
Impact de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Comment pensez-vous que la digitalisation va impacter votre travail au quotidien ? - Selon vous, quels sont les plus gros changements auxquels vous allez être confrontés suite à la mise en place du projet ?
Adaptation et accompagnement dans la transition	<ul style="list-style-type: none"> - Allez-vous bénéficier d'un suivi quelconque pour réaliser cette transition vers la digitalisation ? <p><i>Si oui, décrire le suivi.</i></p> <p><i>Si non,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aimerez-vous recevoir du soutien pendant cette phase de transformation ? <p><i>Si oui, d'une personne en particulier ?</i></p>
Place des parties prenantes internes dans la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre sentiment par rapport à l'appréciation générale de vos collègues vis-à-vis de l'annonce de ce projet de digitalisation ?

Enjeu de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est, selon vous, l'enjeu majeur de ce projet digitalisation ? - Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient à ce projet ? - Voyez-vous des limites à ce projet de digitalisation ?
Lien entre la digitalisation et la qualité des services	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que la digitalisation va améliorer la qualité des prestations auprès des bénéficiaires ? <ul style="list-style-type: none"> ○ En quoi ? ○ Comment ? - L'utilisation de l'outil digital de la part de tous les travailleurs va-t-elle être justifiée?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Souhaitez-vous ajouter ou revenir sur quelque chose par rapport à ce qui a été discuté dans le cadre de cet entretien? - Est-ce que l'utilisation que nous allons faire de l'entretien est bien claire pour vous ? <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Retranscription puis destruction entretien</i> ○ <i>Utilisation de l'entretien pour le mémoire et le CES</i> ○ <i>Garantie de l'anonymat</i> - <i>Remercier pour le temps accordé</i>

Source : auteur

Guide d'entretien entreprise sociale accompagnée - membre du CA

Thème	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Re-contextualiser le mémoire : l'étude comparative (s'assurer qu'ils connaissent l'existence du projet de digitalisation de leur organisation avant toute chose)</i>
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous brièvement vous présenter ? - Pouvez-vous me détailler votre rôle au sein de l'organisation ?
Concept de "digitalisation"	<ul style="list-style-type: none"> - Quels mots vous viennent en tête lorsqu'on vous parle de digitalisation d'une organisation ? - Quel sentiment le terme "digitalisation" évoque-t-il chez vous ?
Connaissance de la démarche de digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Etes-vous au courant d'une démarche de digitalisation au sein de votre organisation ? <p><i>Si non, la décrire.</i></p> <p><i>Si oui,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pouvez-vous l'expliquer ? ○ Qui vous a informé de cette démarche de digitalisation ? ○ Comment vous l'a-t-il annoncé ? ○ Comment avez-vous réagi à la suite de cette annonce ?
État actuel du processus de digitalisation	<p><i>(en fonction de la réponse précédente : voir la pertinence de la question)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment vous sentez-vous par rapport aux premières étapes de digitalisation mises en place dans votre organisation ?
Impact de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Comment pensez-vous que la digitalisation va impacter votre fonction au sein du CA ? Et concernant le travail quotidien des prestataires ? - Selon vous, quels sont les plus gros changements auxquels vous allez / les travailleurs vont être confrontés suite à la mise en place du projet ?
Adaptation et accompagnement dans la transition	<ul style="list-style-type: none"> - Savez-vous si un suivi quelconque sera assuré pour réaliser cette transition vers la digitalisation ? <p><i>Si oui, décrire le suivi.</i></p> <p><i>Si non,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pensez-vous qu'il sera pertinent de mettre en place une forme de soutien pendant cette phase de transformation ? <p><i>Si oui, pour qui et de quelle manière ?</i></p>
Place des parties prenantes internes dans la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre sentiment par rapport à l'appréciation générale de vos collègues vis-à-vis de l'annonce de ce projet de digitalisation ? - En tant que membre du CA, avez-vous un rôle particulier dans ce projet de digitalisation ? <p><i>Si oui, l'expliquer.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre degré d'implication dans le projet ? (<i>acteur, observateur, participant,..</i>)
Enjeu de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est, selon vous, l'enjeu majeur de ce projet digitalisation ? - Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient à ce projet ? - Voyez-vous des limites à ce projet de digitalisation ?

Lien entre la digitalisation et la qualité des services	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que la digitalisation va améliorer la qualité des prestations auprès des bénéficiaires ? <ul style="list-style-type: none"> o En quoi ? o Comment ? - L'utilisation de l'outil digital de la part de tous les travailleurs va-t-elle être justifiée?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Souhaitez-vous ajouter ou revenir sur quelque chose par rapport à ce qui a été discuté dans le cadre de cet entretien? - Est-ce que l'utilisation que nous allons faire de l'entretien est bien claire pour vous ? <ul style="list-style-type: none"> o <i>Retranscription puis destruction entretien</i> o <i>Utilisation de l'entretien pour le mémoire et le CES</i> o <i>Garantie de l'anonymat</i> - <i>Remercier pour le temps accordé</i>

Source : auteur

Guide d'entretien entreprise sociale accompagnée - personne de terrain

Thème	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Re-contextualiser le mémoire : l'étude comparative</i> (s'assurer qu'ils connaissent l'existence du projet de digitalisation de leur organisation avant toute chose)
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous brièvement vous présenter ? - Pouvez-vous me détailler votre rôle au sein de l'organisation ?
Concept de "digitalisation"	<ul style="list-style-type: none"> - Quels mots vous viennent en tête lorsqu'on vous parle de digitalisation d'une organisation ? - Quel sentiment le terme "digitalisation" évoque-t-il chez vous ?
Connaissance de la démarche de digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Êtes-vous au courant d'une démarche de digitalisation au sein de votre organisation ? <p><i>Si non, la décrire.</i></p> <p><i>Si oui,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pouvez-vous l'expliquer ? ○ Qui vous a informé de cette démarche de digitalisation ? ○ Comment vous l'a-t-il annoncé ? ○ Comment avez-vous réagi à la suite de cette annonce ?
État actuel du processus de digitalisation	<p><i>(en fonction de la réponse précédente : voir la pertinence de la question)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment vous sentez-vous par rapport aux premières étapes de digitalisation mises en place dans votre organisation ?
Impact de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Comment pensez-vous que la digitalisation va impacter votre travail au quotidien ? - Selon vous, quels sont les plus gros changements auxquels vous allez être confrontés suite à la mise en place du projet ?
Adaptation et accompagnement dans la transition	<ul style="list-style-type: none"> - Allez-vous bénéficier d'un suivi quelconque pour réaliser cette transition vers la digitalisation ? <p><i>Si oui, décrire le suivi.</i></p> <p><i>Si non,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aimerez-vous recevoir du soutien pendant cette phase de transformation ? <p><i>Si oui, d'une personne en particulier ?</i></p>
Place des parties prenantes internes dans la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est votre sentiment par rapport à l'appréciation générale de vos collègues vis-à-vis de l'annonce de ce projet de digitalisation ? - Quel est votre degré d'implication dans le projet ? (<i>acteur, observateur, participant,..</i>)
Enjeu de la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est, selon vous, l'enjeu majeur de ce projet digitalisation ? - Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient à ce projet ? - Voyez-vous des limites à ce projet de digitalisation ?

Lien entre la digitalisation et la qualité des services	<ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que la digitalisation va améliorer la qualité des prestations auprès des bénéficiaires ? <ul style="list-style-type: none"> o En quoi ? o Comment ? - L'utilisation de l'outil digital de la part de tous les travailleurs va-t-elle être justifiée?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Souhaitez-vous ajouter ou revenir sur quelque chose par rapport à ce qui a été discuté dans le cadre de cet entretien? - Est-ce que l'utilisation que nous allons faire de l'entretien est bien claire pour vous ? <ul style="list-style-type: none"> o <i>Retranscription puis destruction entretien</i> o <i>Utilisation de l'entretien pour le mémoire et le CES</i> o <i>Garantie de l'anonymat</i> - <i>Remercier pour le temps accordé</i>

Source : auteur

Annexe II – Guide d’entretien entreprise sociale non accompagnée

Guide d’entretien entreprise sociale non accompagnée

Thème	Questions
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Re-contextualiser le mémoire : l’étude comparative + quelques mots sur le projet DigitalEES</i>
Présentation (organisation + de la personne interrogée)	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous brièvement vous présenter ? - Pouvez-vous brièvement présenter votre organisation et son fonctionnement ? - Pouvez-vous m’expliquer votre rôle au sein de l’entreprise ?
« Digitalisation »	<ul style="list-style-type: none"> - Quels mots vous viennent en tête lorsqu’on vous parle de digitalisation d’une organisation ? <p><i>Définition de ce qu’on entend par digitalisation dans le cadre de cet entretien : mise en place d’outils digitaux au sein de l’organisation. Les outils digitaux comprennent aussi bien des appareils (smartphones, ordinateurs, etc.) que des logiciels (mails, applications, gestion de stock, etc.)</i></p>
Outil digital utilisé	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre de votre travail, utilisez-vous un outil digital ? - Pouvez-vous le décrire ? - Quelle utilisation en avez-vous ? - Que pensez-vous de cet outil ? - Qu’est-ce qui pourrait (à l’heure actuelle) être amélioré par rapport à l’utilisation de cet outil ?
Mise en place de l’outil digital	<ul style="list-style-type: none"> - Comment s’est mis en place l’outil digital ? - Qui vous avait informé de la mise en place de l’outil ? - Comment vous l’avait-t-il annoncé ? - Quels informations aviez-vous reçues ?
Positionnement de l’interviewé face à l’outil digital	<ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous eu des craintes ou des attentes au moment de l’implémentation de l’outil digital ? Lesquelles ? - Quel était votre sentiment lorsque l’on vous a informé de la mise en place de l’outil digital ?
Adaptation suite à la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Comment l’outil digital change-t-il votre travail au quotidien ? - Quels ont été les plus gros changements rencontrés suite à la mise en place de l’outil de digitalisation ? - Comment vous êtes-vous adapté face à ces différents changements ? <ul style="list-style-type: none"> o Quelle durée d’adaptation ? o Qu’est-ce qui vous a aidé à vous adapter à ces changements ? - Avez-vous bénéficié d’un suivi quelconque pour réaliser cette transition vers l’outil digital ? (formation, équipe de soutien ou d’accompagnement,... ?) <p><i>Si oui, demander de décrire le suivi.</i></p> <p><i>Si non,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Auriez-vous aimé recevoir du soutien pendant cette phase de transformation ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que vous pensez qu'un accompagnement change et technique aurait changé quelque chose au processus ? <p><i>Être prête à décrire cet accompagnement</i></p>
Place des parties prenantes internes dans la digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les travailleurs sont-ils concernés par l'outil digital? <ul style="list-style-type: none"> o Comment ont-ils réagi ? o Ont-ils été consultés ? - Comment l'utilisation de l'outil digital impacte-t-elle la dynamique de groupe ? - Quel est votre sentiment par rapport à l'appréciation générale de vos collègues vis-à-vis de cet outil digital ?
Enjeux de la digitalisation de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient à l'utilisation d'un outil digital ? - Voyez-vous des limites à l'utilisation de l'outil digital ?
Lien entre l'outil digital et la mission de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - L'outil digital améliore-t-il la qualité des services rendus à vos bénéficiaires ? <ul style="list-style-type: none"> o En quoi ? o Comment ? - L'utilisation de l'outil digital de la part de tous les travailleurs est-elle justifiée ? - L'utilisation de l'outil digital renforce-t-il la finalité sociale de l'entreprise ?
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Souhaitez-vous ajouter ou revenir sur quelque chose par rapport à ce qui a été discuté dans le cadre de cet entretien ? - Est-ce que l'utilisation que nous allons faire de l'entretien est bien claire pour vous ? <ul style="list-style-type: none"> o <i>Retranscription puis destruction entretien</i> o <i>Utilisation de l'entretien pour le mémoire et le CES</i> o <i>Garantie de l'anonymat</i> - <i>Remercier pour le temps accordé</i>

Source : auteur

Annexe III – Retranscription des entretiens

Structure A

Personne interrogée : assistante sociale

Date : 23/02/2023

Pouvez-vous brièvement vous présenter et expliquer votre rôle au sein de X ?

Moi c'est X. Je suis assistante sociale depuis presque 10 ans dans X. On a plusieurs missions : on a l'accompagnement des aides familiales dans le service, des assistantes sociales, on fait des réunions avec les assistantes sociales pour pouvoir faire des plannings, pour faire la gestion quotidienne, le suivi des familles, puis il y a aussi tout ce qui est accompagnement des familles, le réseau social, travailler avec les partenaires sociaux. Il y a vraiment un travail de réseau, un travail avec les aides familiales et puis un travail aussi avec les assistantes sociales dans la coordination d'équipes.

Combien êtes-vous dans le bureau ?

On est 4 assistantes. Enfin, on est 3 assistants sociaux pour l'instant parce qu'on en a une qui est en écartement. Ici on est dans une procédure de recrutement. En général, on tourne en moyenne avec 3 assistantes sociales.

Quels mots vous viennent en tête lorsqu'on vous parle de digitalisation d'une organisation ?

Informatisation. Communication. Efficacité. Rapidité. Une certaine part de modernisation.

Quel sentiment général le terme "digitalisation" évoque-t-il chez vous ?

Une part d'excitation, de curiosité en tout cas.

Êtes-vous au courant d'une démarche de digitalisation au sein de X ?

Oui.

Pouvez-vous la décrire et expliquer qui vous a informé de ce projet ?

Ici, c'est notre directrice qui a rentré un appel à projet au sein de l'ASBL pour pouvoir être justement être reconnue comme partenaire dans un projet digitalisation. Le projet a été rentré par notre directrice et son objectif, c'était vraiment de nous améliorer dans une plateforme de communication plus efficace pour tous.

Quel était votre sentiment quand elle vous a parlé de ce projet ?

De l'engouement, de la motivation.

Comment vous l'a-t-elle annoncé ? De façon informelle ou plutôt formelle ?

C'était une communication assez formelle et puis informelle. C'était les 2 parce qu'il y avait un sentiment de partage aussi de savoir si on allait être sélectionné pour ce projet. Il y a une part d'excitation qu'on partageait. On était plutôt enjoué à l'idée de pouvoir être sélectionné. Et puis, il

y a une part d'information qui a été officielle où elle nous a réinformé de l'acceptation du projet et de ce qui allait suivre par la suite.

Quel était le sentiment général qui se dégageait au sein du bureau ?

Il y avait une part de curiosité mais aussi de crainte, parce que c'est vrai qu'on connaît nos équipes de terrain et l'accompagnement qu'on fait avec elles et donc, la digitalisation, c'est quelque chose qui peut leur faire peur, parce qu'on reste dans des procédures de communication qui sont assez traditionnelles et avec une équipe aussi qui est plutôt constante dans ce qu'elle a connu. Le changement c'est difficile.

Qui a pris la décision de créer cette équipe de pilotage pour le projet ?

Ça c'est une décision qu'ils ont pris en amont mais pour laquelle ils nous ont concerté pour savoir un petit peu quand il y avait eu la communication des personnes volontaires pour participer à l'équipe de pilotage, il fallait en resélectionner et là, on a été convié pour pouvoir sélectionner qui on verrait plus dans l'équipe de pilotage.

Est-ce qu'une personne de « l'équipe bureau » fait partie de l'équipe de pilotage ?

Il y a la directrice et il y a une assistante sociale qui s'occupe du projet et du pilotage. C'est avec la directrice et l'assistante sociale... Quand on a informé du projet digitalisation, il y a eu un petit questionnaire et en tout cas un talon à devoir compléter pour les personnes de terrain pour savoir si elles souhaiteraient faire partie de l'équipe de pilotage. Elles ont d'abord sélectionné toutes celles qui étaient d'accord de le faire et celles qui ne l'étaient pas non plus. Et puis, après, c'était une discussion en interne avec les assistants sociaux.

Vous n'aviez pas de motivation particulière d'être dans sa position et donc de faire partie de l'équipe de pilotage ?

Non, non, parce qu'en fait, on a vraiment... Dans notre gestion et dans notre charge de travail, il n'était pas possible pour nous d'intégrer cette part de projet au quotidien donc c'est pour ça qu'il y a quelqu'un qui a été désigné pour ça.

Étiez-vous présente lors de l'annonce aux travailleurs ?

Oui.

Quel était le sentiment général qui ressortait de cette annonce ?

Il y avait des sentiments partagés. Il y avait celles qui restaient dans la crainte et dans le fait que ça faisait peur et d'autres qui, dans les plus nouvelles, en tout cas dans la modernité, étaient plus alliées de cette nouvelle plateforme.

Quand vous dites « peur », vous parlez de la peur du changement ?

Peur du changement, peur de ce qu'elles vont perdre aussi en suivi, en accompagnement, en pensant que les assistantes sociales ne seraient plus si disponibles.

Et vous, est-ce quelque chose qui vous effraie ou pas ?

Non pas du tout, parce qu'il y aura toujours une part de présence et donc l'efficacité liée à la communication sera peut-être plus rapide dans certaines communications, mais on sait bien que la présence, elles l'auront toujours.

Avez-vous déjà défini les prochaines étapes du projet ?

Non, on n'est pas encore au clair de ce qui va se passer pour la suite dans les délais et dans la communication sur l'équipe de pilotage, quand est-ce que ça va commencer, ... On n'est pas encore au clair.

(...)

Comment pensez-vous que la digitalisation va impacter votre fonction au sein du bureau ?

Je pense qu'on aura un autre type de travail à devoir aborder et accompagner les aides domicile sur le terrain dans ce type de communication. Donc oui, il y aura une part de travail qui va changer mais qui va être en plus de ce qu'on fait déjà maintenant.

Vous expliquez que vous allez accompagner les prestataires dans cette démarche et dans ce changement... Est-ce que vous vous ressentez, le besoin aussi d'avoir une forme de soutien et d'accompagnement ?

Oui oui parce que je pense que ça ne va pas... Je pense que ça va nous demander une charge de travail qui parfois, voilà, devra être relayée dans l'efficacité, la bonne dispersion des choses parce que voilà, si à un moment donné on se sent en difficulté, il va falloir que la direction et l'assistante sociale de l'équipe de pilotage, les informations se relayaient auprès d'elles pour savoir ce qu'il y a lieu de faire.

Vous les voyez comme des personnes qui pourront vous rassurer ?

Oui ou nous accompagner ou peut-être mettre d'autres choses en place parce que peut être, voilà pas parce qu'on aura peut-être été un peu trop vite et que y a des choses qui ne suivront pas et que donc il faudra peut-être un petit peu re-jouer. Voilà, et que donc notre retour sera peut-être important pour remettre des autres procédures en place pour accompagner.

Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient à ce projet de digitalisation qui va voir le jour ici ?

L'avantage, c'est vraiment pour moi, c'est la communication efficace, rapide et pour tous. C'est vraiment, je pense, quelque chose qui va nous sécuriser. Il y a une forme de sécurité, je trouve dans ces aspects positifs de la digitalisation. Et les aspects négatifs... En tout cas, il y aura une part d'adaptation qui va être difficile et qui va demander du temps et donc qui va demander un investissement important dans l'accompagnement des équipes sur le terrain... le fait de rassurer, d'avoir des personnes qui ne vont pas suivre, qui ne vont pas adhérer, des angoisses, du stress, des situations aussi où on risque de se louper aussi dans la communication parce que le l'outil est mal utilisé et donc la peur que l'information ne passe pas correctement et donc qu'on fasse des erreurs

dans les plannings, chez le bénéficiaire parce que la plateforme n'est pas bien utilisée... Tout ça, c'est de l'essai-erreur qui ne sera pas gai et par lequel on devra passer.

Êtes-vous concernée par un potentiel téléphone professionnel ?

Oui. Il va y avoir une flotte GSM.

Qu'en pensez-vous ?

Je pense que c'est effectivement une très bonne idée de pouvoir passer par là pour justement renforcer la communication.

Pensez-vous que ce projet peut impacter de façon positive ou négative les bénéficiaires ?

Oui.

De quelle façon ?

Ça reste un GSM professionnel. Il va falloir mettre des limites par rapport à ça. Ça reste un outil auquel des informations liées à la situation devra être évoquée. Ça ne doit être un lieu de d'échange, plus spécifique et de règlements de comptes qui pourraient être lus aux bénéficiaires. Ou en tout cas, voilà, il va y avoir un impact dans cette communication, mais je pense que le bénéficiaire, c'est la personne qui sera peut-être le moins impacté parce que la situation devrait rouler, mais c'est plutôt entre les aides à domicile. Il va falloir gérer cette gestion.

(...)

Quel est selon vous l'enjeu majeur de ce projet ?

Peut-être d'apporter de la nouveauté et de la modernité dans les moyens de communication.

Je suppose que vous êtes au courant du soutien fourni par l'équipe DigitalEES... Que pensez-vous de cet accompagnement ? Êtes-vous pour ce « coaching extérieur » ou auriez-vous préféré faire ça en interne ?

Je pense que c'est mieux d'avoir un coaching extérieur.

Pour quelle(s) raison(s) ?

Pour une raison d'objectivité et de vraiment de pouvoir apporter un regard plus spécifique et plus technique parce que parfois nous, on est ancré et on est englué dans une réalité. Le coaching externe nous permet justement d'éviter ça.

Pensez-vous que c'est une bonne chose que des prestataires de terrain vont former les autres prestataires ou serait-il mieux de faire appel à, par exemple, une société extérieure pour se charger de la formation ?

Non parce que je pense que la communication passera mieux entre pairs plutôt que d'une personne extérieure parce que les réalités, elles les connaissent, et les difficultés aussi. Et donc, pour

quelqu'un qui serait plus réfractaire, elle sera peut-être plus convaincue par quelqu'un qui est sa collègue et dans l'expérience et l'expertise qu'elles ont du métier que quelqu'un d'extérieur.

Pensez-vous que c'est le bon moment de faire ce projet ?

Oui je pense qu'il faut s'y lancer.

Selon vous, votre structure a-t-elle un retard ou une avancée particulière par rapport aux autres structures d'aide à domicile qui ont une taille similaire à la vôtre ?

Je pense qu'on n'est pas mauvais, mais qu'on pourrait s'améliorer.

J'ai cru comprendre que vous utilisiez déjà l'outil GAP. Quand avez-vous installé cet outil ?

Ça va faire presque un an et demi qu'on a le nouveau GAP. C'est vrai que on n'est pas assez proactif dans l'utilisation de l'outil. On a encore tendance à être cantonné à nos papiers et c'est difficile de lâcher le papier.

Aviez-vous reçu une formation ?

On a reçu une petite formation, mais il est clair qu'on devrait en avoir voilà un peu plus pour pouvoir nous lancer vraiment dans l'outil.

(...)

Donc ça a été une formation d'une seule fois. Il n'y a pas un suivi particulier ?

Non.

C'était difficile ?

Oui c'était difficile. En une journée, il y a eu beaucoup d'informations. Je pense que c'est un outil qui doit être manipulé régulièrement et dans une récurrence, ce que l'on n'a pas. On ne le fait pas non plus parce que on reste cantonné sur nos papiers. Je pense que si on était forcé et qu'on nous dit « maintenant les papiers c'est fini », je pense qu'on serait fort perdu, mais ça nous mettrait à mal pour essayer justement d'utiliser l'outil.

D'avoir déjà eu cette forme de digitalisation avant le projet des téléphones... Cela vous rassure ou voyez-vous ça comme 2 projets complètement différents ?

Je pense qu'il y avait à boire et à manger dans les 2 situations. Maintenant c'est un projet, c'est une plateforme qui est plus complète et qui répond plus à nos attentes de terrain sur les informations à poser. C'est une source importante de travail. C'est important et c'est conséquent donc ça demande du temps et donc on n'est pas toujours dans le réflexe d'aller cliquer, cliquer, cliquer et voilà, on sent qu'on ne maîtrise pas l'outil. Je pense que c'est intéressant et qu'il faut qu'on avance dedans.

Qu'en est-il du niveau en termes technologiques des travailleurs ? Sentez-vous une différence entre eux ?

On a vraiment des grandes différences entre certaines générations.

Pensez-vous que cela va être un challenge ?

C'est ça que je dis que la difficulté, le défi qu'on va avoir, c'est d'aller chercher ces personnes qui sont très réfractaires au changement. De faire adhérer tout le monde en même temps.

Comment va se passer la formation des travailleurs ? Il y a-t-il des heures de formation prévues dans leurs horaires ?

C'est prévu dans les heures d'accompagnement et de formation liées à l'ASBL. Elles ont des cours de perfectionnement, cela fera partie des cours de perfectionnement.

Selon vous, l'utilisation de l'outil digital de la part de tous les travailleurs de la structure va-t-elle est justifiée ?

Oui il n'y a pas besoin de catégoriser, de dire « ah ceci et cela non ».

Et est-ce que vous voyez ça comme une contrainte cette idée de projet où vous voyez ça comme une avancée tous ensemble vers le futur on va dire ?

Non parce qu'on y adhère à ce projet et on pense que c'est plutôt porteur. Il y a une certaine crainte, mais on va vers vraiment quelque chose d'intéressant et qui ne va pas nous freiner.

Ressentez-vous ou non une pression particulière de la FEDOM pour se digitaliser ?

Ils sont ouverts. Je pense qu'il y a certaines structures qui avancent plus vite que d'autres. Je pense qu'il y a pour la plupart des services, en tout cas de notre taille, une volonté d'outils de communication et de plateformes de travail. Et donc, il y en a qui avancent plus vite là-dedans et d'autres qui sont plus réfractaires ou d'autres qui sont très intéressés par ce projet de digitalisation.

Que pouvez-vous me dire sur la date de mise en place de l'outil ?

Idéalement, on aurait souhaité que ce soit en tout cas mis en place à partir du mois de juin. Je pense que ça ne sera pas le cas, mais on va se laisser le temps de faire les choses correctement. Ce sera peut-être en fin d'année, début de l'année prochaine. On essaie quand même de garder le cap.

Qu'est-ce qui prend du temps finalement dans ce projet ?

La gestion au quotidien, le fait qu'on n'arrive pas toujours à poser des moments, pour pouvoir travailler sur le projet.

Selon vous, la présence des accompagnateurs techniques et change facilite et accélère le projet ou pas spécialement ?

Non je pense que de fait, ça apporte plus d'informations et d'outils. Ça apporte des solutions donc je pense ça les fait avancer dans la réflexion.

Avez-vous fixé des réunions récurrentes pour le projet ?

Non. Ça vient quand on a le temps.

Source : auteur

Personne interrogée : aide familiale (membre de l'équipe de pilotage)

Date : 23/02/2023

Pouvez-vous brièvement vous présenter et expliquer votre rôle au sein de la structure ?

Je suis aide familiale depuis plus de 37 ans. J'ai été dans un premier service qui a fermé, ici à X. Et puis j'ai repris ici, cela fait, je pense que c'est 13 ans. Je ne sais plus tout juste.

Quels sont les premiers mots qui vous viennent en tête lorsqu'on vous parle de digitalisation ?
Smartphone. Internet.

Quel sentiment le terme « digitalisation » évoque-t-il chez vous ?

C'est l'avenir, le futur. La peur aussi. Inconnu. Les craintes.

Êtes-vous au courant d'une démarche de digitalisation au sein de votre organisation ?

Oui, oui.

Pouvez-vous la décrire et expliquer qui vous a informé de cette démarche ?

Nous avons eu une réunion tous ensemble, toutes les aides familiales et sociales, les aides ménagères et les équipes des ouvriers polyvalents. C'est comme ça que notre directrice nous a présenté notre projet de la digitalisation. Nous avons dû faire des travaux par groupe ce jour-là pour savoir mettre des choses sur des applis de la Digit pour remettre après en pratique, sur des choses qu'on voudrait changer, au sein de de l'équipe, du travail.

C'était une sorte de mise en commun d'idées ?

Oui.

Que pouvez-vous me dire sur la création de l'équipe de pilotage ?

On devait voter si on voulait faire partie de l'équipe ou pas. Oui ou non. Et alors, ils ont désigné des personnes, donc un ouvrier polyvalent, une aide familiale, une assistante sociale. Et alors, ça fait que j'ai été choisie.

Qu'aviez-vous répondu au sondage ?

J'avais répondu oui. Je me dis ça sera le plus facile pour moi parce que bon, je ne suis pas toujours sur mon smartphone non plus. Je sais faire des choses, ce n'est pas ça. Je me dis que ça me permettra peut-être d'apprendre mieux si je suis dans le groupe de pilotage.

Qu'est-ce qui vous a fait hésiter à rejoindre l'équipe de pilotage ?

Peur de l'inconnu, la peur de ne pas savoir me débrouiller en fait. Je pense que ça, ça devrait aller.

Combien êtes-vous dans cette équipe de pilotage ?

On est quand même une dizaine voire une douzaine. Je ne sais plus tout juste parce qu'il y a un moment qu'on a plus de réunion. Quand même une bonne dizaine je pense.

Avez-vous défini des rôles au sein de cette équipe de pilotage ?

C'est un travail collectif qu'on a fait ensemble.

Quelles sont les prochaines étapes pour l'équipe de pilotage ?

Ici, on attend parce qu'ils attendent des réponses pour les fournisseurs. Cela fait que maintenant, je ne sais pas s'ils ont déjà eu une réponse ou pas. Et après, on va sûrement avoir d'autres réunions pour mettre en pratique avec le smartphone, sans doute. Je suppose que ça va se passer comme ça.

(...)

Comment pensez-vous que la digitalisation va impacter votre travail au quotidien ?

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. 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... Mais, parfois, ça arrive que la communication ne se fait peut-être pas toujours entre les différentes aides sociales, les assistantes sociales. Du coup, 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.

Selon vous, quels sont les plus gros changements auxquels vous allez être confrontée suite à la mise en place du projet ?

Quand on devra arriver, il y aura sûrement... pour mettre notre prestation je ne sais pas si ce sera avec un badge ou un via... Je ne sais pas tout juste comment ça va se passer en fait. Tout se fera là-dessus, en fait, je ne sais pas tout juste comment ça va... Ce sera sans doute une autre façon de travailler au départ et à la fin de la prestation aussi. Normalement le bénéficiaire, en fin de prestation, elle signe un document, donc on a des dossiers papier. Ils doivent signer. Enfin, les personnes qui savent encore signer... Et donc maintenant, je ne sais pas comment ça va se faire. Ça prendra quand même un peu du temps je pense au début. Après, une fois qu'on sera mis en route, sûrement ça va aller.

Quel est votre avis par rapport au projet de téléphone professionnel ?

Je pense que c'est une bonne chose. Comme ça, 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. Maintenant, le smartphone ça n'est peut-être pas bon non plus pour la planète...

Est-il prévu que vous ayez un accompagnement particulier c'est-à-dire des réunions tous les x temps, ou est-ce que là c'est toujours au stade « vous êtes juste informée » ?

On a eu des réunions pour le projet donc je vous ai expliqué. Maintenant on en aura sûrement d'autres une fois qu'ils auront les fournisseurs... sûrement qu'on aura sûrement une réunion d'ici peu. Je suppose.

Et par rapport à votre temps de travail, ça se passe comment ? Vous avez droit à des heures de formation et ça rentre dans cette formation ?

Oui c'est ça. Parce qu'ici c'est le début, c'est un peu l'inconnu. On met ça en route. On est soutenu par toute l'équipe. S'il y a eu un problème, on se soutient. On peut aller demander. Surtout au début, ce n'est pas évident.

Quel était le sentiment général qui ressortait lors de l'information du projet de digitalisation ?

Il y a quand même des craintes.

Est-ce qu'il y a des travailleurs complètement réfractaires au projet ?

Pas beaucoup entendu. C'est vrai que maintenant du fait qu'on sera là-dessus, on aura plus la personne ... Ici bon quand on part, on se fait signer la personne, on parle un peu, peut-être que ça va un peu... Quand on sera avec notre smartphone... peut être un peu je ne sais pas, faudra peut-être voir avec le temps.

Qu'en-est-il de l'impact sur les bénéficiaires ?

Il y a des personnes qui étaient inquiètes parce qu'elles pensaient qu'elles auraient dû faire des trucs sur le smartphone. Apparemment, elles ne vont rien devoir faire. C'est nous qui devons faire le travail.

Les bénéficiaires sont déjà au courant du projet ?

Ils ont eu un courrier pour ça.

De la directrice ?

Oui.

Un courrier postal ?

Oui.

Quel est le sentiment général émis par ces bénéficiaires ?

Il y en a qui avaient peur « c'est quoi ça ? ». Elles pensaient que ça allait impacter... que ça leur poserait des problèmes. Mais bon, c'est nous qui allons avoir tout le process sur smartphone. Je pense que ça ne change rien pour eux.

Est-ce que cela rassure les bénéficiaires que vous soyez vous dans l'équipe de pilotage ?

On n'en a pas encore beaucoup discuté.

Ce projet, d'abord, il va concerner X mais par après, comment pensez-vous que les bénéficiaires vont être impactés ?

Comme je vous dis, la plupart des gens n'ont pas... Aller, il y en a qui ont un smartphone parce que bon... Il y en a qui font leur paiement aussi par tablette ou smartphone. On peut sûrement les

renseigner maintenant, on les aide déjà. Moi, j'ai une personne qui fait ses paiements par tablette, elle sait le faire toute seule, mais elle aime bien d'avoir quelqu'un qui près d'elle, pour la guider que si jamais elle ne sait pas le faire. Mais je la laisse faire et je suis à côté d'elle. Mais elle s'en sort très bien. C'est peut-être pour être rassurée aussi.

Pensez-vous que la digitalisation va améliorer la qualité des prestations auprès des bénéficiaires ?

Je pense. J'espère.

(...)

Vous disiez que vous étiez un petit peu craintive quand on vous a annoncé que vous étiez reprise dans l'équipe de pilotage... Sentez-vous que vous allez avoir besoin de soutien ?

Peut-être de l'équipe. Je pense que ça devrait aller. Une fois qu'on me montre un truc sur un smartphone, je sais me débrouiller. Cela mettra sûrement un peu du temps au début pour se familiariser.

Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient à ce projet ?

L'avenir, le futur. Pour aller de l'avant. Pour ce qui est de mauvais... On passe beaucoup de temps maintenant sur le numérique. On a plus le côté parfois social...

(...)

Y a-t-il des travailleurs font partie de l'équipe de pilotage et qui ne souhaitent pas en être ?

Oui.

Avez-vous eu peut-être eu des retours par rapport à ça ?

Elles ont été appelées par la direction. Elles ont eu un entretien avec la directrice. Alors, elle leur a demandé pourquoi elles ne voulaient pas faire partie. Une de nos collègues, elle approche de la pension. Elle va peut-être sur le smartphone mais elle se dit peut-être qu'à son âge... Elle ne fait peut-être pas beaucoup de choses par smartphone. Un peu la crainte, la peur.

Trouvez-vous que c'est une bonne chose que certaines personnes qui ne souhaitent pas intégrer l'équipe de pilotage en fassent tout de même partie ?

Oui. Il y a un peu de tout. On est là pour s'entraider. Il n'y a pas de honte à demander un renseignement.... Je pense qu'il y a un des ouvriers polyvalents, parce qu'il était dans un autre truc avant je ne sais plus s'il était aussi un service d'aide familiale ou autre chose, je ne sais pas, lui, il avait déjà des... C'est vrai il y a X. Il est dans le secteur X, X, ... Je pense que dans le secteur où il était avant, il a déjà utilisé ce genre d'outils. Je pense qu'il me l'avait expliqué. Donc pour lui, ce sera peut-être plus facile.

Source : auteur

Personne interrogée : aide familial

Date : 23/02/2023

Pouvez-vous brièvement vous présenter et expliquer votre rôle au sein de X ?

Je m'appelle X. Je suis aide familial depuis 4 ans bientôt. Je suis rentré pour les vacances. Après, ils m'ont prolongé puis, il y a eu la période de COVID j'ai dû rentrer chez moi, puis ils m'ont rappelé et quelque temps après j'ai eu un contrat indéterminé.

Quels mots vous viennent en tête quand je vous parle de digitalisation ?

La technologie. Les téléphones. Internet.

Est-ce que ça vous évoque un sentiment particulier ?

C'est un petit peu nouveau pour moi. On a toujours travaillé avec du papier ici... même mes horaires, je préfère les avoir par papier que par mail donc... On verra bien ce qui en découlera.

Êtes-vous excité ou craintif à l'idée des nouvelles technologies ?

Non, je trouve ça bien pour avoir, parce qu'on est en tant qu'aide familiale, 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.

Avez-vous peur d'une forme de contrôle ?

Moi ça ne me fait pas peur.

Êtes-vous au courant d'une démarche de digitalisation au sein de votre structure ?

Je suis juste au courant qu'il y a le projet en cours mais c'est tout.

Comment avez-vous été informé et par qui ?

Par la directrice. Elle nous a rassemblé, toutes les personnes qui travaillent ici dans une salle. Elle nous a expliqué qu'elle avait fait des démarches pour entrer dans la digitalisation. Elle nous a fait remplir un petit talon pour savoir si on était pour ou contre. Elle prenait au départ un nombre de personnes pour commencer la formation et puis que ça allait se poursuivre avec les autres personnes.

Quel a été votre sentiment quand vous avez été informé ?

Moi, j'étais le premier à aller voter pour. 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...

Étiez-vous partant d'être dans l'équipe de de départ ?

Oui.

Étiez-vous déçu de ne pas en être ?

Oh non. Mon tour viendra je pense.

Par rapport à vos collègues... Quel était le sentiment général autour du projet ?

C'était mitigé. C'était 50/50.

Quels étaient les avis qui ressortaient ?

Je ne saurais pas vous dire. Je n'ai pas eu plus d'informations à ce sujet-là. Moi, dans mon groupe, il y en avait qui avaient peur. Moi, je me doutais un petit peu que c'était ça. Je n'étais pas sûr mais, quand on m'a dit, je n'étais pas trop surpris. Mais maintenant, moi, mon ancien travail, on avait un téléphone de service, mais uniquement pour contacter nos collègues en cas de... pour les informations. Maintenant, je ne sais pas comment ça va fonctionner avec la digitalisation dont on nous parle maintenant.

Quel était votre ressenti d'avoir un téléphone personnel et un téléphone professionnel ?

Ça fait 2 téléphones à prendre quand même. 2 téléphones à recharger aussi. Maintenant, je n'étais pas ennuyé quand je rentrais chez moi. Mon téléphone ne m'ennuyait pas donc ça va. Il ne faut pas le perdre non plus.

Êtes-vous au courant de ce qui va se passer dans les mois à venir ?

Non du tout.

Est-ce que cela vous fait peur ?

Oh non. J'ai hâte d'y être pour voir à quoi cela va ressembler.

Comment pensez-vous que la digitalisation va impacter votre travail au quotidien ? Est-ce que vous pensez que cela va changer quand vous allez vous rendre chez le bénéficiaire ?

Peut-être un peu parce que quand on est sur internet ou sur un téléphone portable, on ne se rend pas compte du temps qui passe, mais le temps passe vite. On est vite passé à 1/4 d'heure, une demi-heure. Et je pense que, si on doit seulement retranscrire ce qu'on note dans les cahiers de communication dedans, ça va être long je pense. Comme je ne suis pas au courant de comment ça va se passer, je ne sais pas du tout à quoi m'en tenir. Maintenant si c'est pour avoir plus d'informations plus rapidement, c'est bien.

Comment s'est déroulée la session de mise en commun ?

Je me souviens plus, ça fait tellement longtemps. Enfin, ça fait tellement longtemps. Non... Mais bon. Je ne pense pas... Il me semble qu'on a dû faire un travail quand même par rapport aux aides familiales, aux assistantes sociales, la direction, le secrétariat. Trouver des tâches qui correspondent vraiment. Je pense qu'on a fait un travail là-dessus et répartir les tâches.

Ressentez-vous le besoin d'être accompagné dans ce projet de digitalisation ?

Ça sera quand même important parce que déjà j'ai acheté un nouveau smartphone, il n'y a pas longtemps. J'ai dû demander à ma femme pour qu'elle me retranscrive tous mes contacts. Je pense que j'aurai besoin d'un coup de main au départ pour me servir du téléphone. Après, je pense que ça ira.

(...)

Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient à ce projet de digitalisation ?

Un avantage c'est qu'on aura peut-être plus accès facilement à Internet si des bénéficiaires ont des questionnements sur un horaire ou un trajet, ce sera peut-être plus simple. Maintenant une crainte, je pense que ça va peut-être couper le lien social qu'on a avec le bureau si tout se fait uniquement par message. Ça ne donnera plus une voie vers un téléphone. Je pense que ça pourrait diminuer les relations humaines.

D'autres travailleurs ont-ils aussi émis cet avis avis-là ?

Non. Je n'en ai pas parlé beaucoup avec d'autres travailleurs.

Quel est votre sentiment quand je vous parle par exemple, de scanner quelque chose en arrivant chez le bénéficiaire pour encoder la prestation ?

Je ne l'ai jamais fait. C'est pour ça que cette formation nous sera utile parce qu'il y a certaines tâches que je ne sais pas encore faire. Ni même avec mon propre smartphone, ni même sur un ordinateur donc j'espère qu'ils m'apporteront des solutions.

Est-ce une source d'angoisse pour vous ?

C'est un peu angoissant quand même. Maintenant, on a déjà eu un peu plus de distance par rapport à avant quand il y a eu le Covid. On était très proche. Maintenant, quand il y a eu la période du COVID, on ne pouvait pas trop se retrouver ici trop souvent. On était moins proche donc on a déjà mis un pied dans l'écart social on va dire donc ça ne pourra pas être pire, je pense.

Comment voyez-vous ce projet ? Plutôt comme une contrainte ou plutôt comme une opportunité ?

Je pense que les personnes âgées de cette époque-ci, ne sont pas les personnes âgées dans 10 ou 20 ans. Les personnes âgées dans 10 ou 20 ans sauront se servir de la digitalisation. Donc 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.

Pensez qu'il est temps de faire ce projet ?

C'est le bon moment je pense. Ça va aussi permettre d'utiliser moins de papier. Rien que les horaires, tout ça, ça fait bien une dizaine de feuilles par personne par semaine. A la fin du mois sur 60 personnes, ça fait un paquet de papier.

Et par rapport au téléphone... Comment voyez-vous le fait de recevoir vos horaires par mail ou via une application par exemple ?

J'apprendrai à faire avec. C'est parce que je ne savais pas comment faire pour retranscrire mes mails sur un fichier, pour ne pas toujours ouvrir mes données, parce que moi je n'utilise pas mes données, donc si je n'ai pas internet quelque part, ben je n'ai pas accès à Internet. Il suffit qu'à transcrire dans un fichier.

Utilisez-vous les mails de façon fréquente ?

Pas trop.

Avez-vous des plages horaires disponibles pour des formations dans le cadre de votre travail ?

Mais je suis à temps plein. Je travaille 8h par jour tous les jours sauf le mardi. J'ai fini 2h plus tôt pour faire 38h semaine. Je n'ai pas vraiment de plage.

Comment pensez-vous que la formation va s'effectuer ?

Je pense qu'ils vont trouver un planning pour pouvoir nous remplacer auprès des bénéficiaires pendant qu'on fait la formation et combler les trous pendant ce temps-là je pense. Enfin, j'espère.

Comment ressentez-vous le fait que vous allez être formé par des acteurs de terrain et donc des collègues ?

Moi je préférerais que ça soit par des professionnels. Un professionnel pourra nous réexpliquer du début. Alors que quelqu'un qui a appris une formation ne saura peut-être pas trouver...

Seriez-vous plus rassuré si c'était une équipe extérieure qui venait de vous former ?

Oui.

Préfériez-vous être formé seul ou en groupe ?

Non. En groupe.

Ressentez-vous un écart entre vos collègues par rapport aux outils numériques ?

Oui, il y a des personnes qui sont plus âgées que moi et qui ne n'ont même pas forcément un smartphone. Elles sont vraiment à la base de la base. Cela doit sûrement les effrayer plus que moi.

Comment vous sentez-vous par rapport à cet écart de « niveau numérique » ?

J'espère qu'ils s'en sortiront.

Pensez-vous que vous pourrez les aider ?

Oui. Ça pourrait arriver. Maintenant, on n'a pas trop de contact. Je pense qu'avant le Covid, on avait beaucoup plus de contact. On pouvait se retrouver au bureau et discuter un petit peu. Ici, on arrive plus vraiment à avoir de contact. C'est très rare.

À l'heure actuelle, comment est-ce que cela se passe quand vous on vous communique un changement ?

On reçoit un sms ou un appel. Quand il y a des changements d'horaires, on reçoit un appel. Si on a confirmé, ils nous renvoient le SMS. Si on n'a pas, ils nous renvoient l'adresse de la personne.

Est-ce que ça vous rassure de vous dire que tout sera tout sera formalisé dans un même téléphone ?

Ce sera pareil je pense.

(...)

Quelle est votre plus grande crainte par rapport au projet ?

Je ne saurais pas vous dire. Maintenant, en tant que personne sur le terrain, on est employé donc on doit réfléchir un petit peu, donc 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.

Donc, si je comprends bien une crainte de contrainte de temps et de devoir se dépêcher d'aller d'un endroit à l'autre ?

Là, on a des cahiers de communication chez les bénéficiaires, on note ce qu'on a fait. S'il n'y a jamais une communication par exemple, j'ai une collègue qui doit aller faire une démarche lundi, moi je ne suis pas là. Je lui ai noté un mot dans le cahier de communication. Si on doit retranscrire ça dans le téléphone, ça prend quand même un petit peu de temps à écrire. J'écris vite, mais taper sur le clavier, je vais certainement aller moins vite.

Quel est votre sentiment par rapport au fait qu'au sein de l'équipe de pilotage, il y ait des personnes qui ne souhaitent pas en faire partie ?

Mais c'est ça mes craintes par rapport... si ces personnes-là nous forment. Les informations vont peut-être être déformées, alors c'est ma plus grande crainte. J'aurai préféré que ça soit des professionnels qui nous prennent par groupe de 10. Voilà, pendant tout ce temps-là, les 10 personnes sont formées et ainsi de suite. Là, je ne sais pas si ce sont des personnes qui sont formées et qui nous forment. Je ne sais pas quelle sorte de formation à la fin là, va ressortir...

Source : auteur

Personne interrogée : administrateur

Date : 23/02/2023

Pouvez-vous brièvement vous présenter et détailler votre rôle au sein de X ?

Je m'appelle X. J'habite X. Je suis membre du conseil d'administration depuis 4 ans maintenant. Nous étions 4 parce que notre président est décédé. Je suis le plus jeune dans le CA. Je viens du monde ICT donc je maîtrise, je pense, assez bien ce genre de projet. C'est notre directrice qui a eu vent de la possibilité d'avoir un soutien de la Région Wallonne et qui s'est engagée. Le CA était bien d'accord parce que, vu que nous avons des travailleurs qui se déplacent, on pensait pouvoir améliorer grandement la communication, au point de vue administratif et aussi au point de vue humain entre les assistantes et les différents intervenants.

Comment le projet a-t-il été introduit au CA ?

X a eu vent du projet via, je pense, la FEDOM, qui est la fédération des aides à domicile. Elle a pris l'initiative de s'inscrire vu que ça lui paraissait intéressant.

Quels ont été vos premiers sentiments quand vous avez entendu parler de ce projet de digitalisation ?

Au niveau de CA, il y a eu quelques craintes mais c'était à quatre-vingts pourcent positif, on voyait qu'il fallait faire quelque chose. Il y avait quelques craintes pour les relations humaines de personne à personne, face-to-face. Je pense que ces craintes sont maintenant évacuées.

En tant que membre du CA, suivez-vous les étapes du projet ?

Moi je suis la personne de contact pour le CA. Je rapporte au CA ce qu'il se passe et j'assiste la directrice pour tout ce qui est contact avec aussi bien l'assistance de la Région Wallonne et aussi vis-à-vis des possibles fournisseurs de solutions. Je suis d'assez près.

Comment pensez-vous que la digitalisation va impacter votre travail au sein du CA ?

Je pense qu'au niveau du CA il y aura assez peu de changement. On pourrait malgré tout profiter des systèmes de communication qui seront, à mon avis, plus sécurisés que des systèmes à la WhatsApp.

Comment mesurez-vous l'impact que le projet peut avoir sur les bénéficiaires à long terme ?

On fait très attention à ce que cela ne perturbe pas les bénéficiaires, notamment en gardant un cahier physique pour les contacts. Ce que nous voyons, c'est éventuellement la possibilité d'assister les bénéficiaires, ce sont généralement des personnes âgées donc, qui ont plus de difficultés que les jeunes. On pense que ça pourrait éventuellement aider ces personnes à entrer dans le numérique. C'est donc également pour les gens qui assistent, les aides ménagères ou les aides familiales, un plus parce qu'elles pourraient donner une assistance dans l'accompagnement au numérique. Généralement, ces gens-là ont un GSM ou un smartphone pour communiquer avec leur famille mais ils n'utilisent peut-être pas d'une manière qui pourrait les aider plus.

Savez-vous comment l'information à destination des prestataires s'est réalisée ?

Oui, oui il y a eu des équipes. Enfin, on a d'abord posé la question à tout le monde pour voir s'ils étaient intéressés pour faire un petit groupe de pilotage. Il y a eu pas mal de gens intéressés, donc il a fallu en choisir quelques-uns dans les différentes équipes aux différents niveaux. Il y a une équipe de pilotage qui est en route.

Quel était le taux de travailleurs qui étaient volontaires de participer à cette équipe ?

Il y avait beaucoup plus de volontaires que de non-volontaires. C'est une motivation pour les gens car ils voient quand même qu'on évolue et que le travail pourrait éventuellement devenir plus intéressant que ce qu'il n'est maintenant. On ne va pas imposer l'outil. C'est vraiment la clé pour que n'importe quel projet puisse réussir.

Quel est selon vous l'enjeu majeur du projet ?

L'enjeu majeur, c'est d'améliorer la communication entre les gens de terrain et ici l'administration, aussi bien au niveau administratif qu'au niveau de la communication qui permet de, je dirais ... quand il y a plusieurs personnes qui interviennent chez un bénéficiaire, qu'on soit plus au courant de ce que le bénéficiaire attend. Par exemple si son chien est malade, et qu'il faut donner des médicaments à son chien et que c'est un autre intervenant, il sera beaucoup plus au courant. Aussi pour les informations qui remontent donc notamment au niveau des temps prestés etc. Pour le moment, ça se fait via une feuille qui porte un code bien spécifique et qui ne remonte qu'en fin de mois. Via la digitalisation, ce sera immédiat et on évitera des corrections, ou des oublis qui se font pour le moment en fin de mois.

Pouvez-vous citer un avantage et un inconvénient de l'accompagnement technique et change dont X bénéficie ?

Un avantage c'est que, dans une structure comme ici où il y a environ 50 personnes, on ne peut pas dédier une personne pour ce genre de choses. C'est déjà un surplus de travail pour la directrice. Enfin, il y a d'autres personnes qui sont impliquées mais surtout dans une structure où il n'y a pas de connaissance informatique, c'est très intéressant. Je ne connais pas tous les projets qui sont en cours avec l'aide de la Région Wallonne mais j'imagine qu'il y a des structures où il n'y a aucune connaissance. Généralement aussi, on pense que ça ira plus vite. Ici, c'est notre cas. X pensait que cela allait se passer plus rapidement pour équiper par exemple les gens avec des téléphones. Rien que de demander un devis à des entreprises comme on en a besoin... Une cinquantaine ou bien c'est un nombre trop élevé, parce que les offres de Proximus et autres télénets se limitent à des offres d'une dizaine d'appareils, ou alors on passe au niveau entreprise et là, 50 appareils, c'est trop peu.

Est-ce qu'un choix a déjà été fait parmi les fournisseurs ?

C'est encore en discussion. Vu que nous sommes déjà équipés avec GAP, je pense qu'on va plutôt se diriger vers ça. Hippocad c'est déjà une très grosse boîte qui couvre toute la France et nous ne sommes qu'une petite structure pour ces gens-là. Et donc, il y a aussi tout le problème du fait que nous avons GAP pour le moment. S'il faut passer à une autre entreprise pour le mobile, il y a un tas

de problèmes d'interfaçage, d'interconnexion, qui risquent de nous jouer des tours. Ou il y aura un souci parce que l'un va dire que c'est la faute de l'autre...

Vous suivez d'assez près toutes ces discussions... Est-ce un choix personnel parce que vous appréciez ce côté digital ou est-ce que c'est plutôt parce que quelqu'un au sein du CA doit s'en occuper ?

Je suis administrateur bénévole déjà retraité. Je viens de ce secteur là que je connais, donc je pense que j'étais la personne la plus adéquate pour suivre le projet. Et donc, au CA, nous avons décidé que ce serait moi, mais je le fais volontiers.

Les autres membres du CA sont-ils demandeurs de retours par rapport aux réunions etc. ?

Nous étions 4 dans le CA, mais le président est décédé. Nous ne sommes plus que 3 et nous cherchons un nouveau président, mais entre 4 personnes l'information passe facilement.

(...)

Et donc au niveau inconvénient c'est le coût. Il faudra équiper 50 personnes à un smartphone. Il y a le smartphone, l'abonnement. Il y a tout le travail de formation également. Ce n'est pas vraiment un inconvénient, mais c'est un travail supplémentaire.

Participez-vous également aux réunions avec la FEDOM ?

Oui, je suis allé une fois à la FEDOM. Nous avons réunion avec monsieur JF et une autre entreprise qui fait ce genre de choses et la personne n'est pas venue.

C'était pour... X ?

Oui. Nous avons quand même profité de cette réunion, mais le contact avec X moi je ne l'ai pas encore eu.

Ressentez-vous une forme de pression de la part de la FEDOM de se digitaliser ?

C'est plutôt le contraire. La FEDOM c'est quand même un petit nombre de personnes et donc, pour le peu de contact que j'ai avec la FEDOM, je pense qu'il serait intéressant que la FEDOM justement, fédère les entreprises d'aide à domicile pour se coordonner mieux et pour être plus forts vis-à-vis des fournisseurs. Alors que, pour le moment, il y a peu de soutien à ce niveau-là. Il y a aussi le problème des structures telles que X. C'est une très grosse boîte comparée à nous qui sommes le petit poucet. Imaginons que nous travaillions ensemble, ce qui serait quand même très intéressant, une grosse boîte a beaucoup plus de poids pour imposer sa vision du problème. Ici, nous sommes une structure qui a maintenant 50 ans cette année-ci. C'est 50 personnes. Eux ont plus de facilités pour implanter ce genre de solution.

Quelles sont les prochaines échéances du projet de digitalisation ?

Pour le moment, nous avons le support de la Région Wallonne qui va se terminer bientôt, d'ici 1 mois ou deux. Cela nous a permis de voir plus clair et de, je pense, bien nous orienter dans les choix. Nous avons encore des réunions avec GAP, et je pense que nous allons continuer avec GAP. Mais peut-être en utilisant une solution, mais hybride comme Microsoft Teams. Il y a eu un cahier des

charges qui a été très bien rédigé avec toutes les exigences. On va re-parcourir ce cahier des charges et voir ce que GAP peut nous offrir. On ne peut pas leur imposer de développer quelque chose de spécifique à X. On ne va pas commencer à s'engager dans des développements spécifiques. On aimerait voir ce qui est possible avec Microsoft Teams. Les données qui doivent remonter vers la solution, ce sera sans doute GAP Mobile mais les données moins structurées comme les contacts etc., on pense aller vers Microsoft Teams. En plus, nous avons des avantages au niveau des licences comme entreprise sociale.

Les travailleurs sont donc au courant du projet en cours mais... y a-t-il une deadline particulière par rapport à eux ?

Non. On ne s'est pas imposé de deadline. Finalement, c'est une bonne chose que les fournisseurs de smartphone et d'abonnement n'aient pas réagi trop vite.

(...)

Pour le moment, l'idée c'est, avec l'équipe de pilotage, de travailler avec leur propre smartphone jusqu'au moment où on aura un prix pour l'achat.

Allez-vous suivre cette équipe de pilotage de près ?

Oui. L'équipe de pilotage commence à s'équiper notamment avec Teams. Nous avons une réunion avec GAP d'ici 2 semaines. Nous avons demandé s'ils pouvaient nous fournir une solution en mode démonstration. L'équipe de pilotage va se lancer là-dedans.

(...)

Comment est-ce que cela va se mettre en place ?

Ce serait une première vague pour l'équipe (de pilotage) et, si ça fonctionne, une implémentation générale. A ce moment-là, on commence à s'équiper au niveau matériel pour pouvoir déployer la solution.

Comment cela va-t-il se passer au niveau du temps de formation que le projet de digitalisation va demander ?

Il y a déjà toute une série de formations qui se font ici, pas nécessairement au niveau digital mais au niveau du métier. Ce seront des formations supplémentaires. Les formations qui se font dans X, c'est assez variable. Certaines années, il y a en plus. D'autres années, il y en a moins. Les formations au digital vont s'intégrer.

Par rapport aux bénéficiaires, savez-vous comment la mise en information va se dérouler ?

Là je n'ai pas beaucoup d'informations. Je pense que, comme l'idée est quand même de garder le cahier de contact, mettre le QR code dans le cahier ça ne devrait pas poser trop de problèmes. On ne va pas mettre le QR code sur le frigo. Je pense qu'il sera à l'intérieur, ce sera moins invasif.

Quels sont, selon vous, les plus gros changements par lesquels les travailleurs vont être concernés ?

Il y aura la formation. Un des avantages d'ailleurs de la solution, cela va être qu'on respecte beaucoup mieux le RGPD. Pour le moment, les communications se passent un peu n'importe comment. Les canaux ne sont pas très respectueux de ce RGPD. On espère qu'il y aura un meilleur contact entre les travailleurs, vu qu'ils auront leur propre GSM de travail. Ils pourront plus facilement rapporter au centre administratif.

Est-ce qu'une crainte de contrôle a été exprimée par les travailleurs ?

Cela n'a pas encore été exprimé. Vu que c'est un GSM de travail, on informera les travailleurs qu'il y aura une certaine forme de contrôle mais cela reste dans le cadre du travail. On ne va pas les surveiller pendant qu'ils ne travaillent pas.

Source : auteur

Structure B

Personne interrogée : référent informatique

Date : 01/06/2023

Pouvez-vous brièvement vous présenter et expliquer votre rôle au sein de X ?

Je suis X. Je suis le référent informatique. On n'a pas d'informaticien malheureusement ici parce qu'on dépend de Bruxelles donc je tiens ce rôle de référent pour X notamment, payé par X mais dépendant de X. Et je suis responsable par contre *software*, ma collègue que vous avez vue est responsable *hardware*. Voilà. Donc en gros j'ai été engagé en 2012 ici pour des missions de digitalisation « tablette ». Ça commençait déjà très fort et puis maintenant GSM et tout ce qui s'en suit évidemment.

Quels mots vous viennent en tête quand je vous parle de digitalisation ?

Financier. Pour nous, c'est le nerf de la guerre. Surtout actuellement. Et c'est le plus grand aspect où l'on peut se développer malheureusement. On a une population qui est vieillissante, nos patients aussi. Donc, on ne va pas digitaliser énormément le côté externe mais le côté interne oui. Et forcément, ça impacte tout ce qui est financier, rentabilité, procédures, ... Voilà c'est vraiment le grand aspect de digitalisation qui nous concerne.

Quel sentiment est-ce que la digitalisation évoque chez vous ?

Vis-à-vis des travailleurs ou le mien ?

Vous pouvez d'abord commencer par le vôtre et puis vis-à-vis des travailleurs.

Le mien... Je suis dans le métier, donc il faut un moment donné qu'on y passe. C'est une facilité à tout point de vue. Pour les travailleurs, ça commence toujours par une réticence et puis après, ils voient les aspects et le bien-être que ça apporte. Mais, c'est toujours de la réticence. Tout changement implique ça évidemment.

Est-ce que vous pouvez m'expliquer peut-être un projet digital que vous avez mené dernièrement ?

Pour le moment, on est en plein dedans : on passe tout en Office365. Donc, on a une plateforme documentaire qui est vieillissante et pour y accéder, on doit avoir un programme spécifique qui est installé sur chaque PC avec des connexions privées, sécurisées. Ici, on met tout chez Microsoft comme ça on y accède sur une simple page web. Et ça, ça a un apport assez grand parce que le prix du programme est assez cher. Les connexions doivent être relativement stables donc je dois vérifier que chaque personne a une connexion personnelle fiable finalement. Donc ça dépasse un peu le cadre de la société. Donc, on est en cours. On déploie pour le moment et on va commencer à donner les formations et à le faire.

Est-ce que c'est pour les travailleurs de bureau ou est-ce pour les travailleuses de terrain ?

Il y a les deux. On fait les deux en même temps. Le terrain c'est beaucoup pour donner une plateforme de notes de service notamment, de suivi. Pour le moment, c'est toujours de l'envoi mail donc le mail est perdu, il faut le rechercher, il faut le re-transférer. Perte de temps pour le

bureau et pour elles aussi. Tandis qu'ici directement la plateforme y est : elles recherchent, elles trouvent les infos. Et pour le bureau aussi, le fait de ne pas se connecter, de pouvoir le faire de n'importe où, de n'importe quel PC finalement. Tout est au même endroit. On gagne du temps, beaucoup de temps.

Est-ce que vous pouvez un petit peu me parler du projet que vous avez mené de la mise en place des smartphones et des tablettes ?

Je vais beaucoup parler des tablettes pour moi parce que j'étais là pour ça au départ. Les smartphones, c'est beaucoup mes collègues qui l'ont fait. Tablettes... Quand je suis arrivé, les infirmières travaillent avec des fax. Elles avaient toutes un fax et donc elles faisaient leur tournée par fax et elles re-scannaient au bureau... Enfin elles re-faxaient au bureau plutôt les tournées. C'était encodé donc forcément le temps d'imprimer... Le calcul était vite fait... Ici, la personne de l'envoyer, de le recevoir... Elles travaillaient en plus le soir pour être sûre d'avoir la tournée du jour d'avant etc. ... Enfin la tournée du jour d'après plutôt. Et puis après, faire leur tournée, noter sur un petit calpin dans la voiture, revenir à la maison remettre ça au clair et re-faxer au bureau bon... C'était quand même beaucoup de temps perdu et ici, on a développé les tablettes. Le programme était réalisé par une société flamande, propre à toutes les X, donc c'était Bruxelles qui prenait ça en charge. Nous, on a eu le produit fini. On a juste eu à le mettre sur les tablettes simplement, donc former les infirmières. On est quand même onze ans après et on en a toujours qui ne se débrouille pas mais la plupart... (rire) s'en sorte et c'est vrai que pour eux c'est un gain de temps. Tout est dans la tablette et c'est beaucoup plus simple évidemment.

Quand vous êtes face à un projet digital, comment est-ce que vous faites pour le mettre en place, organiser les formations, ... ?

On s'arrange déjà avec chaque directeur de service pour soit le former si on ne doit pas y aller ou alors on lui demande simplement de prévoir des groupes de formation. Comme je suis responsable software, je donne aussi formation au personnel ici. Donc je donne les formations et puis on avance petit à petit. Peut-être avec des phases de test, ça dépend un petit peu les programmes, ce que ça implique voilà... Donc on compte beaucoup sur les encadrants finalement pour ce genre de chose. On ne peut pas non plus déformer les équipes. Si je forme par exemple toutes les AS, je ne peux pas prendre tout le monde d'un coup parce qu'elles doivent continuer de gérer leurs équipes en temps réel donc on fait toujours par groupe de trois-quatre et encore une fois dépendant de la matière à donner. Si c'est une grosse matière, je préfère avoir quatre personnes et prendre le temps. Si c'est une petite matière, un groupe de dix, ça va alors. Ça dépend vraiment du sujet.

Vous êtes un petit peu l'interface entre les fournisseurs et ...

En logiciel en tout cas oui complètement.

Est-ce que les fournisseurs... Enfin, comment ça se passe quand ils vous fournissent l'outil ? Est-ce qu'ils vous conseillent sur la mise en place ? Ou est-ce que vous, vous avez une formation chez eux ?

Encore une fois tout dépend du fournisseur. On essaie de mettre un système en place de ticketing et effectivement, on paie une formation de deux jours, pour le moment, pour avoir un utilisateur qui gère un peu l'ensemble et après nous, on reforme nos collègues. On va déployer GAP dans pas

longtemps. C'est un logiciel qui va remplacer le service X (pôle service d'aide aux familles). X (pôle soins infirmiers), on a déjà fait. Et là, on a, par métier, un super-utilisateur qui va donner formation à ses collègues. Donc lui est formé pendant un mois. En septembre, il va être formé et en octobre, c'est lui qui va former les autres.

Et sur quelles bases avez-vous décidé de la personne qui sera... qui va former ses collègues ?

Volontariat. 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 (rire).

Il faut bien un expert (rire).

C'est ça (rire).

Et par rapport à ce volontariat, quand vous proposez ce genre d'initiative, au niveau du taux de volontaires, on est plus... ?

20%. C'est en général ce qu'il faut pour que les autres suivent. On essaie d'avoir des personnes... C'est dur parce que ça nécessite un engagement beaucoup plus poussé et on a un service RH qui est très bien par rapport à ça... Pour essayer d'avoir justement des personnes volontaires qui en veulent. Ça suit un petit peu le précepte du nouveau management tel qu'on le connaît « bienvenue dans la barque, tu suis : tu es avec nous, tu ne suis pas : merci au revoir ». C'est quelque chose qui moi me plaît parce que je vais dans cette optique-là. Là où les personnes qui ont connu les anciennes directions sont un peu plus... Au pied du mur par rapport à ça. Mais le fait d'essayer d'avoir dans les équipes un pourcentage de personnes qui vont suivre, qui sont volontaires, va faire en sorte que les autres, un moment donné, vont suivre. On essaie toujours, dans les premières formations, de faire des groupes avec des gens, de les répartir en fait, pour avoir un certain nombre de pourcentage et de les mettre par exemple près dans la projection où de les répartir... C'est quelque chose qui ici... Les encadrants suivent des cours de management et ils prennent ça au pied de la lettre. Et on avance grâce à ça mais il le faut. Parce que si le groupe, un moment donné, décide de décrocher, tout le monde décrochera. Et c'est là que les choses se passent mal.

Qui a eu donc cette idée de mettre en place ce système d'une personne qui va former ses collègues ?

Ici, c'est la X, qui a décidé de former les gens comme ça. Ils ont deux responsables de projet qui sont très bien là-dedans aussi, qui connaissent tout ça.

Par rapport à l'outil GAP, ça prend combien de temps plus ou moins de mettre en place un projet comme celui-là en place en amont, avant de former ?

3 ans (rire). C'est un projet qui est énorme. La base de données à elle toute seule fait presque 50 gigas donc une base de données, on parle en termes de champ de texte donc ce n'est rien du tout. Donc on imagine... On a tous nos patients repris dedans, par région ici je parle par région mais eux, c'est l'ensemble. Et donc, il faut prévoir à l'avance le passage d'un à l'autre, ça c'est une chose, mais aussi importer les données d'un programme qui n'est pas spécialement compatible dans un nouveau logiciel. Toute cette préparation prend effectivement énormément de temps

informatiquement parlant que nous on n'a pas connu finalement... Si, pour notre base de données, j'ai travaillé avec, j'ai aidé mais ce n'est pas moi qui l'ai fait en finalité. Mais je sais qu'ils sont dessus... On en parle depuis 10 ans mais depuis 3 ans, on a lancé les hostilités.

Cette décision de passer à GAP, ça vient de Bruxelles ou c'est ici que vous l'avez décidé ?

C'est une demande des Régions à la base. Parce que le logiciel qu'on utilise est plus vieux que moi (rire).

Oui j'allais justement vous demandez pourquoi ce switch vers GAP ?

Le logiciel a été créé en 87 et l'on a mis en production chez nous dans les années 90, début des années 90. Il fonctionne, il fait très bien le travail mais pas compatible avec les nouvelles technologies. Par exemple, pour le moment, les smartphones sont lancés c'est très bien mais le logiciel, on n'a pas su le mettre sur les smartphones, on n'a pas trouvé d'interface nécessitant de... Donc ce qu'on fait, tous les jours, on coupe la base de données, on fait une image PDF de l'horaire et on le met dans un cloud finalement qui est accessible via les smartphones. Ça fonctionne mais ce n'est pas l'idéal quand même (rire). Tandis que GAP amène ce côté temps réel au niveau des smartphones avec un logiciel. Elles peuvent aller voir leurs horaires et elles ont des notifications, des mails. Tandis qu'ici, une modification la journée nécessite que l'équipe téléphonie appelle pour prévenir parce qu'elles ne verront pas le changement avant le jour soir finalement.

Comment est-ce que vous anticiper le nombre d'heures de formation qui vont être nécessaire à l'accompagnement des travailleuses ? Comment est-ce que vous mettez en place finalement ce projet ?

On va d'abord vers le bureau. Ça c'est une première étape et on va donner formation, je pense que c'est une demi-journée, par module métier, avec de l'accompagnement après parce qu'on est sur site. Au niveau des équipes de terrain, on n'a pas encore réfléchi. Je pense que ce sera durant les réunions. Parce que les... Encore une fois déforcer les équipes pour les faire venir, ça a un coup qui est assez exorbitant pour nous. Presque 700 personnes, faire un déplacement et ne pas travailler voilà... Donc, je crois que ce sera sur base des réunions et on va suivre... C'est des réunions de quatre heures l'après-midi souvent, on va séparer en plusieurs évidemment, pour pouvoir faire ça et faire l'ensemble en un mois. Maintenant, je ne sais pas les heures que cela va nécessiter en tout cas on aura un support qui sera présent.

De la part de GAP ?

Non de nous.

Et GAP n'intervient pas du tout dans ... ?

GAP va intervenir si nous on est dépassé mais toujours avec un seul contact par X donc en l'occurrence moi. Finalement je ne sais pas si on va faire un support informatique avec mes collègues tel qu'il existe maintenant donc s'ils vont être formés aussi... Ou si on va faire d'abord un support « ça concerne tel métier donc c'est telle personne qui s'en occupe », elle n'y arrive pas : elle me demande, je n'y arrive pas : je demande à GAP alors.

C'est un choix que vous faites de réaliser vos propres formations ou est-ce que GAP ne propose pas la possibilité de former les travailleurs ?

Je pense que c'est... Je ne suis pas sûr mais c'est un prix financier. Ils demandent beaucoup pour les formations. C'est normal, ils se déplacent et quand on voit le nombre de travailleurs qu'on aurait, ce serait quand même, encore une fois, exorbitant comme prix. Tandis qu'ici, on réduit tout ça à une seule formation par métier, par module-métier. Et puis après, on redivise. Maintenant, on paie aussi le support derrière mais... Ça se négocie aussi niveau X donc... Je pense qu'il y a un prix, un coût financier derrière qu'ils ne voulaient pas dépasser.

Oui je comprends. Au niveau de l'ensemble de la structure ici, est-ce que vous trouvez que l'utilisation de l'outil digital à venir donc GAP, est justifiée de la part de tous les travailleurs ?

Oui. Oui il l'est parce que ça va encore être une fois un gain de temps et on peut se concentrer sur d'autres choses. Je pense à la téléphonie notamment qui n'aura plus de contact avec les travailleurs de terrain. Ce sera fait via le logiciel et donc via les encadrants, les AS. Maintenant, on peut justement développer la téléphonie pour nos patients par exemple. On estime, pour le moment, que nos patients c'est 70% des appels et les travailleurs une trentaine. On va réduire ça. Donc, ça veut dire que dans les pics d'appels, notamment lundi matin, c'est vraiment le gros pic ou la file d'attente déborde. On va pouvoir...

Et les motifs d'appel sont divers ?

Les motifs d'appels sont... Oui c'est vraiment très varié. Ça dépend du travailleur. On a déjà mis en place un numéro différent qui arrive dans la même centrale, dans la même file d'attente mais qui est prioritaire. Prioritaire sans mettre à mal les patients. Ce n'est pas pour la cause qu'elle arrive en dernier, elle va passer devant. Il va prioriser un moment donné pour la faire remonter mais pas non plus aux dépens des patients. Ça c'est déjà un élément. Maintenant, une aide familiale qui est devant chez le patient et à porte de bois, on appelle ça, donc le patient ne répond pas finalement. Elle, elle ne peut pas l'appeler en direct. C'est une décision que nous on a prise donc ça doit passer par la téléphonie. Il faut lui répondre tout de suite, il n'y a rien à faire. Le patient qui téléphone pour une annulation, il faut lui répondre tout de suite aussi. Donc, les deux sont prioritaires pour nous. On préfère faire passer le patient devant donc on va pouvoir éponger ça. Pour le moment, on devrait engager finalement. Tandis que, quand GAP va arriver, ça va peut-être nécessiter... Enfin, ça va peut-être se régler tout seul sans finalement engagement. Parce que, engager, c'est une chose mais il ne faut pas oublier que ce n'est uniquement que pour le pic du lundi matin. Ça veut dire que le mardi, mercredi, jeudi et vendredi, cette personne je ne vais pas dire ne va servir à rien mais les autres aussi, agents d'accueil et téléphonistes vont se dire « ben zut, on a un renfort mais on s'ennuie ». Ce n'est pas le but non plus. A nous de travailler pour voir si on peut remettre ça et d'autres choses pour eux on va dire, d'autres projets dans lesquels on peut les faire intervenir où on essaie aussi via GAP de lancer l'envoi de SMS pour les avis de passage etc. Encore une fois, si on voit que, au niveau des appels, ça se passe très bien et qu'elles ont du temps, plutôt que l'envoi de SMS via mon collègue X qui s'occupe de tout ça, on peut leur remettre ce rôle-là : la gestion SMS etc. Voilà, on a gagné en efficacité au niveau patient quand ils appellent, on a gagné en efficacité au niveau des aides familiales aussi pour ce genre de choses et mon collègue est disponible alors. Parce que, celles qui s'en occupent, pour faire d'autres choses, pour avancer dans d'autres choses.

Ma question est un petit peu liée à ce que vous venez d'expliquer... Vous trouvez que l'utilisation de l'outil digital, en l'occurrence GAP, va améliorer et apporter un plus à la finalité sociale de l'entreprise ?

Oui tout à fait.

Est-ce que vous voyez des limites à l'utilisation de l'outil digital GAP ou des outils digitaux en général ?

Des limites dans quel sens ?

Des limites... Par rapport aux travailleuses ?

Il y a l'aspect humain qui doit malgré tout rester là. C'est vrai que pour le moment, mettre tous les documents qu'on a dans la plateforme Office, c'est très bien. Ça amène le fait qu'on peut travailler à plusieurs sur le même fichier finalement, le même fichier Excel. Donc une très grande avancée pour nous par rapport à ça. Mais c'est vrai que le côté « tiens tu es dans le fichier, sors » et d'aller dans le couloir pour aller lui dire, ça amène un côté social, il n'y a rien à faire, dans la société. Qu'on essaie de palier par le fait de limiter les travailleurs. 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 et j'ai du personnel ici... La comptable, on a déménagé en février, avant c'était le même couloir, on se croisait etc. Depuis février, je l'ai vue deux fois et elle est aussi au deuxième dans son bureau. Elle ne prend pas de café, c'est de sa faute, si elle venait, je la verrais mais... (rire). Donc ça limite un peu tout et je pense que ça c'est important de le garder surtout que c'est la base de notre métier... Si on fait ça, c'est l'aide à la personne donc voilà... Je pars toujours du principe que mon métier d'informaticien ne me limite pas à ce fait là mais j'aide finalement les infirmières, les aides familiales, ... à avoir tous les outils nécessaires pour aller aider les gens. Si je fais ça pour eux, à un moment donné, je me dois aussi de discuter avec collègues, de les connaître, d'apprendre de leur métier, de partager. Et c'est vrai que plus on avance mais finalement le digital c'est un peu comme les enfants : enfermés dans leur chambre sur le pc toute la journée. On en est là, clairement, avec nos travailleurs. Ça, c'est un aspect qui pour moi est important. Pour le reste, je ne vois pas de limites.

Ok. Donc vous m'avez dit que vous allez mettre en place l'outil GAP Mobile, est-ce que vous avez des attentes ou des craintes particulières quant à la mise en place de l'outil d'ici les prochains mois ?

Non pas de... On a eu tellement de changements ici que je pense que même les travailleurs sont habitués. D'autant plus qu'on a lancé les smartphones déjà bien avant avec le système pour les habituer au smartphone parce qu'on avait des travailleuses qui avaient toujours un Nokia 3310. C'est véridique (rire). Donc là, ça a été dur. On a dû faire un accompagnement maintenant non, je n'ai pas de craintes par rapport à ça. La seule que je pourrais peut-être avoir c'est le support qui va augmenter par rapport à elles. Et, pour le moment, il faut se dire qu'on est cinq dans la cellule, il y a un responsable de Park-Auto qui a déjà beaucoup de boulot, le responsable logistique pareil et donc forcément, si on se concentre là-dessus, les autres choses n'avancent pas. C'est aussi simple que ça. On n'a pas de quoi payer un support informatique, et c'est normal, avec des personnes

dévouées à ça donc finalement, on fait un peu tous le support mais aux dépenses de nos autres choses évidemment. Il n'y a pas que GAP. J'ai d'autres choses à faire (rire).

Quand vous réalisez vos formations à destination des travailleurs et des travailleuses, comment est-ce que vous intégrez la notion de gestion du changement auprès d'eux ?

Mmmmh (rire). Il y a des fois, je ne le fais pas. Des fois, je le ne fais pas, ça se met tout seul mais oui le grand sujet pour eux, ce sera de leur dire que ça va améliorer et faciliter leur vie par rapport à ça. Voilà, j'ai eu une collègue ce matin, oui pas plus tard que ce matin, qui se tracassait de SharePoint. Donc c'est la nouvelle plateforme documentaire. Et alors, on a développé ça en se disant « l'esprit va plus vite que la lecture » et donc les dossiers... On a fait des grosses capsules avec des images « types » donc des documents, c'est une armoire à documents, vacances c'est une plage et directement ça attire l'attention et on sait quel dossier correspond à quoi donc on essaie de faciliter par rapport à ça. Plus on facilite, plus ils gagnent du temps et plus forcément... Je ne vais pas dire qu'on gagne mais si quand même (rire). D'un côté, il faut le dire, ça fait partie de la balance. Et donc, j'essaie d'amener ça en disant « mais non, ne te tracasse pas, ça va te faciliter la vie tu vas voir : directement, tu ouvres le matin, tu as ta plateforme, tu accèdes à tes documents. » Je lui montre la page et elle me dit « oui c'est mais vrai que ça a l'air facile ». Donc voilà, je l'ai déjà gagnée dans le sens où, elle se dit « je stresse déjà un peu moins parce qu'il m'a montré et finalement ça a l'air simple ». Il n'y a que là où je peux... C'est mon seul levier d'action en fait par rapport à ça, vis-à-vis en tout cas des travailleurs. Le terrain, ça dépend aussi de l'encadrant et encore une fois, on essaie d'avoir l'encadrant et qu'il nous suive pour que l'équipe un moment donné suive derrière aussi. Nous, on ne les voit pas suffisamment, on échange avec eux au téléphone. J'arrive... Parfois c'est dur... J'arrive vraiment le matin, je vais dire à froid avec des personnes que je vois très rarement. Côté X (pôle soins infirmiers), il y a moins de monde. Là, elles sont 180 au total où de l'autre côté, elles sont 370. J'ai déployé les tablettes, je les connais toutes. Sauf maintenant les nouvelles, c'est ma collègue qui s'en occupe etc. Je les connais, elles me connaissent, j'ai passé des années avec eux, 10 ans à faire évoluer tout ça. Tandis que les aides familiales, on les a vues pour les formations une fois smartphone, on les a au téléphone, il y a des gens qu'on connaît... Mais on ne les connaît pas donc on arrive à froid le matin à 8H00 où elles râlent parce qu'elles n'ont pas eu leur café (rire), en disant « voilà, je vais vous expliquer un nouvel outil », c'est dur parfois. C'est dur... Donc, quand l'encadrant est là et on essaie souvent d'arriver un peu en retard... C'est voulu en se disant « ben voilà, fais déjà la préface, explique les tenants et les aboutissants ». Comme ça, nous, on arrive, c'est déjà beaucoup plus facile pour nous de démarrer plutôt que d'avoir dix personnes réticentes qui se sont mises dans le fond en groupe et qui forcément ont parlé le matin, ont pris les autres avec eux, alors là c'est difficile de les récupérer. Souvent l'humour, je me suis rendu compte, fait en sorte que ça délasse, ça détend un petit peu donc on essaie mais ce n'est pas toujours évident non plus. Il y a des fois... On est humain, il n'y a rien à faire, on n'a pas envie... Et, j'essaie toujours un peu d'humour en commençant et je suis d'abord réputé pour être le petit Jean-Jacques de la société (rire). Mais voilà, ça fait partie de... C'est comme ça qu'on amène les choses, on n'a pas d'autres leviers. On n'est pas encadrant, on ne les voit jamais, on ne les connaît pas, on ne sait pas comment elles sont et donc on n'a pas d'actions par rapport à ça. Là où, les travailleurs de bureau, on est tout le temps avec eux, on dîne avec donc on sait très bien comment le faire, même prévoir à l'avance comme j'ai fait avec collègue. Mais ici, c'est vrai que les gens de terrain c'est un peu plus compliqué parfois oui...

Et comment est-ce que vous décidez par exemple du nombre de travailleurs que vous acceptez par formation ?

Selon les matières, je demande aux encadrants, avec accord de la direction évidemment. Parce que financièrement, deux groupes plutôt qu'un voilà... Et donc, c'est eux qui me disent oui ou non et si c'est oui, je prévois des modules. Souvent, c'est sur base des fichiers Excel que j'envoie avec des propositions de dates, ils remplissent dedans les noms et je fais des modules comme ça en fait.

Quels sont selon vous les bénéfices de réaliser tous ces projets digitaux dans leur intégralité en interne et donc par votre cellule plutôt que de faire appel à des externes pour réaliser ces transitions digitales ?

L'externe ne connaît pas la société. On est... Je ne vais pas dire qu'on est la seule société mais... Une société comme la nôtre... Enfin, une ASBL plutôt que la nôtre, ça ne court pas les rues... Le fonctionnement qu'on a, les manières de travailler... Une gestion de park-auto notamment, on ne peut pas se dire « on achète un logiciel de gestion de Park-Auto », ce n'est pas suffisant. Pourquoi ? Parce qu'on utilise de l'usage privé au niveau véhicules. Ça, il y a d'autres sociétés qui le font, quasi toutes sauf qu'eux c'est sans limitations, c'est exclusif. Nous, c'est un usage privé de 5000 ou 3000km forcément qui est repris sur leur salaire. On doit compter leurs kilomètres missions donc les kilomètres-courses qu'elles font et séparé avec les kilomètres privés qu'elles font. Et ça par contre, il n'y a que les X qui utilisent ça. Il y a peut-être d'autres sociétés mais en tout cas, tous les logiciels de gestion qu'on a vus, ont dû avoir un développement. Donc cela veut dire que former... Déjà ils ne connaissent pas, ce n'est pas leur métier. Il y a juste une seule formation qu'on a fait il n'y pas longtemps et qui est toujours en cours pour le moment. Comme on digitalise justement, on fait des formations sur plein de choses : GAP qu'on va avoir, on a Sharepoint, on a eu avant l'Office en général. Mais moi, je me suis senti limité parce qu'on me demandait en Excel comment faire une mise en page. Je ne sais pas dire que je ne sais pas la faire mais ça fait 10 ans que je n'ai plus fait de mises en page Excel parce qu'on est au stade où on code Excel, on l'automatise, on fait du code derrière. Et donc, expliquer à une assistante sociale qui n'a jamais fait une mise en page, pour moi c'est une perte de temps. C'est une perte de temps pour moi, pour la société, parce qu'il faut que je réapprenne tout ça. Je sais le faire mais je ne sais pas pourquoi je le fais comme ça donc il faut que je réapprenne. Donc forcément, perte de temps, perte d'argent, c'est du temps où je ne suis pas là où je n'avance pas dans d'autres choses non plus. Je ne fais pas de support et puis je perds du temps avec les personnes donc là on s'est dit « non je ne vais pas le faire ». On a pris un formateur IFAPME qui vient ici, qu'on paie. Donc, c'est encore une fois le financier qui a fait en sorte qu'on décide de faire venir quelqu'un. Mais cette personne, quand elle est arrivée, a eu un entretien avec moi, on a fait... Donc il avait deux modules : avancé et un module basique. Le module basique, on a pris du temps pendant une heure et je lui ai dit « voilà cette personne, elle en est là, elle, je suppose qu'elle en est là, elle voilà... ». Comme ça, il savait plus ou moins le public qu'il avait et il ne perd pas de temps à voir « ah bah oui tiens cette personne finalement elle est nulle, elle, elle est avancée ». Il savait plus au moins les personnes qu'il allait avoir. Et alors, le but pour lui était de les remettre à un certain niveau commun comme ça, moi je continuais avec eux finalement. Et comme on déploie maintenant l'Office, ils vont travailler beaucoup plus avec, on va automatiser certaines choses. Les demandes de congés, pour le moment, c'est un mail « est-ce que tu peux me donner congé maintenant je vais voir avec l'équipe, on en parle en réunion et puis oui ». Tandis qu'ici, 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. Donc, tous les jours par exemple un rappel « attention tu n'as pas approuvé » qui suit par rapport à ça. On a cet aspect erreurs humaines aussi qu'on évite. Ça arrive encore bien. Au niveau des contrats aussi, on peut automatiser. Pour le moment, le contrat arrive, on le fait de manière informatique, on imprime pour donner aux RH pour encoder. Eux nous sorte le signalétique et tout ce qu'il faut. Il revient aux ressources humaines qui doit être signé. Et puis, on le donne à l'encadrant, qui fait l'engagement, qui fait signer la personne. Et puis, le papier retourne aux ressources humaines et est archivé. Donc, on va essayer d'automatiser tout ça et que ça reste de manière informatique. L'impact écologique un moment donné joue. On essaie en tout cas. Tout le bâtiment ici aussi. Mais encore une fois, c'est encore une fois un aspect financier parce que le papier coûte cher, les copieurs coûtent chers aussi.

(...)

Pour rebondir... Parce que vous parliez des contrats... Quand une nouvelle travailleuse ou un nouveau travailleur arrive dans la structure, comment ça se passe si c'est un travailleur qui n'a jamais utilisé de smartphone ? Je suppose qu'il va avoir besoin d'une formation mais êtes-vous responsable de cette formation ou c'est son encadrant qui va s'en charger ?

Non ça reste quand même nous sauf si la personne arrive en disant « j'ai travaillé à X » (pour ne pas les citer) parce qu'eux utilisent depuis des années les smartphones. Par contre, les infirmières y sont... C'est l'inverse en fait eux. Ils ont vraiment investi dans le côté X (pôle service d'aide aux familles) mais pas le côté infirmières. Donc, dans ce cas-là, on fait confiance et on donne le matériel. Mais, tout travailleur qui arrive ici, que ce soit bureau, terrain passe d'abord par chez nous. D'un pour avoir le matériel. C'est mon collègue qui gère la logistique. Et puis après, a une formation d'au minimum une demi-heure avec nous. On essaie de prendre le plus de temps possible avec la personne. Si on sait prendre quatre heures, on prend quatre heures et on le fait. Plus on donne d'informations, plus la personne se sent mieux après évidemment parce que les logiciels sont quand même très durs. Et là où je... Enfin, les formations que je ne donnerais pas, le temps que je n'investis pas là-dedans sera réparti sur l'équipe qui va aider la personne finalement etc. Donc, plus je donne d'infos, moins elle en demande à ses collègues et ils peuvent se concentrer peut-être sur d'autres choses. J'essaie toujours de faire le maximum, ce n'est pas toujours évident mais le minimum c'est une demi-heure. Et ça, je pense que ça va rester.

Oui vous devez jongler avec votre emploi du temps...

Ce n'est pas toujours évident (rire) justement parce que les engagements se font... D'abord, ça passe via le recrutement RH, ça doit passer chez nous, ça doit passer par le responsable d'équipe aussi de la zone. Parfois par la direction. Ça dépend un peu des types de personne qu'on engage et finalement, l'écolage dépendra du type de personne qu'on engagera aussi. Une AS a un écolage sur les logiciels AS. Une téléphoniste a un écolage sur un logiciel par exemple parce qu'on a notre plateforme d'appels qui est partagée entre les téléphonistes et tous les autres métiers. Et donc elles, elles ne travaillent spécifiquement qu'avec ça. Une téléphoniste ça prend une demi-heure. Il n'y pas besoin de plus. Une AS doit faire ce logiciel là parce que c'est la plateforme de communication avec l'accueil je vais dire ça comme ça. Mais, son propre logiciel parce que c'est à elle d'encoder ce que

la téléphoniste lui demande donc forcément on est déjà dans le double du temps. Ça dépend des métiers.

OK. Est-ce que lors de certains projets digitaux que vous avez menés, vous avez ressenti le besoin d'avoir un accompagnement extérieur par rapport soit à la gestion du changement ou un accompagnement technique sur certains projets ?

Oui. On ne va pas se mentir (rire). Un moment donné, quand on n'a pas l'info, il faut aller la chercher. Ici notamment... Les tablettes non. Niveau logiciel, on avait tout ce qu'il fallait et pas de problèmes au niveau matériel, ça, ça allait. J'ai eu besoin d'aide ici pour l'automatisation dans Microsoft Office donc justement les procédures automatiques etc. J'avais déjà comme projet de créer un logiciel dans Office donc c'est un logiciel qui est partagé vraiment dans la plateforme, qui est accessible via le Web, etc. et qui permet de faire certaines choses. Encore une fois, pour faire gagner les infirmières. Pour le moment, elles encodent des prestations journalières « donc j'ai fait... ». Elles ont une tournée qui est dite, qui est faite mais c'est du prévisionnel, ce n'est pas du réalisé. Le réalisé, elles encodent dans un fichier Excel en disant « voilà, lundi tel jour, telle tournée, j'ai fait autant d'heures le matin, j'ai fait autant d'heures le soir ». Pas l'après-midi parce qu'il n'y a pas de tournée l'après-midi. « Mais j'ai perdu 3 heures parce que je suis tombée en panne de voiture ». Il y a toute une justification à faire. Est-ce qu'elle a été rappelée après 21H ? Est-ce que... ? Tout ça est encodé dans un fichier donc elle fait ça tous les jours et fin de semaine, le vendredi souvent le soir, elle envoie un mail avec cette pièce jointe-là à son responsable qui lui le lundi va encoder ça dans le programme de gestion de ressources humaines. Ça part au secrétariat social et c'est le réalisé en fait de la personne. Donc ça, c'est quelque chose qu'elles font. Donc, pour le moment, elles ouvrent le fichier chez elles souvent le soir ou l'après-midi, elles ouvrent le fichier Excel, elles encodent. Bon, Excel dans une tablette, autant dire que ce n'est pas sympa (rire). D'autant plus qu'on utilise un programme gratuit qui fonctionne bien mais qui n'est pas automatisé pour quand même. Donc elles remplissent tous les jours et puis le soir, elles ouvrent Outlook « chercher la pièce jointe, mettre le titre et ça part. Ça fonctionne, pas de problèmes. Ici, le logiciel, elles arrivent dedans, elle se connectent, elles ont état de prestation avec la semaine. Donc elles décident les dates. Une fois que c'est fait, c'est figé. Elles encodent le jour et elles ne sauvegardent même pas, ça se sauvegarde tout seul. Elles font ça jusque vendredi. Le lundi, elles créent un nouveau mais elles savent quand même aller voir, elles ont un historique, elles savent quand même aller remodifier. Le lundi, elles créent un nouveau, elles mettent la date du lundi, tous les jours se mettent, elles continuent, elles remplissent. Le dimanche, c'est automatisé, toutes les sauvegardes qui sont faites sont envoyées triées par secteur et sont envoyées... Enfin, sont mises à disposition du responsable du secteur. Et donc ça, je vais le présenter bientôt justement au comité de direction parce que c'est un gain de temps énorme pour tout le monde. 5 minutes par infirmière ce n'est pas grand-chose mais 5 minutes par jour par infirmière fois 180, ça vaut la peine quand même (rire). D'autant plus que la mutuelle ne nous subsidie plus donc... Autant le dire directement, on est mal. Enfin non, on est mal... On est limité. On s'en sort mais il vaut mieux regarder à ce genre de choses. Donc voilà, ça c'est un projet que j'avais déjà d'avant, il arrive à son terme un an après ouf. Mais, j'ai dû aller me former sur la programmation de la plateforme en fait simplement que je ne connaissais pas parce que c'est propre à Microsoft. Donc je suis programmeur à la base aussi mais pas dans ce truc-là. Pour ne pas perdre de temps et commencer à chercher, j'ai été faire des formations. J'ai été pendant un mois deux trois jours semaine et j'ai suivi les formations. Et puis, quand j'ai eu tous les outils, je me suis lancé alors.

D'ailleurs, j'ai toujours de très bons contacts avec le monsieur et si j'ai un problème, je sais bien que je peux l'appeler. C'est quelqu'un de chez Microsoft justement. Donc voilà, oui, je dois un moment donné aller chercher l'information si je ne l'ai pas et si on ne me la donne pas, que ce soit même pour les logiciels. Les écrans ici, on m'a dit « je veux tel écran dans telle salle pour faire telle chose ». Et bien, j'ai dû aller chez les fournisseurs pour voir « voilà, il me faudrait tel écran. Qu'est-ce que vous me conseillez ? Qu'est-ce qu'on peut faire avec etc. ? » C'est tout bête mais elles ont un Office dedans par exemple donc on sait se connecter. C'est un truc qui nous plaisait et d'ailleurs, on va l'utiliser. Je ne le savais pas que les écrans maintenant faisaient ça parce que je ne m'intéresse pas à ça. Donc voilà, j'ai dû aller voir, voir des commerciaux, voir un petit peu ce qu'ils proposaient. Tablettes, pareil. On change pour le moment. On a testé des tablettes Microsoft. On en a fait plusieurs donc il a fallu aller voir les commerciaux ou le faire venir. Donc oui, il faut faire ce genre de choses pour essayer de trouver et finalement...

S'améliorer.

S'améliorer par rapport à ça, connaître le logiciel et puis parfois se mettre un peu à la place des autres aussi. Moi je trouvais que, dans les tablettes, la surface donc Microsoft Surface, était pour moi une tablette qui était géniale parce que le clavier était avec. C'était... Il n'y a pas de connexion en fait, c'est aimanté donc je trouvais que pour les infirmières, encoder les dossiers plutôt qu'une tablette, c'est quand même beaucoup plus facile. Et je me suis dit « c'est génial, on va prendre ça », vraiment convaincu. Et finalement, on va encore bien en tournée avec les infirmières pour voir un peu ce qu'ils vivent par rapport à tout ça. Nos directeurs vont en tournée aussi avec eux mais pour d'autres aspects. Et, je vois l'infirmière qui rentre dans l'ascenseur qui est étroit en laissant passer une personne et boum la tablette dans... Je me suis dit « non, ça ne va pas tenir, on oublie, on prend quelque chose d'un peu plus solide ». Donc, on n'a pas de claviers, en tout cas pas de la même manière. Mais voilà, directement, c'était un non donc tout ça, il faut se renseigner, il faut aller voir avec elles ce qui correspond le mieux. Ce n'est pas parce que moi, mon avis était ces tablettes là parce qu'en plus c'est Microsoft, ça me convenait, plutôt qu'Android. Mais pour elles, ça n'aurait pas été. Et, on leur prête le matériel. On leur dit « fais-moi quelques tournées et dis-moi celui que tu préfères ? Pourquoi ? ». Les tablettes, on change... On a pris les vingt premières mais ça fait 1 an qu'on essaie de trouver et de remplacer le matériel parce que fin d'années on arrive en fin de contrat. Donc tout ça nécessite de s'investir, de demander, de prévoir et de les mettre aussi dans la danse. C'est eux qui l'utilisent, ce n'est pas moi.

Et quand vous menez un projet comme ça, c'est quoi qui prend le plus de temps selon vous ? Est-ce que c'est le contact avec les fournisseurs, la mise en application et la phase de test comme vous venez de l'évoquer ?

Phase de test et mise en application non. En général, c'est nous-mêmes qui réglons le temps. Mais oui... Il y a beaucoup d'aspects. Il y a l'aspect d'aller perdre du temps dans des salons et des conférences (rire). Quoique c'est plaisant... (rire). Mais bon, il faut... Je vais d'ailleurs chez Odoo dans pas longtemps à Namur mais c'est pour toute la soirée mais bon voilà c'est plaisant mais je sais que le sujet qui m'intéresse ne va durer qu'une demi-heure. Donc ça, c'est vrai que ça prend du temps. Le fait de mettre, d'organiser... C'est ça en fait, c'est organiser tout le monde. Ici, les tablettes, il a fallu trouver d'abord le modèle donc s'organiser et puis j'avais du personnel des IC donc des infirmiers Chef qui gèrent des équipes ici qui me disaient « moi je veux tester, non moi, pas lui, ... »

Enfin bon, toute une histoire. Les infirmières, un peu pareil. Et puis la direction, « ah bah oui telle tablette, ce serait pas mal mais présente... C'est quand même la directrice des soins infirmiers qui est concernée donc présente lui ». Et puis finalement, « oui c'est très bien, merci de la présentation mais ça ne me concerne pas, c'est le directeur administratif que ça concerne donc je ne comprends même pas pourquoi on me le présente ». Puis finalement, au bout de trois présentations, on me dit « écoute viens au comité de direction, ce sera plus simple ». Donc, quatre présentations pour rien du tout finalement (rire). Mais, ça fait partie de... La communication interne ici c'est impressionnant (rire). Donc oui, c'est les mises en place parce qu'après, on a les tablettes, elles sont installées, ça ne nécessite pas vraiment de formations parce que le personnel est en Android depuis des années donc à part les boutons qui changent ou peut-être le lecteur qui est Bluetooth plutôt que câble... Voilà, ça va très vite ça. On va en réunion, ça prend une demi-heure, on leur explique « Ok ça fonctionne comme ça », « oui ça va, merci au revoir ». Le numéro est là, il y a du support (rire). Donc c'est ça, c'est tout ce qui est mise en place oui.

Est-ce que vous souhaitez revenir sur quelque chose dont on a discuté dans le cadre de l'entretien où est-ce qu'on est passé sur tous les points selon vous ?

Non, je pense qu'on a fait le tour.

Source : auteur

Personne interrogée : assistante logistique

Date : 01/06/2023

Pouvez-vous brièvement vous présenter ?

C'est X. En fait, je m'occupe moi un peu pour le moment de tout ce qui est tablettes pour les infirmières donc quand il y a des problèmes etc. Après, je suis assistante logistique donc on s'occupe vraiment un peu de tout autant de la logistique pure autant commandes de matériel, distribution de matériel. C'est très très très varié. (...) Il y a plus le côté un petit peu informatique. Je m'occupe surtout de tout ce qui est matériel informatique moi. On est 3 principalement à s'occuper un peu du matériel. Mon collègue X qui s'occupe de... plutôt des smartphones lui pour les aides familiales, aides ménagères, etc. X que vous allez voir juste après, lui c'est vraiment l'informatique pure, tout ce qui est logiciel. Et moi c'est plutôt tout ce qui est matériel informatique principalement tablettes, ordinateurs et imprimantes.

Est-ce que vous pouvez brièvement présenter l'organisation en général ?

Oui. Ben en fait c'est X divisé en plusieurs X. Moi je suis engagée sur X (pôles soins infirmiers). Il y a également X (pôle service d'aide aux familles). Il y a une partie coordination. En fait, tout ce qui est X (pôle soins infirmiers) c'est vraiment tout ce qui est infirmières, aides-soignantes, tout ce qui est soins à domicile. Tout ce qui est X (pôle service d'aide aux familles), c'est aide-familiales, aide-ménagères, gardes à domicile. On a encore une petite partie X donc c'est tout ce qui est garde d'enfants malades. Et alors X, elle s'occupe de coordonner le lien entre X.

Donc vous avez vraiment un focus sur ABSL parmi les 3 ?

Je suis engagée à X (pôle soins infirmiers) mais au final, je m'occupe quand même un peu des smartphones pour l'aide familiale donc on fait un peu de tout en fait. C'est juste qu'on est engagé sous une entité mais on s'occupe vraiment de tout.

Ok parfait. Quels sont les mots qui vous viennent en tête quand je vous parle de digitalisation ?

Plus principalement à ce qu'on a fait nous... Des mots c'est juste... Enfin juste des mots tout seul c'est compliqué... Dernièrement, nous on a eu la distribution des smartphones donc le passage vraiment au numérique si on peut le dire comme ça. Puis il y a tout ce qui est tablette et ordinateur voilà je pense que c'est à peu près...

Quel sentiment est-ce ce que cela évoque chez vous ce passage au numérique ?

Comment s'est senti plus par rapport au personnel ?

Non plutôt vous directement et puis vous pouvez élargir au personnel.

Moi directement, j'ai l'impression qu'on est un peu né nous dans cette ère-là. En fait c'est un peu comme si c'était normal. Moi je suis arrivée ici il y a deux ans et demi et il y a déjà toute une partie qui était digitalisée donc je suis arrivée ben il y avait déjà les ordinateurs et les tablettes étaient déjà en place pour les aides familiales. Donc c'est un petit peu comme si c'était logique. Après par rapport plus au personnel de terrain, ça a été perçu quand même assez bien mais on a des personnes qui

n'avaient jamais utilisé un smartphone à qui on a dû... En fait, on avait fait des formations pour chaque secteur d'aide-familiale et dans chaque groupe on avait des personnes qui avaient déjà touché à un smartphone, qui étaient super à l'aise. Mais on avait des personnes qui n'avaient jamais utiliser de smartphone parce qu'avant elles étaient avec le petit Nokia...

Les disparités étaient énormes.

Oui oui.

Donc c'est flotte de téléphones qui a été mise en place, vous l'avez vécue dans son entièreté alors ?

Oui ça oui du coup.

Est-ce que vous pouvez décrire un petit peu ce projet... ? Pourquoi est-ce qu'il est né ?

Je pense que c'est principalement... 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... ce n'était quand même pas sympa d'imprimer à chaque fois autant de feuilles. Et aussi parce qu'on l'a fait également pour les infirmières, on est passé ici ces derniers temps du Nokia au smartphone simplement aussi parce que... 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.

Quelle place est-ce vous avez joué dans ce projet ?

Je dirai plus un côté formation, un peu soutien par après parce qu'on était... On se rendait encore disponible pour si elles avaient des questions, si elles avaient besoin d'aide avec le smartphone etc. Oui je dirai plus soutien et formation.

Ok et est-ce que... Enfin le projet quand il a vu le jour, comment est-ce que cela s'est organisé ? Vous avez des équipes au-dessus qui vous on dit « tu t'occuperas de la gestion de formation » ou ... ?

Ça date un petit peu, je ne me rappelle plus très très bien mais je pense qu'on a eu l'accord pour pouvoir s'occuper de la distribution et alors c'est X qui donnait les premières formations parce que X et moi on était dans nos débuts donc on n'était pas encore trop à l'aide de parler en public devant tout le monde etc. Et puis petit à petit, on a pris le relais et l'informaticien donc X, il a laissé ça un peu de côté parce qu'il avait d'autres gros projets et nous on a un peu repris le relais dans les formations. On s'est occupé surtout nous aussi de la partie configuration parce qu'il fallait configurer tous les smartphones avant pour que chaque aide familiale et aide-ménagère aie leurs programmes. Pareil pour les infirmières, ça on a fait... Ça s'est dernièrement, ça s'est fait début de cette année.

Vous avez fait une vague aide familiale et aide-ménagère et puis une vague pour les infirmières ?

Oui. Les infirmières cela s'est fait beaucoup plus tard parce qu'en fait, il y a eu un subside et elles ont eu un petit sondage où elles pouvaient choisir ce qu'elles préféraient recevoir. Et finalement, la

majorité c'était pour qu'elles reçoivent un smartphone donc on a mis en place ça vraiment beaucoup plus tard parce qu'elles, elles ont déjà des tablettes donc elles étaient déjà un peu connectées... Que les aides familiales et aides ménagères, elles n'avaient rien du tout. Elles avaient juste le Nokia.

Est-ce que la formation s'est passée de façon similaire entre les aides familiales et aide-ménagères et entre les infirmières ?

Ce n'étaient pas les mêmes programmes. On a dû expliquer beaucoup plus aux aides familiales parce qu'il y avait beaucoup plus de programmes qu'elles allaient utiliser. Tandis que les infirmières, elles ont tous leurs programmes quand même sur la tablette. Ce qu'on a fait sur les smartphones, c'est qu'on a un peu copié les programmes qui étaient sur la tablette donc on n'a pas dû expliquer beaucoup.

Si ce n'est pas confidentiel, c'est quoi comme programmes que vous utilisez ?

Par exemple, pour les infirmières, on a remis sur le smartphone XPO Mobile, c'est un programme où elles peuvent encoder leurs kilomètres qu'elles font avec les voitures. On a mis Outlook, leur boîte mail. Elles l'ont sur la tablette mais elles l'ont remis aussi sur le smartphone. On a mis une petite application, c'est Squadizi mais ça c'est vraiment... C'est pour des petits défis avec des... En fait, ça compte le nombre de pas et elles peuvent faire des défis et en fonction du nombre de pas, après il y a des... Il y a de l'argent qui est reversé pour les associations etc. Et ce qu'on a mis également mais ça, on les a mis chez tout le monde, c'est AniDesk donc c'est ce qui nous permet de prendre la main sur les smartphones si jamais elles ont un problème comme ça on sait quand même les dépanner. Et chez les aides familiales et aide-ménagères, on a mis aussi pareil Outlook, AniDesk, Office, ça on l'a mis mais on ne leur a pas encore expliqué parce qu'on va y passer, on n'y est pas encore pour le moment. Et on a mis TurboClient, donc ça c'est vraiment le programme où elles peuvent accéder à leurs horaires et aller voir leurs horaires.

OK. Si vous vous en souvenez... Est-ce que vous vous rappelez comment est-ce que vous avez annoncé la mise en place de l'outil aux travailleuses ? Et qui a fait cette annonce ?

C'est leur responsable direct. Donc en fait, chaque secteur a une assistante sociale qui s'occupe, qui est responsable de l'équipe et c'est elle qui leur a annoncé en réunion d'équipe qu'on allait passer pour distribuer les smartphones. Ils étaient attendu quand même. Ça faisait quand même... Ils ont eu l'annonce et puis ils ont quelques temps avant qu'on ne les distribue mais ils les ont prévenus quelques jours avant pour dire « ben voilà, on va avoir une nouveauté ».

Est-ce que vous avez eu des retours par rapport aux avis qui ont été émis de la part des travailleuses ?

En formation, on avait des avis vraiment différents. On a eu beaucoup de réticence. On en avait qui pensaient que du coup c'était un outil qui allait permettre de les pister, qui l'ont pris vraiment dans le sens négatif.

D'un point de vue de contrôle ?

Oui, il y en a beaucoup qui l'ont pris comme ça. Et il y en avait qui n'avaient jamais utilisé de smartphone, qui avaient vraiment peur et qui, nous ont mais « mais c'est génial au final, c'est super

bien, c'est pratique ». Et elles sont contentes en plus d'y arriver... Que parfois même certaines qui gèrent très bien le smartphone, elles n'avaient pas envie et toujours maintenant elles n'ont pas envie et on voit bien qu'elles ne feront pas... Enfin elles y arrivent parce qu'elles sont obligées d'aller voir leurs horaires. Enfin c'est comme ça, sinon elles n'ont pas accès à leurs horaires.

Vous ne laissez plus la possibilité d'utiliser le format papier ?

On a en fait... Elles doivent envoyer leur F54 donc leur état de prestation tous les mois et elles l'envoient via... Oui il y a cette application là j'ai oublié de dire... Via SimpleScanner. Donc elles scannent en fait toutes les feuilles qu'elles complètent toujours manuellement, ça on est toujours au manuel. On va partir fin d'année à GAP. En fait, là, ce sera vraiment plus manuel. Enfin, il n'y aura plus de manuscrit plutôt. Tout se fera sur le téléphone mais pour le moment en fait, on a fait une espèce de transition. On a distribué les smartphones avec un petit programme un peu pas trop compliqué. Elles encodent toujours manuellement et après on va passer au programme et comme ça, elles ont déjà l'habitude du smartphone.

Et pourquoi cette décision de... Je suppose que c'est GAP Mobile l'application... Pourquoi cette décision de switcher vers ce logiciel-là plutôt que de conserver celui que vous avez maintenant ?

Oui oui c'est ça. Parce qu'on est encore... C'est un petit logiciel qui permet juste de voir les horaires mais elles n'ont pas encore... Elles ont toujours l'encodage papier. Elles encodent toujours à la main et elles ne sont pas encore vraiment dans le programme alors qu'elles pourraient très bien tout encoder à la main. Je pense que c'est surtout une facilité aussi pour elles. Il va falloir le temps qu'elles s'y habituent mais une fois qu'elles seront habituées, je pense que ce sera quand même plus simple pour elles mais surtout pour les administratives ici qui... Au final, elles reçoivent les F54 de tout le monde qui sont scannés mais elles, elles les impriment toujours donc on n'est pas vraiment dans la logique qu'on voulait de réduire le papier etc. Parce que, vu qu'elles impriment quand même tout... Avant, elles recevaient le F54 par courrier et elles les encodaient. Maintenant, la loi c'est qu'elles doivent quand même envoyer leur F54 mais elles doivent l'envoyer aussi via SimpleScanner. Donc elles l'envoient deux fois et en plus les aides familiales, elles les réimpriment. Donc on n'est pas encore bien niveau écologie etc.

Et donc GAP va aider à solutionner ?

Oui, je pense que ça va aider. Et le pourquoi on n'a pas distribué directement les smartphones avec GAP à ce moment-là, c'était pour que tout le monde puisse s'habituer un petit peu au smartphone déjà, surtout pour ceux qui n'avaient jamais utilisé de smartphone.

Oui. C'était vraiment une volonté de faire transition lente.

Oui voilà c'est ça.

Vous êtes en train de préparer la formation de l'outil GAP ?

On n'a pas encore... Enfin, X a peut-être commencé lui. Mais souvent, c'est lui qui a toutes les formations etc. et après ils nous forment un petit peu nous sur le côté.

Donc lui il est formé par les équipes de GAP et puis il vous expliquer comment vous vous allez former les travailleuses ?

Oui. On ne sait pas encore si lui va former les travailleuses... A mon avis, ça va se passer comme les premières formations des smartphones : il va certainement donner les premières formations aux premiers secteurs, on va y assister et voir un petit peu comment ça se passe et puis après on prendra peut-être nous le relais.

Donc, il n'y a personne de chez GAP qui va venir former directement les travailleuses, vous faites vraiment ça en interne ?

Oui ça oui. Je pense que ça va se faire tout en interne.

Comment ça se passe une formation type avec des travailleuses ?

Pour les smartphones, on avait... C'est chaque fois par équipe et on avait un PowerPoint qu'on projetait. Et on faisait bien souvent avec X, donc on était deux, et il y en avait un qui donnait les explications sur le... Enfin qui suivait le PowerPoint. Et moi, j'étais souvent... Je tournais un peu dans les bancs parce qu'on essayait de faire des petits exercices, leur montrer un peu comment ça fonctionnait. Et alors, je tournais un petit peu dans les bancs pour suivre et accompagner un peu plus parce qu'il y en a qui suivaient bien et il y en d'autres un peu moins donc on essayait d'accompagner un petit peu les un peu plus lents ou ceux qui étaient bloqués.

Ce sont des groupes de combien de personnes comme ça ?

On avait pour les aides familiales etc., je dirais entre 8 et 15 plus au moins. Grand maximum 15.

Ça dure combien de temps plus ou moins une formation ?

On mettait deux heures je pense dans le programme. Si je me rappelle bien, il me semble que c'était deux heures. Mais ça dépendait vraiment du groupe. Il y avait des groupes où en une heure tout était expliqué. Il y avait des groupes où il fallait quand même les deux heures.

Et vous aviez établi un calendrier avec les formations où cela s'est un petit peu fait de façon informelle, vous consultiez les travailleuses pour savoir qui était disponible quand ... ?

Pour les infirmières, ça s'est fait un peu comme ça. On a un peu consulté les travailleuses et on a fait des petits groupes pas du tout par secteur parce qu'on était un peu à la dernière minute aussi pour le faire. Mais pour aides familiales, là c'était prévu depuis un moment donc on était un peu organisé et alors on allait à chaque fois aux réunions d'équipes. Donc elles ont réunion d'équipe pendant quatre heures l'après-midi. Enfin bien souvent c'est l'après-midi... Et on allait... Elles faisaient deux heures... Enfin leur assistance sociale faisait deux heures et nous on faisait les deux autres heures et on avait le calendrier planifié de chaque secteur quand ils avaient réunion.

Quels sont selon vous, les plus gros changements auxquels les travailleuses ont dû faire face ? Vous pouvez à chaque fois spécifier le côté aide familiale – aide-ménagère et puis infirmières si c'est plus facile pour vous.

Pour le côté infirmière, je pense que le changement un peu plus embêtant pour elles, vu qu'elles avaient déjà la tablette... C'était le problème qu'elles avaient deux téléphones du coup. Le Nokia, il était tout petit et elles avaient leur smartphone privé donc voilà. Mais il y en a beaucoup qui étaient réticentes par rapport au smartphone... Plus du côté qu'elles voulaient un téléphone et pas se trimbaler avec deux smartphones. Après, on a fait exprès de prendre des smartphones avec double carte SIM. Comme ça, ceux qui veulent, peuvent mettre leur carte privée sur celle du boulot. Mais ce n'est pas possible de faire l'inverse. Ils ne peuvent pas mettre leur carte professionnelle sur le privé, surtout avec les applications professionnelles.

Il y a une possibilité... je ne sais pas du tout... mais d'avoir uniquement un téléphone personnel de mettre les applications dessus ?

Non. En fait, on a préféré pas parce que par exemple Outlook simplement, si jamais elles ont un téléphone privé et qu'elles ne mettent pas de code de déverrouillage, tout le monde sait accéder aux mails, aux données, ...

C'est pour le RGPD.

Oui voilà c'est principalement pour ça. Mais elles peuvent le faire dans l'autre sens : mettre le privé sur le professionnel mais celui-là, il y a bien le code de déverrouillage et elles doivent le laisser.

C'était quoi les plus grosses craintes qu'elles ont émises lors des formations par exemple ?

Côté infirmières, c'était surtout ce côté-là et la peur aussi parce que le Nokia il tombe, il ne casse pas, il tombe dans un sceau d'eau, il tient, il est hyper robuste. Mais elles ont surtout peur par rapport au smartphone de devoir payer parce qu'elles disent « si on le casse, comment ça se passe ? ». C'était ça vraiment leur grande question. Sinon du côté infirmières, elles ont été un peu réticentes parce, du côté infirmières, on leur a distribué le smartphone mais elles n'ont pas de données mobiles parce qu'elles les ont sur la tablette. Elles s'attendaient à avoir des données mobiles je pense mais c'est un coût énorme aussi donc voilà... Et du côté aide familiale, surtout la peur d'être tracée et pour certains c'est la peur de ne pas s'en sortir... Enfin c'était vraiment nouveau pour elles. Pour les infirmières, il n'y avait pas vraiment cette nouveauté puisqu'elles avaient une tablette et ça reste quand même fort la même chose. Tandis que pour les aides familiales, quand on n'a jamais utilisé de tablette ni de smartphone, c'est quand même nouveau quoi.

Et une fois que vous avez eu terminé les formations auprès des travailleuses, lorsqu'elles avaient des questions, comment est-ce que cela se passait ?

On était disponible par téléphone et on avait bien à chaque assistante sociale que, si jamais elles avaient des personnes qui ne s'en sortaient pas, on pouvait faire des petits groupes de rattrapage comme on appelait ça. Et alors, on les revoyait par une, par deux, par trois ou quatre, cela dépendait comment elles le souhaitaient. Et on reprenait le temps de réexpliquer un petit peu tout.

Est-ce que les assistantes sociales assistaient aux formations ?

Elles étaient là aux formations pour certaines, pas toutes. En fait, vu que chaque assistante sociale a parfois plusieurs secteurs, elle venait parfois pour un secteur pour voir un petit peu et pour les autres, elle savait, c'était la même formation donc elle ne venait pas à chaque fois.

Est-ce que vous trouvez que l'outil digital que vous mettez en place du côté infirmier et du côté aide familiale, il a un impact positif sur la finalité sociale de X.

Très bonne question. Je pense quand même que oui. Surtout je pense quand il y aura GAP. Ce sera déjà plus facile. Et surtout niveau écologie quand même.

OK. Et par rapport aux bénéficiaires ?

On n'y est pas encore mais on aimerait passer à un système d'envoi de... Parce que, pour le moment, on envoie toujours par courrier les avis de prestations donc... Enfin plus les avis de passages. Elles reçoivent tous les... Je pense qu'on envoie tous les mardis donc ça arrive vers la fin de semaine. Chaque bénéficiaire reçoit « ben voilà, un tel jour, il y a une telle qui passera pour vos soins ou pour vos prestations aide familiale ». Mais... J'ai oublié la question, ça va aller (rire).

Je vous demandais comment par rapport aux bénéficiaires...

Ah oui voilà désolée.

Pas de soucis.

Je pense qu'on va passer et je pense que GAP va aider aussi, à l'envoi de SMS un maximum pour que chaque bénéficiaire reçoive « ben voilà un tel jour, il y a une telle qui passe » mais tout le monde n'a pas de smartphone encore, tout le monde n'a pas de GSM donc ça ne sera pas faisable pour tout le monde puisqu'on ne peut pas envoyer un message, un sms aux numéros fixes. Et il y a encore pas mal de numéros fixes mais de moins de moins. Et la population va évoluer, dans quelques années, on aura... Enfin moi, personnellement, je n'ai plus de fixe chez moi et il y en a beaucoup qui n'en ont pas. On aura tous, je pense, plus tard un numéro de GSM sur lequel on pourra envoyer les prestations.

Que pensez-vous du phénomène fracture numérique dans votre secteur ?

Rappelle-moi un petit peu juste...

Le fait que les travailleurs n'aient pas les mêmes usages des technologies et donc ça crée des disparités...

Ah oui. Du côté... Des deux côtés je pense qu'il était quand même fort. Parce que, quand on a fait les formations, même pour un même secteur, on avait une personne qui n'avait jamais utilisé un smartphone comme on avait quelqu'un qui avait exactement le même modèle et qui a compris directement. Du côté infirmières, c'était quand même la même chose parce qu'on en a eu quand même moins mais on en a eu quand même quelques-unes qui n'avaient pas de smartphone et qui étaient habituées vraiment au Nokia, autant pour le privé que pour le professionnel donc voilà. Mais ça s'est plus ressenti du côté aide familiale – aide-ménagère.

C'est quoi la durée du projet entre le moment où vous avez pris la décision d'opérer la digitalisation et le moment où les formations ont été terminées ?

Je pense qu'on a quand même mis... Je me rappelle plus exactement, il faudrait que je regarde. Mais je pense qu'on a quand même mis au moins 6 mois pour faire les formations parce qu'il y avait

beaucoup de secteurs. Par contre, pour les infirmières, on a commencé... Je crois qu'on a fait sur grand maximum 2 mois la distribution parce qu'on était un peu pressé par le temps et aussi parce qu'elles avaient déjà l'habitude.

Mis à part la formation, c'est quoi qui demande du temps dans ce genre de projet ?

Surtout au niveau dépannage. Parce qu'il y a quand même pas mal de dépannages à faire par après. Et ce qui nous a pris du temps après les formations, c'était vraiment d'être, d'essayer de se rendre un maximum disponible pour pouvoir les aider si elles avaient des problèmes, des questions, etc.

Que pensez-vous du fait de réaliser cette transformation digitale en interne ? Pour vous, c'est un plus ?

Plutôt que de la faire... Que ça soit des formateurs ?

Oui et de faire externaliser cette implémentation digitale.

Je pense que c'était un plus parce qu'on a donné nous-mêmes les formations donc on avait nous-mêmes directement les questions que chacun se posait. Les premières formations, on avait peut-être par toujours la réponse donc on s'est concerté un peu, on a rendu les réponses par après. Et puis par la suite, on avait des problèmes qui revenaient mais on avait les solutions directement. Que si quelqu'un était venu en externe donner formation, il aurait donné formation au personnel mais on n'aurait pas eu nous toutes les questions etc. Et après, vu qu'on doit faire du dépannage, c'est quand même beaucoup plus facile d'avoir donné formation.

C'est quoi que vous entendez par dépannage ?

Dépannage c'est par exemple, il y a une aide familiale qui nous téléphone « j'ai un problème, je n'arrive plus à accéder à mes horaires » et là, il faut essayer de prendre la main sur le smartphone et de regarder avec elle pourquoi elle n'a pas l'accès à son horaire. Pour les infirmières, c'est beaucoup de problèmes avec le... Avec AllSoft, c'est le programme pour leurs tournées. Et ça c'est vrai que c'est X qui a donné principalement les formations. Moi j'ai été un tout petit peu formée mais alors les premiers dépannages que je devais faire, les premières questions qu'on me posait « pourquoi ça ne va pas etc. », j'avais vraiment du mal. Parce que je me dis, je ne suis pas vraiment formée non plus et je ne suis pas allée sur le terrain avec elles pour voir comment ça fonctionnait, pourquoi ça beuguait etc. Donc c'est quand même mieux je trouve d'avoir la formation en interne. Mais c'est bien d'avoir quand même... Pour GAP à mon avis, je pense que ça sera utile pour nous d'avoir une personne de référence pour poser les questions que le personnel de terrain va nous demander.

Est-ce que dans vos présentations PowerPoint que vous faisiez pour les formations, vous intégrez la notion de gestion du changement ?

Dans le PowerPoint principalement, je ne pense pas.

Sinon est-ce que vous avez fait... Enfin est-ce que vous vous êtes renseignée sur la façon de gérer un changement organisationnel de ce type ? Ou est-ce que vous avez plus travaillé sur le tas ?

Oui on l'a vraiment plus fait sur le tas. Mais en veillant quand même bien et ça on avait quand même les... Enfin et puis au final, c'est un peu notre côté social, veiller quand même à ce qu'on soit là, même pour ceux qui étaient réticents au final et qui n'en voulaient pas... On doit quand même être là pour leur expliquer et je sais bien qu'on leur a expliqué 5 fois en sachant très bien qu'elles ne voulaient pas mais on le réexpliquait quand même parce qu'il faut... On ne peut pas dire vu que toi tu n'as pas envie, tu ne le fais pas. Et puis, ce n'est pas comme si on leur imposait... Enfin, moi je ne l'ai pas pris dans le sens comme si on leur imposait une contrainte. C'est quelque chose qui va leur faciliter la vie plus tard.

Comment justement est-ce que vous faites passer ce message d'aide au métier plutôt que de contrainte professionnelle ?

Surtout en insistant sur le fait qu'ils n'allaient pas être pistés parce que c'était vraiment pour ça qu'ils pensaient que c'était une contrainte donc on a insisté beaucoup... Dans le PowerPoint, on mettait qu'il pouvait désactiver la position parce que ça... Dès qu'ils voyaient la position activée sur le téléphone « ben voilà, on vous l'avait dit, vous allez nous pister » et on dit « ben non si vous voulez, vous pouvez la désactiver ». Donc ça, ça aidait déjà beaucoup. Qu'est-ce qu'il y avait d'autre comme côté... Je pense que c'était surtout ça et alors surtout dire aussi que l'accès aux horaires... C'était compliqué parce qu'elles recevaient leurs horaires par papier mais avec la poste, on avait aussi de temps en temps des problèmes. Donc on a dit aussi « ben là voilà, il n'y aura plus les problèmes de la poste, que vous ne recevez pas votre horaire »

Est-ce que vous pensez que, si vous aviez bénéficié d'un accompagnement au changement par des personnes extérieures à l'entreprise, ça aurait peut-être aidé sur certains points du projet ?

Ça je pense que oui. Je pense que ça aurait été intéressant qu'on ait au moins un peu leur avis, leurs petits conseils etc. avant de lancer les formations pour justement éviter... Parce que par rapport aux réticentes, on répondait par rapport à, enfin on essayait de se justifier par rapport à nous, à ce qu'on pensait, à ce qu'on trouvait mais on n'avait pas vraiment de conseils professionnels on va dire pour ça. Donc c'est vrai que ça aurait pu aider.

Ça fait combien de temps que les téléphones sont à disposition ?

Pour les aides familiales, ça doit faire 2 ans plus au moins maintenant.

Est-ce qu'après la mise en place, vous avez demandé des retours aux travailleuses par rapport à l'outil ? Ou est-ce que cela a plus été des retours informels ?

Demander vraiment non mais on avait des retours plus par rapport à... Enfin, on avait laissé la possibilité qu'elles reviennent vers nous plutôt mais ce n'est pas nous qui allons vers elles. De temps en temps, on a quand même demandé aux assistantes sociales si elles voulaient qu'on revienne donner une formation principalement pour l'envoi des états de prestation parce que les administratives, elles recevaient des états de prestation pas bien... En fait, il faut vraiment qu'elles cadrent la feuille etc. et elles avaient des demi-pages parfois donc on a demandé aux assistantes sociales si elles voulaient qu'on retourne un petit peu pour redonner des explications donc ça on l'a fait. Sinon c'étaient plus des retours informels donc des aides familiales qui revenaient vers nous « ça ne va pas, j'ai besoin d'un soutien ». Et là du coup, on faisait un rattrapage.

Et là pour la prochaine mise en place de GAP Mobile, comment est-ce que vous comptez l'annoncer aux travailleuses ?

Je pense que... Je ne sais pas encore du tout, ce n'est peut-être pas comme ça que ça va se passer mais à mon avis, ça se passe de nouveau via les assistantes sociales qui vont leur expliquer en réunion d'équipe et nous on viendra en formation pour donner vraiment tout l'explication de GAP.

Vous pensez que le fait d'avoir fait cette première installation sur le téléphone... d'avoir déjà eu ces formations, ça va aider ?

Oui je pense parce qu'on ne devra plus les former... Enfin, ce qu'on a fait les premières formations, on les a formées aux smartphones et à la petite application qu'on a mise, enfin aux deux trois petites applications qu'on a mises. Là, on ne devra plus les former à la partie smartphone, on va vraiment les former pour GAP.

Je regarde un petit peu mes questions... Est-ce que vous voyez, dans un avenir proche, des limites à l'utilisation de ces outils digitaux dans les entreprises sociales ?

Peut-être que ça serait des limites point de vue évolution. Il faudra... Les smartphones, il faudra certainement les renouveler. Ils ont deux ans là donc peut-être que dans deux trois ans, il faudra penser... Et encore, si ça tient encore deux trois ans, il faudra penser à tout renouveler. Mais limites... Je ne pense pas parce qu'on sait faire tout au final maintenant avec l'informatique donc je ne vois pas vraiment de limites. La seule limite qui pourrait il y avoir c'est que le personnel bloque le fait qu'on mette trop de choses en place. Il ne faut pas oublier non plus que leur métier, c'est un métier social, ce n'est pas faire de l'administratif, ce n'est pas être, jouer avec l'informatique etc. Et ça, il ne faut pas qu'on l'oublie non plus et c'est pour ça qu'on essaie de dépanner comme on peut parce que l'informatique, on ne sait pas toujours trouver des solutions directement mais on essaie de faire pour un mieux pour qu'elles n'aient pas en plus de leur boulot une charge administrative et informatique.

Vous pensez que la taille de votre structure, elle aide à réaliser cela en interne ?

Très bonne question. Je ne saurais pas dire...

Si vous ne savez pas, il n'y a pas de soucis...

Je ne me suis jamais posé la question donc je sais pas du tout.

Est-ce que vous souhaitez ajouter ou revenir sur quelque chose dont on a discuté dans le cadre de l'entretien ?

Non pas spécialement.

Source : auteur

Personne interrogée : directrice de département (service d'aide aux familles)

Date : 05/06/2023

Pouvez-vous brièvement présenter votre fonction au sein de X ?

D'accord. Donc, moi je suis directrice du Département X. Ça veut dire concrètement... Vous avez eu un organigramme ?

Oui oui.

Ok. Donc, il y a notre Directeur Général et nous sommes un comité de direction avec le Directeur Général et des directeurs de département. Il y a le département X (pôle service d'aide aux familles), le mien. Il y a le département X (pôle soins infirmiers) et il y a le département X qui est vraiment le département support aussi donc on a parlé tantôt de logistique, de X qui fait partie de ce département support en termes de digitalisation et du reste d'ailleurs... Le matériel par exemple en soins infirmiers etc., aussi. Donc moi dans mon Département d'Aide à la Vie Journalière, ce sont tous les métiers d'aide à domicile. J'ai une vingtaine d'assistantes sociales dans le département qui elles-mêmes gèrent des équipes de travailleurs de terrain. Et donc, ça se décline en aide-ménagère sociale, garde à domicile, aide familiale qui est le plus gros métier, ouvrier polyvalent et garde d'enfants malades.

Ok merci. Quels mots vous viennent en tête quand je vous parle de digitalisation ?

Avancée. Avancée en termes de communication mais compliqué... Compliqué pour nos travailleurs de terrain qui ne sont pas nécessairement des individus au profil qui s'intéressent à ce genre d'avancées technologiques. On a des travailleurs de terrain qui n'ont pas d'adresse mail privée, qui n'ont pas d'ordinateur à la maison. On a encore, dans la plus ancienne génération de nos travailleurs, des gens qui ne sont pas du tout connectés ordinateurs, internet, smartphones. Ce sont tous des mots qui leur sont particulièrement étrangers. Et donc c'est à ce niveau-là que ça été compliqué. Maintenant, une belle avancée parce qu'au niveau du terrain justement, c'est assez récent que nos travailleurs soient équipés de smartphones et donc ça veut dire que pendant la crise Covid par exemple, pour reprendre un exemple qui a été très compliqué et qui ne remonte pas très très loin dans le temps. Nos travailleurs n'étaient pas encore équipés de smartphones. Ça veut dire qu'à chaque fois qu'on sortait une note de service avec une procédure notamment par rapport au matériel de protection à utiliser, quand, comment, ... On était toujours à la procédure imprimer sur du bon vieux papier, envoyé par la poste donc qui mettait une petite semaine pour arriver dans la boîte aux lettres du travailleur. Et à ce moment-là, les consignes changeaient tellement vite que parfois le travailleur n'avait pas encore reçu sa note de service précédente qu'on changeait déjà la procédure et qu'on en refaisait une nouvelle. A ce moment-là, ça a vraiment été le moment où l'on a le plus regretté de ne pas être plus loin dans ce projet. Et voilà, ça ne remonte pas à il y a très longtemps donc...

Est-ce que vous, dans le cadre de votre travail, vous utilisez des outils digitaux ?

Alors nous, on a été... Quand je dis « nous », je mettrai au même pied direction et ce qu'on appelle les encadrants donc les responsables d'équipe parce qu'on a été équipé forcément bien avant nos travailleurs. Je vais dire au niveau des encadrants, ça fait maintenant à mon avis une bonne vingtaine

d'années qu'elles ont des ordinateurs dans les bureaux. Ça a d'abord été des tours où on a commencé par utiliser Excel pour faire les plannings des travailleurs. Ça a été ça la première étape. Les plus hardies utilisaient Word pour faire leur PV de réunion donc c'est vrai que c'est une époque qui fait un peu sourire maintenant. Et puis, est apparu petit-à-petit un logiciel informatique pour nous accompagner justement dans la création des plannings des travailleurs, au niveau des paies, ... Enfin tous les liens qu'il y a entre les paies des travailleurs, la facturation des bénéficiaires, ... Donc maintenant, ça fait quand même je vais dire une bonne vingtaine d'années. Et puis petit à petit est arrivée la boîte mail, l'agenda Outlook et tous les liens qu'on peut avoir... Maintenant, on est sur Office 365 avec des partages de document en interne, ... Donc ça fait quand même quelques années que ça bouge.

Au niveau de vos travailleurs et travailleuses, pouvez-vous me décrire les outils qu'ils ont à disposition ?

Les assistantes sociales ont des PC portables parce qu'un moment l'idée a été aussi de pouvoir aller jusqu'à encoder, quand elles faisaient des visites à domicile, de directement faire le dossier du bénéficiaire via leur PC portable. Ça été abandonné parce que d'un part, le logiciel informatique sur lequel elles devaient aller était d'une lenteur en connexion externe. C'était une catastrophe. Donc, on a laissé tomber et on s'est rendu compte qu'au niveau du lien social par rapport aux profils de nos bénéficiaires, c'était vraiment très compliqué d'installer un PC portable entre le bénéficiaire et l'assistance sociale en termes relationnel et d'échange. On arrive aussi parfois dans des domiciles où clairement de manière très objective, on ne sait pas très bien où on pourrait poser... On n'a pas toujours une place pour s'asseoir et il n'y a pas toujours un endroit dégagé et propre où l'on peut poser son PC. Je ne sais plus comment je suis arrivée à ça moi à parler des bénéficiaires...

Vous parlez de l'utilisation des PC de la part des AS.

Oui donc elles ont des PC portables et puis des smartphones. Et ici, les travailleurs de terrain ont fonctionné pendant des années avec juste un GSM pour qu'on puisse simplement les appeler au niveau téléphonie et puis elles sont passées au smartphone depuis... Ça fera deux ans ici, cet été.

Que pensez-vous de ces outils qui sont mis en place autant pour votre travail personne et pour celui des travailleurs de terrain ?

C'est une évolution à laquelle... On ne saurait pas se passer de cette évolution-là. Ça, c'est très clair. En termes d'organisation aujourd'hui, je pense que c'est vraiment une nécessité puisqu'au niveau de la masse d'informations, de la vitesse des modifications et de la nécessité d'informer en temps quasi réel, de tous les changements... Je pense notamment au planning, c'est vraiment à ce niveau-là que c'est le plus important. Je trouve que c'est une chouette avancée si ce n'est que je pense que... Enfin pas je pense, je constate qu'on perd quand même toute une partie qualitative en termes de communication.

Avec le bénéficiaire vous voulez dire ?

Non avec nos travailleurs de terrain. Dans le sens où, avant, si le travailleur de terrain avait un changement dans son planning mettons de l'après-midi... Qu'est-ce qu'on faisait ? On l'appelait pour lui signaler et c'était aussi l'occasion d'établir un contact et peut-être une difficulté ou l'autre qu'il

a rencontré. Ici maintenant, il va recevoir une notification pour dire qu'il ne va plus chez Dupont mais chez Durant... Donc voilà c'est...

Donc vous trouvez qu'il y a une distance qui s'installe avec vos travailleurs et travailleuses ?

Très clairement, il faut en tout cas être vigilant à ce qu'elle ne s'installe pas aussi non elle pourrait effectivement tout à fait s'installer et se retrouver des travailleurs du domicile qui sont déjà très seuls au domicile de leurs bénéficiaires, la notion d'équipe il faut l'avoir vraiment bien à l'esprit parce qu'on se dit « je fais partie d'une équipe oui OK mais en attendant je suis quand même tout seul à prendre mes décisions, à prendre des initiatives chez mes bénéficiaires ». Et je trouve que, si on n'était pas attentif à cet aspect-là, ça pourrait vraiment amplifier cet élément de solitude chez le travailleur 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. Alors, c'est pratique, c'est rapide, c'est efficace mais il ne faut pas que systématiquement ce soit notre canal de communication. Il faut quand même qu'on puisse aussi utiliser le téléphone de temps à autre... 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 travailleur. Et je pense aussi, par rapport à toute une série de choses qui sont dans des notes de services, des procédures, ... Par le passé, ces informations-là, c'étaient des informations descendantes qui étaient transmises au moment des réunions d'équipe où l'assistance sociale arrivait avec sa pile de photocopies, elle distribuait le document papier, elle expliquait le contenu et éventuellement, elle pouvait déjà réagir face à certaines incompréhensions... Ici, « pous » c'est un mail qui arrive... Est-ce qu'il est lu ou pas ? Je ne suis pas sûre et si le travailleur de terrain a des questions, je ne suis pas sûre qu'il va prendre la peine d'en reparler quand il verra son responsable d'équipe etc. Donc à niveau-là, au niveau rapidité de l'information, si je reprends l'exemple par rapport au Covid où on disait « oh la la, la procédure n'est pas encore arrivée, voilà qu'on change déjà », au niveau rapidité nickel mais au niveau utilisation de l'outil, je pense que dans nos travailleurs de terrain qui sont en fin de carrière, je ne serais pas étonnée qu'il y en ait certaines qui n'aient pas ouvert un mail, prendre connaissance du mail, voir je renvoie, je réponds au mail parce que j'ai une question sur la procédure qui m'a été envoyée. Je suis sûre qu'il y en a certaines qui ne savent pas le faire.

Est-ce que vous avez des retours de la part des travailleurs et travailleuses par rapport aux outils ?

On a un peu de tout. Parce que, oui bien sûr, on a des retours. Le plus inquiétant, c'est ceux qui ne font pas de retours (rire), parce que c'est ça que j'en arrive à penser que certains n'ont peut-être même pas ouvert et ne savent même pas utiliser le nouvel outil qu'on leur a donné. Les retours qu'on a, c'est ce que je vous partageais juste avant de se dire c'est bien, c'est pratique, c'est efficace, c'est rapide mais attention le lien entre les personnes. Je pense que ça a été fortement apprécié pendant la crise Covid. Nous, on n'a jamais arrêté de travailler puisque nos bénéficiaires avaient besoin de nous. Par contre, on ne pouvait plus se réunir, il n'y avait plus de réunion d'équipe, plus de formations, Et donc, les travailleurs qui étaient équipés à titre privé, puisqu'ils n'avaient pas encore de smartphone professionnel, on commencé à créer des groupes WhatsApp, Messenger, ... Ça a permis de tenir le coup je vais dire, à créer du lien etc. Donc ça, c'est une avancée technologique qu'elles reconnaissent, le fait qu'elles ont accès à toutes les informations dont elles ont besoin, elles sont contentes. Mais, c'est clair que ce point d'attention sur le côté relationnel et l'importance

d'entrer en contact d'entendre la voix... C'est comique parce qu'elles mettent vraiment ces mots-là en disant « c'est important d'entendre la voix de son assistance sociale ». C'est vraiment cet appel-là. Voilà il ne faut pas qu'on perde ça de vue et il faut qu'on soit vraiment attentif parce qu'on sait que la fracture numérique, elle existe et il faut qu'on soit vigilant et qu'elle ne s'installe pas et qu'elle ne s'installe pas également dans nos équipes de terrain. Parce que je pense... Récemment, on a mis en place la possibilité que, quand elles vont à une formation, on communique au formateur un QR code avec lequel elles peuvent accéder à un formulaire d'évaluation de leur formation. Ce qui nous, nous évite de devoir ré-encoder tous les avis qu'elles ont donné. Et, ça permet de faire les choses en temps réel et de ne pas attendre la réunion d'équipe qui va peut-être arriver trois semaines après la formation et on va devoir redemander « et quoi, comment ça s'est passé ? Vous en avez pensé quoi ? ». Au moins, ça se fait en direct. Et en fait, on s'est rendu compte que ce n'était pas si simple que ça et qu'il y avait plein de travailleurs qui avaient participé à la formation mais même si les autres qui sont plus à l'aise avec l'outil sont là pour dire « mais si regarde, tu prends ton smartphone, regarde je te montre, tu dois scanner le QR code et puis tu as ça etc. », ça demande quand même un minimum de manipulation avec lesquels certaines ne sont pas du tout à l'aise.

Par rapport à la mise en place des smartphones, est-ce que vous vous rappelez comment vous avez annoncé aux travailleurs qu'il y allait avoir cet outil ? Était-ce plutôt une communication générale, un mail, ... ?

Oui oui oui. C'est un projet qui couvait depuis très longtemps (rire), donc je pense qu'elles en ont entendu parler beaucoup beaucoup beaucoup avant de le voir arriver. Ici, l'avantage dans notre structure d'Aide et Soins à Domicile, c'est qu'elles avaient aussi l'exemple de leurs collègues qui sont dans le département Soins Infirmiers qui fonctionnent avec des tablettes depuis plus longtemps. Et donc, elles savaient bien que l'évolution technologique, un moment donné, allait arriver dans leur département. Voilà ça, je pense qu'il n'y a pas eu d'effet de surprise. On ne peut pas dire non plus qu'on était les premiers, du tout. Donc voilà, c'est arrivé plutôt comme un constat d'évidence de se dire « bah oui, il est temps que nous aussi on y passe ». Voilà, ça a plus été ça que vraiment... On ne peut pas dire qu'on les a prises par surprise, ça sûrement pas.

Comment est-ce que les formations se sont passées pour l'utilisation de l'outil ?

On a accompagné la formation et la distribution du matériel donc on a fait ça en collaboration avec l'équipe logistique dont vous avez vu X. Il y a aussi X que vous n'avez pas rencontré mais qui est très présent dans ce projet smartphone. Donc l'équipe logistique a vraiment essayé de simplifier les choses au maximum, faire un petit manuel d'utilisation. Et donc, on a distribué les smartphones une équipe à la fois. Ça s'est fait dans le cadre d'une réunion d'équipe, où l'équipe logistique arrivait avec les smartphones qui étaient déjà configurés pour chaque travailleur et expliquait vraiment avec un petit support et je pense qu'ils avaient même fait un PowerPoint pour les réunions. Donc, ils expliquaient à l'ensemble de l'équipe comment utiliser, comment... Enfin, ça va vous paraître énorme, surtout à votre âge, mais il y a des travailleurs où bêtement ça sonne, comment est-ce que tu réponds, c'est un appel téléphonique, comment est-ce que tu réponds ? et rien que le fait, quand on voit des personnes plus âgées avec ce qui est écran tactile et le fait de faire glisser son doigt l'écran pour décrocher un appel. Rien que ça pour certaines, c'était compliqué. Donc voilà, je pense qu'on a veillé à ce que ça se passe dans une dynamique constructive. Ça a créé aussi du lien dans l'équipe parce que du coup les plus jeunes étaient beaucoup plus à l'aise et montraient aux plus

anciennes. Petit à petit, on a procédé comme ça et on a instauré la distribution des smartphones bien avant l'arrivée du nouveau logiciel informatique qui lui n'est pas encore là d'ailleurs, en se disant « on va déjà les équiper de smartphones, on va déjà petit à petit leur apprendre à aller consulter leur horaire, leur planning via ce smartphone, à recevoir des emails, ... ». Tout ça pour qu'elles soient à l'aise avec l'outil quand on va passer alors au nouveau logiciel informatique.

GAP Mobile ?

GAP avec le GAP Mobile où elles devront scanner un QR code chez le bénéficiaire etc. On a essayé de scinder les choses.

Donc vous, en tant que directrice, vous avez été satisfaite de la mise en place et de la façon dont ça s'est opéré ?

Oui tout à fait. Ça a été vraiment une stratégie qu'on a définie ensemble avec l'équipe logistique aussi et vraiment à ce niveau-là, on a de la chance parce que c'est une équipe qui se montre vraiment très disponible, très ouverte et qui explique les choses de manière très simple. On a besoin d'eux chaque fois qu'on engage un nouveau travailleur, ça fait partie de l'équipement de travail qui lui est remis au moment de l'engagement donc il y a chaque fois cette petite séance d'information qui présente l'outil, qui montre comment aller chercher son planning, comment aller chercher toutes les informations.

Donc selon vous, le cellule logistique-informatique a vraiment toute son importance dans ce genre de projet ?

Ah oui clairement je pense que... Au niveau des assistantes sociales, donc des responsables d'équipes, on n'avait ni les compétences ni le temps de pouvoir accompagner les travailleurs de terrain comme l'équipe logistique le fait. Parce que je vais dire, l'équipe logistique, elle répond aussi à des travailleurs qui téléphonent en disant « mon smartphone ne s'allume plus » ou « j'ai perdu mon code d'accès », là où une assistante sociale voilà... Elle n'est pas compétente pour répondre à ce genre de choses.

Que pensez-vous d'avoir réalisé cette transition digitale en interne plutôt que d'avoir fait appel à des externes pour gérer l'accompagnement des équipes et la mise en place des smartphones ? Pour vous, c'est un plus de faire ça en interne ?

Honnêtement, on ne s'est pas posé la question, en tout cas pas à ce moment-là, parce que je trouve que finalement on était les mieux placés pour connaître nos travailleurs, savoir où ça allait coïncider et pouvoir organiser et mettre en place des réponses facile d'accès aussi bien en termes de contact que de délai. S'adresser à une structure externe pour ce genre de choses... L'idée était aussi de pouvoir mettre les travailleurs en confiance donc... Ce n'est déjà pas évident de découvrir un nouvel outil, si c'est en plus une firme extérieure et des collègues étrangers qui viennent m'expliquer les choses... Je pense que ça avait ce côté un peu plus rassurant. Maintenant, la question ne s'est pas posée parce que je pense qu'aussi, on sortait de cette période Covid. Enfin on sortait, pas complètement mais on venait de vivre le confinement et donc je pense qu'on était vraiment dans cette logique « c'est nos équipes, on va en prendre soin, on va prendre le temps d'expliquer les choses ». Non, je ne regrette pas.

Est-ce que vous en tant que directrice, vous avez reçu du soutien aussi pendant cette phase de changement de la part de la cellule logistique-informatique ?

Oui parce que toutes ces étapes ont été à chaque fois réfléchies ensemble. Et, je ne peux que féliciter, je re-cite encore X parce qu'il est tout jeune et qu'il passe... Il est d'une patience phénoménale même avec les travailleurs les plus butés sur la question (rire). 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. Je trouve vraiment qu'ils font vraiment un réel boulot d'accompagnement par rapport à ça.

Comment est-ce que vous avez géré les réticentes, les personnes qui étaient vraiment réfractaires, qui n'avaient vraiment pas envie finalement d'utiliser ces outils ? Comment est-ce qu'on gère ça dans une procédure de digitalisation ?

Alors, le tout est d'aller pouvoir convaincre petit à petit le fait que quelque part, on n'a pas le choix. Il faut y passer parce que c'est vrai que dans les plus âgées on attendait souvent, puisqu'on en parlait beaucoup mais elles ne voyaient rien arriver, on entendait souvent des commentaires du genre « oh ben attends encore deux trois ans, je serai pensionnée ». Donc voilà, il y avait une certaine réticence mais on n'a jamais un refus catégorique parce que ce serait un non-sens. Cette obligation que de passer par là et le message est plutôt de dire « on n'a pas le choix, c'est l'évolution technologique, si tu refuses d'utiliser les outils, ce n'est juste pas possible de continuer à travailler parce que ça veut dire que tu ne seras pas informée de tes plannings, tu n'auras pas les informations nécessaires à effectuer pour ton travail, donc refuser l'outil n'est pas envisageable. Par contre, on peut t'accompagner et vraiment n'hésite pas si tu as la moindre question ». Et je pense qu'il y a vraiment une solidarité au niveau aussi et je le redis, mais des collègues autour et de dire que même si je gênée d'appeler, encore une fois, le service logistique parce que j'ai encore bloqué et fait une fausse manœuvre et bien je peux demander à une des collègues et ça se fait aussi. Donc voilà, on les accompagnées individuellement quand c'était nécessaire mais ça n'a pas posé trop de problèmes.

Est-ce qu'avant de réaliser la distribution générale des smartphones, vous avez envisager la possibilité de laisser le choix aux travailleurs et travailleuses de pouvoir utiliser l'outil ? Ou est-ce que c'était clair et net que c'était directement une distribution à tous les travailleurs ?

Oui, il n'y avait pas d'avis à avoir. C'était clairement : on recevait un smartphone qui était un outil de travail professionnel, qui est remis par l'employeur, qui me remet une adresse mail professionnelle et, j'ai toute une série de procédures. Je veux dire c'était non négociable ça oui. Alors oui, on pouvait prendre le temps, il y avait une phase d'adaptation, il y avait un écolage, une explication mais on n'aurait pas pu fonctionner à deux vitesses, ça ce n'était pas possible.

Est-ce que vous trouvez que l'utilisation des outils digitaux renforce la finalité sociale de la structure ? La qualité du

Non ça non. 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. Ça augmente la rapidité de l'information maintenant en termes qualitatif chez le bénéficiaire, je ne pense pas. Je ne pense pas parce que le

tout est de trouver aussi la juste mesure par rapport à ça et avoir son smartphone qui bip toutes les dix minutes parce que j'ai une notification. Si c'est pour interrompre mon travail avec le bénéficiaire pour aller ce qui tombe maintenant, non ça n'arrange vraiment rien au niveau qualitatif. Et d'ailleurs, on leur dit « on vous demande de consulter votre horaire au plus tard avant de mettre en route le matin pour vérifier que vous n'avez pas de changements et puis vous pouvez complètement éteindre cet engin, vous consacrez aux bénéficiaires parce que si vous avez une modification en cours de journée, de toute façon on va vous donner un coup de fil. On ne va pas vous donner ça par mail, vous n'êtes pas censées voir connecter toutes les trois minutes pour voir s'il n'y a pas de changements etc. ». Donc, en termes qualitatif, je ne pense pas parce qu'au niveau du bénéficiaire, la rapidité de la note de service ou de la nouvelle procédure qui amène un élément, que je l'aie de manière immédiate ou quelques jours après... Je ne pense pas non.

Et vous parlez de la mise en place d'un QR code pour le nouveau projet ? Comment est-ce que vous allez gérer cette transition puisque là, il y aura un impact sur le bénéficiaire ?

Oui. Alors, il faudra communiquer en amont au bénéficiaire. Maintenant, ce que ça va changer au niveau du bénéficiaire c'est que tous nos travailleurs de terrain, vu que chacun travaille dans des domiciles et qu'on n'a pas de contrôle que ça ne soit pas rapport à leur temps de travail au niveau du paiement de leur salaire ou que ça ne soit pas rapport au temps à facturer au bénéficiaire, on a aucun contrôle là-dessus. A l'heure actuelle, la procédure est que les travailleurs font signer ce qu'on appelle un état de prestation qui certifie que vous êtes arrivé ce matin à 8H chez Monsieur Dupont que vous y êtes resté jusque telle heure, ... Et vous faites signer Monsieur Dupont et donc sa signature acte le fait que, effectivement, vous avez presté de 8 à 10. Ici, le QR code va juste remplacer cet élément de signature donc pour le bénéficiaire, ça ne fera pas trop trop de modifications. Là par contre où il y a un avantage pour le bénéficiaire de manière un peu détournée, c'est qu'on aura la possibilité de communiquer les moments de passage de nos prestataires, soit au bénéficiaire, soit aussi à des aidants proches par exemple. Et donc, si vous êtes la fille ou la petite-fille d'une personne qui reçoit l'aide de nos prestataires, on peut tout à fait convenir avec vous que vous receviez l'information par sms et par notification, que l'aide familiale passera mardi à 10H chez votre maman ou chez votre grand-mère et donc, à charge de lui communiquer et d'assurer le suivi de la communication. Mais donc on va vraiment pouvoir élargir la possibilité de communiquer les moments de passage parce que parfois pour le moment c'est un petit peu compliqué. Si on a à faire à quelqu'un qui est un peu désorienté et qu'on doit lui téléphoner pour dire « on viendra jeudi matin cette semaine-ci » parce que la poste pour jeudi matin ce n'est pas possible. Donc, on a d'autres possibilités que le téléphone. Au moins avec ce programme-là, on aura aussi plusieurs canaux d'information.

Si vous passez à l'envoi de SMS, ce sera à destination de tous les bénéficiaires ou vous allez opter pour un format hybride : ceux qui le désirent recevront des SMS et les autres seront toujours sous format « envoi postal » ?

L'idée est en tout cas de pouvoir passer à un processus hybride entre le SMS et le mail, ça oui. Maintenant, l'idée est clairement aussi pour une question financière d'arrêter les envois de courriers postaux. D'une part, pour le délai, ça très clairement. Et aussi pour le coût que ça représente. Ici, l'avantage de ce nouveau programme qui va arriver, c'est qu'on aura la possibilité de choisir le format de communication, ce qui est aujourd'hui n'est pas le cas.

Les travailleurs et travailleuses ne sont pas encore au courant de la mise en place de ce projet ou sont-ils déjà un petit peu informés ?

Alors de nouveau, ils en entendent parler comme étant quelque chose qui va arriver parce que chaque fois qu'on en parle en plus on entend les retours forcément très négatifs, parce que ce qui fait peur, on ramène évidemment les retours négatifs. D'autres services qui sont déjà passés à ça et notamment ici en Région Wallonne X, X qui y est passée depuis tout un temps. Et donc forcément, on a aussi parmi nos travailleurs des gens qui connaissent des gens qui travaillent à X ou des travailleurs qui ont travaillé à X et puis qui sont venus chez nous et qui font un petit peu peur à tout le monde avec des retours évidemment très négatifs. Maintenant clairement, je pense que le gros impact pour les travailleurs de terrain, ce sera cette histoire de QR code chez le bénéficiaire aussi non, c'est plus ici dans un premier temps, c'est programmé pour la fin de l'année 2023, c'est d'abord au niveau des assistances sociales, de la gestion des bénéficiaires et de l'intégration dans la gestion du planning des travailleurs, c'est plus au niveau de cet encodage-là que le changement va être énorme.

Comment est-ce que vous organisez les journées de formation ? C'est vous qui constituez les groupes de formation qui vont passer auprès de vos collègues de la cellule logistique pour se former à l'outil ?

Ici pour le programme qui va arriver ?

Oui par exemple.

(...)

Ici pour le nouveau programme informatique qui arrive... Donc comme je vous ai dit, dans un premier temps, ce sera surtout nos assistantes sociales qui vont être impactées et c'est une implémentation qui s'organise avec notre X qui elle, a une équipe de formateurs. Et donc, on a dû établir ici en interne, une équipe de ce qu'on appelle de super-users qui font être formés avant les autres et qui n'ont pas à charge de former leurs collègues mais qui par contre, seront des personnes référentes en interne en cas de soucis par la suite. Donc là, on a fait appel à des personnes volontaires au sein des équipes, que ce soient des équipes administratives ou de l'équipe sociale. Et donc, il y aura cette formation mais qui est donnée par des personnes de X qui ont été chargées de former dans les différentes X, dans les différentes régions. Et nous, on est les derniers. Sur ce coup-ci, ça nous arrange très très bien parce que du coup ils ont pu aussi améliorer le process aussi bien de formation que les derniers aménagements du programme. Et donc, en étant les derniers, logiquement, on sera les mieux servis (rire). Donc voilà, ça s'organise en demi-jour de formation ici à partir du mois d'octobre et donc le planning est prévu pour que chaque personne qui doit être formée puisse s'inscrire à la date qui lui convient, en veillant à avoir des groupes les plus homogènes possibles justement en termes de personnes à l'aise ou moins à l'aise avec l'outil informatique, etc.

Qu'est-ce que vous, vous pensez de cette formule de super-utilisateur, d'avoir décidé d'avoir des personnes référentes au sein de vos équipes ?

Je pense que c'est bien. Ici, ça a été nommé clairement dans le process en qualité de super-user mais de façon naturelle, précédemment, on le faisait déjà avec, il n'y a rien à faire, des personnes qui sont plus à l'aise, qui vont un petit peu chipoter, bidouiller partout dans le programme des

choses qu'on a peut-être pas expliquées de base à la formation et qui sont des personnes qui peuvent aider des collègues qui sont moins à l'aise et qui sont parfois bloqués ou qui ont peur de faire certaines choses, de peur d'aller faire une fausse manœuvre qui pourrait impacter les documents etc. Donc, je vais dire précédemment, on avait déjà quelques collègues qui étaient les références dans les équipes. Donc ici, ça n'a fait vraiment que formaliser les choses.

Quand vous mené un projet comme soit celui des smartphones soit le projet GAP mobile, c'est quoi qui, selon vous, prend le plus de temps dans ces projets digitaux comme ceux-là ?

Je pense que ce qui prend le plus de temps, c'est toute la mise en place, toute la réflexion qui est en amont. J'ai envie de dire, une fois qu'on est au stade « je forme, je distribue », c'est parti. Mais qu'est-ce que ça prend comme temps en termes de préparation. Ici par exemple, si la formation des super-users démarre en octobre, il y a déjà des groupes de travail qui sont mis en place pour réfléchir au découpage de chacun des process de communication de qui fait quoi ? jusqu'où ? à partir de quand est-ce que c'est qui qui prend le relais, ... ? Pour vraiment saucissonner toutes nos procédures et pouvoir vraiment découper pour être au clair au moment de la formation, de se dire « tiens cet élément-là, oui mais non ce n'est pas pour moi, c'est plutôt pour une telle... ». C'est tout le travail qui est fait en amont.

Et vous sentez vous personnellement que c'est une charge de travail supplémentaire à gérer dans votre quotidien ?

Clairement oui, oui. Parce que... On parlait de l'information et du fait que c'est quelque chose qui est non négociable donc il faut aussi pouvoir rassurer les gens, il faut aussi pouvoir rattraper ceux qui n'utilisent pas correctement l'outil qui est mis en place, il faut mettre en place les formations. Pendant que les assistances sociales seront en formation et qu'elles vont devoir vraiment s'imprégner de ce nouvel outil, ça veut dire qu'il va falloir aussi renforcer l'équipe sociale à ce moment-là. Parce que, pendant qu'elles seront formées, elles ne pourront pas faire le reste. Or, le service ne s'arrête pas. C'est ça qui est compliqué chez nous, c'est qu'on ne peut pas dire « non, on ferme 15 jours, excusez-nous, on se revoit dans 15j pour votre repas mais là, on a un nouveau programme informatique donc dans 15j, on doit aller se former, ... ». Donc tout arrive en plus du reste qui est déjà bien bien bien rempli. Donc oui, à coups surs, c'est une charge supplémentaire et on est d'ailleurs en train d'organiser aussi le renfort de l'équipe pour cette période-là.

J'ai encore deux petites questions. Étant donné qu'il y a eu la mise en place des tablettes auprès des infirmière avant celle des smartphones, est-ce que vous avez eu des réunions avec les directeurs avec les directeurs ou les encadrants de cette ASBL là pour vous inspirer de ce qui avait été fait pour l'implémentation de vos outils dans votre service ? Ou est-ce que cela s'est fait de façon distincte et vous avez mené votre propre projet à bien ?

Pas du tout puisque... Votre question me fait sourire dans le sens où, on fonctionne de façon complètement transversale. Donc quand je vous parlais tout à l'heure du comité de direction, ce sont des projets qui forcément arrivent sur la table du comité de direction donc ce n'est pas du tout chacun dans son département. Si ce n'est que, de nouveau, au niveau de ces programmes-là, on est fort en lien avec notre X et donc ma collègue qui gère les soins infirmiers, autant elle a des tablettes dans son département depuis fort longtemps donc oui, j'entends toutes les difficultés, toutes les avancées aussi de cet outil-là. Il y a eu l'implémentation du dossier infirmier informatisé, avec la

lecture aussi des cartes d'identité qui doit se faire à chaque prestation de soin donc tout ça sont des dossiers qui sont menés non pas chacun dans son département mais c'est clairement des gros projets donc qui sont discutés en comité de direction puisque déjà, le département support, quand on parle de logistique, ... C'est vraiment en étroite collaboration. Maintenant, c'est sûr que c'est chacun son département en termes de ligne du temps. Les soins infirmiers ont été équipés bien avant X (pôle service d'aide aux familles). X (pôle service d'aide aux familles) a retardé beaucoup parce que c'est un très gros département donc ça faisait beaucoup de smartphones à acheter, ne serait-ce que ça (rire).

Vous savez me rappeler le nombre de travailleurs de terrain que vous gérez ?

En tout dans le département X (pôle service d'aide aux familles), on tourne autour de 450 travailleurs, là où on est 120-130 au niveau Soins Infirmiers. Donc voilà, c'était un gros chantier de par sa taille, pas qu'il était plus complexe mais la taille...

Et je n'ai pas eu l'information de la part de la cellule logistique-informatique mais je sais que pour les tablettes, elles ont eu une phase de test... Est-ce que c'était pareil ici pour les smartphones ?

Oui. On a eu effectivement... On commence toujours... En X (pôle service d'aide aux familles), on a tellement d'équipes, qu'on commence toujours, quelle que soit la thématique du projet en question, on commence toujours par tester sur un ou deux secteurs avec assistances sociales volontaires et de manière à pouvoir vraiment performer l'outil avant de le distribuer de manière plus large.

Et est-ce que vous avez déjà expérimenté le fait qu'un outil ne soit finalement pas du tout adapté à la réalité du terrain ?

Non parce qu'on est vraiment sur des possibilités d'usages de l'outil informatique. Alors parfois, on met du temps à obtenir ce qu'on a demandé comme amélioration mais je pense que s'il y avait un gros nœud à la base, tant qu'il n'est pas réglé, on ne va pas distribuer l'outil puisqu'il y a tout ce travail préparatoire en amont. Donc vraiment un gros souci, non je ne vois pas.

Et ma dernière question c'est... Tout à l'heure vous parliez des formateurs qui vont venir de X, ça veut dire que ce sont les équipes de Bruxelles qui envoient des formateurs ?

Ça veut dire que le projet GAP est tellement un projet d'une grande envergure, puisque l'idée c'est de procéder région par région donc ils ont vraiment... Ils ont démarré avec l'X de X où, là, je pense qu'ils ont appris de toutes leurs erreurs. Enfin, ce qui est logique, c'est sans reproche. C'est toujours quand il y a un nouveau programme, ça ne va jamais tout seul. Et donc, le projet étant tellement énorme, X a investi dans une personne qui est Chef de projet et qui suit les différentes régions et clairement une personne qui forme et quand je dis former, on est sur la formation des assistances sociales, des téléphonistes et du personnel administratif. Et puis, qui accompagne pendant toute la mise en œuvre du nouveau process donc sortir la première paie, sortir la première facturation, ...

Donc la cellule ici avec X que vous citez tout à l'heure, X et X, elle ne va pas du tout intervenir au niveau formation.

Non. Donc ils font partie par exemple des fameux super-users donc chaque région a dû faire son travail régional de saucissonnage de tous les process que j'évoquais tout à l'heure et constituer son équipe de super-users. X vient former les super-users et puis X se charge aussi de former les téléphonistes, les AS et les administratives. Les super-users auront vraiment juste la responsabilité d'accompagner les collègues, de répondre aux questions, ... Pour éviter que toutes les questions ne viennent direction à X.

Et vous pensez que c'est un plus d'avoir ces formateurs qui vont venir plutôt ?

Mais je pense que c'est un plus. Maintenant, on sait que dans un second temps, c'est eux, c'est notre cellule à nous qui va être interpellée. Mais je trouve que ça a le mérite au moins d'avoir une formation tout à fait complète. Voilà, ils ont beau être à l'aise avec les outils de manière générale ici, tous les aspects techniques de ce nouveau logiciel, c'est important, je trouve, que ça soit donné par ceux qui maîtrisent complètement le produit.

Et ma dernière question ce sera... (rire) Vous pensez que la taille de votre structure aide à la mise en place de ces projets digitaux ?

Quand vous dites « aide », vous pensez à quoi ? Le fait qu'on a plus de ressources ? Mais on a plus de questions de questions aussi.

Oui plus de personnes, peut-être plus de compétences, de connaissances que dans une structure qui aurait, je ne sais pas 50 travailleurs... Ou cela peut être aussi un frein la taille de la structure et le nombre de personnes à former...

Mais c'est ça, c'est les deux. Il y a des avantages et des inconvénients. Donc oui, c'est sûr que quand on est à l'X, on est plus ou moins 700-750 travailleurs donc on peut se permettre d'avoir une équipe logistique qui est au taquet etc. Maintenant, plus on est, plus il y a d'interpellations de cette équipe-là avec des... Enfin, ce n'est pas facile pour eux non plus puisqu'il y a des priorités, il y a des urgences, ... On engage un nouvel infirmier qui commence demain, il faut qu'il ait sa tablette, il faut qu'elle soit configurée et en même temps maintenant c'est la même chose au niveau X (pôle service d'aide aux familles) c'est on engage un nouveau travailleur, il faut que tout ça soit vite près aussi bien au niveau de la configuration de l'outil que de la disponibilité d'un membre de l'équipe logistique pour donner des explications. Or, on est dans un secteur d'activité où le recrutement est très compliqué, même en X (pôle service d'aide aux familles) maintenant, pas qu'en Soins Infirmiers. Et du coup, les pauvres, on ne leur laisse pas vraiment l'opportunité de s'organiser à l'aise. C'est plutôt on leur tombe dessus en disant « j'ai trouvé quelqu'un qui vient signer cet après-midi et qui démarre demain, est-ce que tu sais me préparer son matériel, sa tablette, ... ».

Oui, il faut beaucoup de réactivité.

Oui, il faut vraiment vraiment beaucoup de réactivité, au même titre qu'une infirmière, et je dis une infirmière parce que là, on est vraiment dans l'exercice de sa journée... Une aide familiale, ma fois, au pire, si elle n'a pas son smartphone, on peut aussi lui sonner pour lui donner ses changements et ça ne l'empêchera pas d'aller chez ses bénéficiaires. Une infirmière, sans sa tablette, ça veut dire qu'elle ne peut pas valider les prestations qu'elle fait, il y a vraiment une urgence totale et l'équipe doit vraiment être au taquet à ce niveau-là.

Merci. Est-ce que vous souhaitez ajouter ou revenir sur quelque chose dont on a discuté dans le cadre de l'entretien ou est-ce qu'on est passé sur tous les points selon vous ?

Je pense qu'on a bien fait le tour de la question. Et je repense votre question du début de se dire « mais finalement est-ce que c'est une avancée, est-ce que c'est un plus ? ». Et voilà, je reviens avec le fait que c'est inévitable parce que si on n'évolue pas avec le reste de la société, alors on s'arrête et on est plus tout opportun dans ce qu'on fait mais ça reste compliqué. Et je reviens encore sur ce point d'attention de se dire, la connective à ce niveau-là c'est très bien mais il ne faut pas que ça soit au détriment de la relation sociale et vraiment de... Et je repense à la phrase de nos travailleurs de terrain « entendre la voix de son assistante sociale... ». Donc, c'est une évolution mais elle ne peut pas tout remplacer.

C'est une bonne phrase pour terminer cet entretien (rire).

Source : auteur

Personne interrogée : infirmière chef

Date : 06/06/2023

Pouvez-vous présenter votre rôle au sein de X ?

Donc moi, je suis infirmière responsable donc moi, je gère une équipe de 18 infirmières. Je dispatche les soins donc j'ai un travail de bureau mais je fais du terrain aussi parce que je vais faire des soins aussi certains jours.

Vous êtes basée ici à X ?

Oui.

Ok. Quels mots vous viennent en tête quand je vous parle de digitalisation ?

Quels mots... Ben moi par rapport à mon travail, je vais dire c'est : tablettes et problèmes (rire).

Quel sentiment est-ce que cela évoque chez vous ?

Un sentiment... Comment est-ce que je pourrai te dire ça... Je ne sais pas.

Plutôt positif ou négatif ?

Ça a du positif parce qu'on a toutes les informations regroupées et négatif parce qu'on rencontre assez bien de problèmes donc du stress.

Est-ce que vous pouvez un petit peu développer le type de problèmes que vous rencontrez ?

Nous, essentiellement sur le terrain... Moi je parle des infirmières de terrain je vais dire ça comme ça, je ne vais pas parler de moi parce qu'au bureau ce n'est pas pareil. Mais par exemple, 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.

Est-ce que c'est vous qui solutionnez ce genre de problèmes ?

Parfois elles me téléphonent « X, ça ne va pas » mais je ne suis pas informaticienne donc voilà, je suis ne suis pas magicienne donc je ne sais pas... De temps en temps, je les aide ou alors je vais gérer l'information moi-même qui suit au bureau et qui ait un accès beaucoup plus facile aux dossiers via mon PC.

J'ai cru comprendre que la distribution des tablettes remontait à un petit temps déjà mais est ce que-vous vous rappelez comment ça s'est mis en place ? Et finalement, quelle était la nécessité de le faire ?

Je pense qu'au départ c'était le dossier infirmier électronique qui a été créé donc le dossier pour chaque patient avec tous les soins qu'il a, des prescriptions, ... Donc voilà, c'était beaucoup plus

facile comme ça et alors la lecture de carte d'identité, qu'il faut passer la carte d'identité pour confirmer qu'on est bien passé chez le bénéficiaire et qu'on a fait les soins.

Est-ce que selon vous, c'est devenu un outil indispensable pour vos travailleuses ?

Indispensable je ne suis pas... Si on leur demandait, je ne pense pas parce que pour elles la base, c'est de faire des soins et un dossier papier ça leur suffit amplement. Mais pour moi oui, moi perso je trouve que c'est indispensable.

Quels sont les bénéfices d'utiliser cet outil, autant pour vos travailleuses que pour vous en tant que responsable ?

On a l'information directement. Donc ici par exemple, les dossiers des patients c'est des soins, chaque soin est lié à une prescription d'un médecin et donc, on fait la photo de prescription, c'est mis dans le dossier du patient donc si on cherche une information sur le soin à faire, on l'a dans la prescription directement. Qu'avant, les prescriptions, elles venaient au bureau, c'était classé dans une armoire et les infirmières du terrain n'ont pas, n'avaient plus du tout accès. Et le fait qu'elles écrivent des notes, ici aussi avant c'était une feuille papier qui était reprise tous les mois, qui était rangée dans les archives. Tandis qu'ici, toutes les notes du patient sont mises dans la tablette, dans son dossier. C'est accessible à l'infirmière qui va aller chez le patient. Si elle veut aller voir ce qu'il s'est passé il y a un mois, elle sait le voir quoi.

Comment est-ce que cela se passe quand une nouvelle travailleuse arrive pour la formation de l'outil ?

Donc, c'est la logistique qui s'en occupe pour l'utilisation première de la tablette et puis après, la nouvelle engagée est formée par une infirmière de terrain parce qu'elle accompagne l'infirmière de terrain. Et donc, l'infirmière de terrain lui montre comment fonctionne la tablette et puis c'est un peu à la débrouillardise. Et puis, si ça ne va pas, je les revois et je regarde avec elles et j'explique.

D'accord. Est-ce que vous sentez qu'il y a ce qu'on appelle un phénomène de fracture numérique entre vos travailleuses ?

Pas tellement parce que... Non, ça va ça. J'en ai eu qui étaient plus âgées avant. Mais maintenant, elles sont pensionnées donc ici, c'est quand même voilà... Après, la moyenne d'âge, c'est 35 ans je vais dire donc elles arrivent quand même à gérer.

Est-ce que vous sentez qu'il y a des grosses différences avec le Département de l'Aide à la Vie Journalière au niveau des travailleuses ?

Mais je ne sais pas leurs outils informatiques qu'elles ont maintenant. Elles ont reçu des smartphones

Des smartphones oui.

Oui voilà mais je ne sais pas, je n'ai jamais vu leurs dossiers, ce qu'elles voient, ... Donc, je ne sais pas comment ça fonctionne.

J'ai cru comprendre qu'il y allait avoir l'outil GAP Mobile qui allait être mis en place, est-ce que vous êtes concernée ?

Non. Nous, ça ne nous concerne pas, on n'a pas ça.

Comment est-ce que cela se passe quand de nouvelles tablettes doivent-être distribuées quand vous arrivez à la fin d'un contrat avec un fournisseur ? Il y a une phase de test qui est réalisée auprès de vos travailleuses ?

Ici oui, on a eu des tablettes en test récemment. Donc, on choisit quelques personnes un peu plus douées en informatique, on va dire ça comme ça, qui testent les tablettes et qui donnent alors leur avis à la logistique. Et, c'est la logistique qui décide si on utilise ce nouvel outil ou pas.

Est-ce que vous voyez des limites à l'utilisation d'outils digitaux dans le secteur des soins infirmier ?

Des limites... Non. Écoute, nous ici, c'est juste pour un dossier infirmier. Non, non. Enfin je ne sais pas là comme ça.

Auprès du bénéficiaire non plus ?

Le bénéficiaire n'a jamais accès à la tablette donc...

Ça remonte un petit peu mais eux n'ont jamais été perturbés par l'arrivée de ces tablettes ?

Non. Moi j'étais sur le terrain, je n'étais pas encore Chef à ce moment-là et je n'ai pas souvenir d'avoir eu des remarques ou des réticences qu'on vienne avec ça. C'était plus, il fallait leur expliquer pourquoi on leur demandait tous les jours la carte d'identité, pourquoi on repassait la carte d'identité dans le lecteur de carte. Ça, ils ne comprenaient pas très bien l'utilité mais voilà, une fois qu'on a expliqué, ...

Est-ce que vous trouvez que l'outil, il améliore la qualité des services rendus aux bénéficiaires ?

Peut-être mais le problème c'est que les infirmières n'ont pas de temps, on n'a pas le temps de, aller d'aller voir beaucoup dans le dossier parce qu'on a vraiment beaucoup de travail. Et donc, on ne l'utilise pas en suffisance cet outil. Donc, 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.

Là, je vais un petit peu switcher sur votre travail en tant que personne de bureau...

OK.

Vous avez aussi recours à des outils digitaux ?

Moi, j'ai un PC portable et j'ai la tablette et on nous fournit à un smartphone aussi.

Je suppose que parfois il y a des nouveaux logiciels qui apparaissent... Comment est-ce que ça passe pour vous ? C'est aussi la cellule logistique qui vous forme ?

Oui. On a une petite formation très courte qui souvent, n'est pas suffisante.

Et en cas de problème, vous... ?

On sonne à la logistique (rire).

Et vous êtes pour ou contre ces nouveaux logiciels qui apparaissent ?

Oui moi j'aime bien. Je trouve que c'est bien, c'est facile. Mais, encore une fois, je trouve que je n'ai pas assez le temps de bien maîtriser tout. Ici, on nous a changé ... On a nos mails, on a un Drive, il faut mettre ces fichiers là-dedans, ... Ce n'est pas mon job à la base donc j'essaie de faire moi-même et parfois, il y a des choses que je ne comprends pas mais, j'aimerais bien apprendre plus.

Avoir des formations plus longues alors ?

Oui. Oui.

Quand vous-êtes formée, c'est avec d'autres travailleurs bureau ou vous êtes formée seule ?

Non, c'est avec d'autres travailleurs de bureau. Ce n'est jamais seul.

Et vous trouvez que c'est un plus de faire ça en groupe ou vous préféreriez être formée seule ?

Je pense que je préférerais être formée seule parce qu'au moins, on travaille avec l'outil, on regarde, ... Tandis que, quand on est à plusieurs dans une salle, le formateur suit son rythme mais n'est pas au rythme de chaque personne. Mais bon, ce n'est pas réalisable donc ... (rire).

Par rapport à la vitesse de changement de logiciel... Vous trouvez qu'il y a beaucoup de changements sur quelques temps ou que c'est suffisamment espacé et que vous avez le temps de vous adapter à un outil avant de passer à un autre ?

Non, je trouve que ça va vite. On passe souvent d'une chose à l'autre et puis on nous tape ça comme ça.

Et est-ce que vous voyez des bénéfices à chaque nouvel outil ?

Enfin moi, j'aime bien les nouveautés donc j'aime bien, je trouve que ça évolue chaque fois, je trouve qu'on a toujours du positif dedans.

Et est-ce que vous vous sentez soutenue dans ces changements digitaux ?

Non pas tellement.

Vous ressentez un peu de solitude ?

Il n'y a pas assez de personnel au service informatique pour nous aider. Et, ils sont débordés. Donc, oui, oui.

(...)

Est-ce que vous trouvez que c'est un plus d'avoir cette équipe en interne qui gère la distribution des outils ou est-ce que vous préféreriez comme dans le cadre d'accompagnement que je vous ai expliqué : des externes qui viennent vous accompagner sur un projet ?

Donc la cellule ici avec X que vous citez tout à l'heure, X et X, elle ne va pas du tout intervenir au niveau formation.

Non. Je trouve que des internes c'est mieux parce qu'on tout le temps besoin d'eux. Les externes, ils viennent un temps et puis après, c'est « débrouille toi ».

Et est-ce que vous ressentez parfois... Là c'est plus au niveau de vos travailleuses... Il y a des difficultés de la cellule logistique à comprendre la réalité du terrain des travailleuses ?

Je pense oui. Je pense qu'ils ne se rendent pas bien compte de la réalité mais, ils font quand même des efforts, il faut quand même leur remettre ça. Et je pense qu'ici, il y en a deux qui ont accompagné des infirmières pour voir un petit peu la réalité des problèmes avec la tablette et au final, cette journée-là, il n'y pas eu beaucoup de problèmes. C'est toujours comme ça (rire).

(...)

C'est vous qui faites des retours à la logistique des problèmes que vos travailleurs et travailleuses rencontrent ?

Oui mais elles le font aussi, elles envoient des mails.

Et ma dernière question... Est-ce que vous sentez que, d'avoir mis en place ces tablettes, ça a renforcé la dynamique de groupe entre vos travailleurs et travailleuses ?

Je ne pense pas que ça ait apporté quoi que ce soit à la dynamique de groupe, non. Pas plus pas moins.

Vous n'avez pas ressenti une entraide particulière pour l'appropriation de l'outil ?

Pas spécialement. Enfin, peut-être qu'elles se contactent entre elles ... Enfin, en réunion, elles se posent des questions l'une l'autre par rapport à la tablette mais est-ce que ça a renforcé la communication, l'esprit d'équipe, je n'ai pas l'impression.

Est-ce que vous souhaitez ajouter ou revenir sur quelque chose dont a discuté dans le cadre de l'entretien ? Un point sur lequel vous voudriez repasser ?

Non pas spécialement. Je ne sais pas si j'ai répondu à toutes tes questions (rire).

Source : auteur

Structure C

Personne interrogée : directrice

Date : 21/06/2023

Est-ce que vous pourriez brièvement présenter votre structure et votre rôle au sein de X ?

On va commencer par la structure. X existe depuis 2004 et a été créée à l'initiative de Monsieur X avec pour objectif... C'était au tout début du décret titres-services donc l'objectif était de créer des emplois et d'enlever, de supprimer les emplois du noir, de déclarer toutes ces personnes qui travaillaient en noir et notamment plus vers des personnes peu qualifiées. Donc, on existe depuis 2004 et aujourd'hui nous sommes... Il y a 200 travailleurs titres-services, on va dire 145 actifs sur les 200 et on est 10 membres du staff d'encadrement. Donc en tant qu'entreprise d'insertion, dans les membres du staff d'encadrement, il y a deux accompagnatrices sociales temps plein donc pour lesquelles on est subventionné pour gérer l'accompagnement social, aider les travailleurs à sortir de notre entreprise s'ils ont envie d'évoluer vers autre chose, de gérer la formation et tout le processus. Voilà donc on est une entreprise... Je ne sais pas si vous avez besoin de plus d'informations sur l'entreprise ?

Non. Juste peut-être vous depuis combien de temps êtes-vous à la direction ?

Je suis arrivée fin 2007 pour créer... Parce qu'on a une succursale à la base : X. C'est une question de décret d'entreprise d'insertion puisqu'au début on ne pouvait pas dépasser 50 équivalents temps plein. Donc X les avait atteints et on a créé une deuxième structure pour continuer à évoluer. Puis, on a re-fusionné par la suite les deux structures suite à des changements de législation. Donc voilà, je suis arrivée en 2007 pour X et je suis la directrice de X depuis 2009, de toute la structure.

Super, merci. Quels sont les mots qui vous viennent en tête quand je vous parle de digitalisation ?

Les mots qui me viennent en tête quand on parle de digitalisation... Je suis plutôt sur tout ce qui est smartphones, plateformes informatiques, tablettes, même parfois dans des grands endroits, il y a des bornes parfois digitales, voilà. Ça peut être aussi comment payer en carte bancaire, payer avec son smartphone, les montres. Moi je suis là-dedans. Site internet aussi.

Et dans le cadre de votre activité ?

Alors dans notre activité, il y a tout ce qui est encodage des titres-services puisqu'il y a des titres-services qui sont et en papier ou en électronique. Et donc, pour l'électronique, les aides ménagères peuvent soit le faire par téléphone soit via une appli sur leur smartphone. Et alors, les fiches de prestations, maintenant, il y a de plus en plus... Enfin voilà, on va faire un test maintenant qui va démarrer, qu'elles aient leur fiche de prestation... Au lieu de les avoir en papier comme on le fait jusqu'ici, c'est qu'elles soient accessibles via une application sur smartphone.

Est-ce que vous pouvez m'en dire plus sur ce projet ? Sur sa conception ?

Donc la conception du projet... C'est en allant voir et discuter avec d'autres entreprises de titres-services via la fédération des entreprises de titres-services, on a assisté à des présentations de logiciels spécifiques aux titres-services où tout est digital. C'est un logiciel qui est sur le cloud et où l'aide-ménagère recevait... On nous expliquait que l'aide-ménagère recevait son planning de

prestations via son smartphone du coup je m'étais déjà dit que c'était intéressant et on se rend compte que pas mal d'aide-ménagères oublient de regarder leur feuille papier ou oublient de noter sur leur feuille ou dans leur agenda les changements de prestations, les remplacements, les annulations, les suppléments... Parce que ça bouge beaucoup les horaires dans les titres-services et donc parfois on arrive à devoir dire au client que la prestation est annulée parce que l'aide-ménagère a oublié, parce que l'aide-ménagère est en retard ou elle se trompe de client, elle pensait, elle le fait peut-être donc elle se disait qu'elle devait aller là mais c'était là. Que si elle a le smartphone, on sait que tout le monde l'utilise tout temps donc en ayant son horaire sur son smartphone, on se dit qu'elle aura plus de chance de le regarder. Et si on fait une modification, c'est en instantané. Ça veut dire que la notification est envoyée directement donc elle a l'information et ça se note sur son agenda donc voilà, on n'aura normalement plus trop l'occasion de dire qu'elle n'avait pas eu l'information ou pas vu l'information.

Est-ce que cela sera sur le téléphone professionnel ou personnel ?

Alors on propose... Toute façon, elles avaient déjà un téléphone professionnel pour pouvoir nous joindre. Ici, on a recommandé des smartphones parce que c'étaient des bêtes petits Nokia parce qu'avant c'étaient juste des appels téléphoniques. Donc ici, on a commandé des smartphones pour qu'elles puissent mettre l'application. Normalement, c'est professionnel sauf si elles refusent le téléphone professionnel.

Comment est-ce que vous comptez annoncer ce changement à vos aide-ménagères ?

Alors, c'est déjà annoncé. Ça a été annoncé lors d'une réunion. Tous les trimestres, on réunit, on propose aux travailleurs de venir en réunion donc on les réunit tous. Donc, c'est le moment où on informe des projets donc ça a été informé à ce moment-là. Et, on a sélectionné un groupe de 10 travailleurs pour faire le test donc des travailleurs qui sont nuls en informatique ou qui ne sont pas à l'aise et des travailleurs qui sont très demandeurs et qui sont à l'aise. Voilà, on a essayé d'avoir des plus jeunes, des plus âgés pour avoir une vue d'ensemble et on va faire le test pendant 2 mois.

Et cette idée de créer un groupe de pilotage, ça vous est venu en interne ?

En équipe, on a pensé à ça.

Ok. Et comment est-ce que l'annonce s'est passée ? Est-ce que les travailleurs ont émis des craintes ou des réjouissances quant à l'outil ?

Zéro réaction (rire). Elles n'ont pas vraiment réagi.

Avez-vous senti une résistance au changement ?

Il y en a qui ont... De résistance verbalement en assemblée non. Maintenant, il y a une personne à qui on a voulu faire faire le test et qui a dit non et qu'elle ne voulait absolument pas le digital. Elle est à un an de sa pension donc voilà... Pas de changement pour elle.

Vous avez décidé en interne des personnes qui allaient former l'équipe ou vous avez fait cela sur base volontaire ?

Non, on a fait le groupe en réflexion avec le staff d'encadrement et puis on l'a proposé. Donc, si elles disent oui, elles disent oui. Si elles disent non, on recherche quelqu'un d'autre. Ce n'est pas sur base volontaire. Maintenant, lors de réunions ou avec les délégués syndicaux, on sait qu'il y en a qui... Enfin, ça nous est déjà revenu que certaines étaient intéressées, elles avaient déjà émis lors de certains entretiens ou lors de certaines évaluations, l'intérêt du digital.

Ok.

Et c'est vrai que je ne l'ai pas dit mais en digital, la majorité des personnes reçoivent leur fiche de paie via Doccle.

Et par rapport à l'organisation interne, quand vous mettez en place un projet comme celui-là, y a-t-il quelqu'un qui est responsable de l'IT/informatique ?

Au niveau de l'IT, il y a un informaticien dans le groupe, si on en avait vraiment besoin. Donc ça, il est responsable puis il y a quelqu'un qui fait le lien. En général, c'est moi. Maintenant ici, l'application, elle existe via la société qui s'occupe du logiciel informatique pour les plannings des travailleurs. Donc, c'est via cette application-là qu'on a la possibilité de faire de la digitalisation pour les fiches de prestation donc c'est eux qui gèrent... Qui ont déjà géré et qui ont déjà mis le projet en place dans d'autres structures. Donc c'est quelque chose qui existe déjà, c'est juste que nous on l'implémente maintenant.

Est-ce que c'est GAP le logiciel ?

Oui c'est ça. Donc, c'est GAP Mobile qu'on va mettre en place.

D'accord.

(...)

Pour revenir sur l'annonce aux travailleurs, elle s'est faite uniquement de façon verbale ou vous avez envoyé un mail ?

Non il n'y a pas eu de mails. Par contre, c'est juste... C'est bien que vous posiez des questions parce que j'oublie (rire). Depuis peu, depuis fin de l'année dernière, je fais une newsletter, une feuille A4 recto-verso sur laquelle je note les projets ou les réalisations. Donc là, j'ai déjà annoncé via cette newsletter. Les travailleurs, s'ils la lisent, ont été avertis. Et alors on a un périodique, un journal d'entreprise où là ça a été écrit aussi. Voilà.

Pouvez-vous me parler un peu des bénéfices que vous voyez grâce à l'application GAP ? Pourquoi ce logiciel-là et pas un autre ?

En dehors du fait qu'elles auront l'information en temps réel, il y a une possibilité de communiquer les absences, de communiquer son certificat médical, d'encoder plus rapidement, de penser à encoder ses titres-services. Donc pour moi, un gain de temps. Et en interne, la vérification... Donc pour vous expliquer comment... On peut paraître un petit peu arriéré par moment (rire). Tous les mois, chaque aide-ménagère reçoit son planning pour le mois suivant et à la fin du mois, elle ramène sa fiche avec tous les changements. Et à chaque fois, il faut qu'on vérifie ce qu'il y a dans le logiciel et ce qu'il y a sur la fiche de prestations. Donc, c'est quelque chose qui a priori devrait aller plus vite

dans la mesure où il n'y a plus de papier. Donc, ce qu'il y a sur leur fiche sur leur smartphone, doit normalement correspondre à ce qu'on a. Il n'y aura plus de vérifications puisque c'est du direct. Donc là, l'erreur ne pourrait venir que de nous. Et voilà puisque les changements, elles nous les annoncent. Donc un gain de temps et un gain au niveau papier, écologique aussi parce que c'est quand vite 3-4 feuilles par personne et elles sont 150. Donc voilà, un gain de temps, un gain de place, écologique, économique.

Et quand vous mettez sur pied ce type de projet, c'est quoi qui pour vous prend ou va prendre le plus de temps ?

Ce qui prend du temps c'est un, bêtement d'avoir toute l'infrastructure. Parce que moi, c'était compliqué, il fallait les smartphones, il faut le contrat avec Proximus pour être sûr qu'elles puissent... Parce qu'il faut quand même de l'internet. Il faut former l'équipe. Il fallait trouver... Ce qui va prendre plus de temps c'est de vérifier, de voir si elles ont bien compris, et de vérifier si c'est bien utilisé.

Comment vous allez justement faire en sorte qu'il y ait une disponibilité en cas de problème pour les travailleurs ?

Ce sont les gestionnaires de plannings puisque ça concerne essentiellement les plannings. Donc, ça va être les personnes qui s'occupent des plannings qui vont être responsables.

Et juste, si j'ai bien compris, vous laissez le choix aux travailleurs de pouvoir utiliser... ?

Oui.

Et pourquoi ce choix de fonctionner en hybride comme cela au sein de la structure ?

Parce qu'on va y aller... Et, à mon avis, ils y passeront tous au fur et à mesure mais parce qu'il y a des personnes qui ne sont pas à l'aise avec l'informatique. Et donc, ça va prendre plus de temps donc je pense que voilà... Sur le long terme, oui tout le monde va y passer mais dans un premier temps, je pense que les personnes... Voilà, une personne qui est à un an de sa pension, on ne va peut-être pas la forcer à tout chambouler avec un risque d'erreurs qui est peut-être plus grand. Donc voilà, il faut y aller en douceur.

Pour vous, est-ce que c'est une charge de travail supplémentaire de fonctionner avec ce format hybride ?

Oui parce qu'il faut bien qu'on pense... Ça va être plus compliqué parce qu'il faut qu'on pense qui est en papier, qui est en hybride, qui ... Voilà, le monde de fonctionnement sera un peu différent quand même. Il faudra qu'on s'adapte. Et, ce qui va prendre du temps aussi, c'est dans le test, de voir si on a bien pensé à tout au niveau légal parce qu'on est en horaires variables donc il faut les dérogations d'horaires, il faut ... Ici, en papier, le client signe sur la fiche de prestation quand elles sont venues pour avoir une preuve que l'aide-ménagère est venue, c'est une preuve au cas où on réclame des paiements, c'est la preuve que l'aide-ménagère est venue. Sur le smartphone, il ne sait pas signer. Donc, ce sont peut-être des choses auxquelles on n'a pas encore trouvé toutes les réponses et qu'on se dit c'est avec l'application, sur le moment-même, qu'on va voir l'évolution.

Est-ce qu'au sein des équipes de GAP, il est prévu que quelqu'un vienne vérifier la mise en place ?

Non, on a eu une heure d'explications et puis voilà (rire). Après, ils lâchent et ils demandent juste si ça va bien mais c'est tout.

(...)

Est-ce que vous en tant que directrice vous ressentiez le besoin de se digitaliser ?

Je pense qu'il faut qu'on... Oui. Enfin le besoin, ... Si on veut être un petit peu... Je sens qu'ici en termes de papier et de communication, il y a des couacs donc oui il faut qu'on trouve des solutions à ça. Et deux, je pense que c'est important qu'on amène nos travailleurs vers ça dans la mesure où même pour dans une administration maintenant, si elles ont besoin d'un document ou quoi, il y a parfois beaucoup plus de choses qui sont digitales et qui doivent se faire en ligne, où il faut faire des démarches. Et donc si on ne s'y met pas, on ne les aide pas vers l'autonomie. Donc voilà.

Oui c'est sûr.

Par rapport au fait que vous réalisez cela en interne... Pourquoi ce choix ? Pourquoi ne pas s'être orientés vers une équipe externe ?

Peut-être parce qu'on n'y a pas pensé que ça pouvait se faire. Une question de coût aussi financier parce qu'on a... il y a encore d'autres programmes, on a d'autres projets, j'ai un autre projet mais qui coûte assez cher donc voilà.

J'ai une question aussi qui me vient en tête suite à mon entretien avec X. Est-ce que quand vous menez des projets de digitalisation comme ceux-là, vous informez votre CA ?

Non. En tout cas, je pense que pas à chaque fois. Maintenant, les projets sont annoncés quand je vois en conseil d'administration puisque souvent ce sont quand même des projets comme on n'est pas des plus rapides et que parfois ça nous prend du temps... Et il faut quand même prévoir les budgets parce que des smartphones et passer de 4 euros d'abonnement par personne à 11 euros d'abonnement, c'est un budget financier. Donc oui, j'en parle mais je ne sens pas... Il n'y a pas plus ... Il y a deux conseils d'administration par an donc...

Oui je comprends. (...)

Est-ce que vous en tant que directrice vous aimeriez ou vous auriez aimé recevoir du soutien pendant la mise en place de ce projet ? Est-ce qu'une forme d'accompagnement extérieure pour gérer votre charge de travail aurait aidé ?

Dans ce cadre-ci, je ne pense pas. Pour un plus gros projet peut-être. Ici, je n'ai pas l'impression que ce soit si énorme que ça. Il y a sans doute des choses auxquelles je n'ai pas pensé donc je pense que... Pour moi, ce qui est important c'est que l'équipe soit ensemble et qu'on réfléchisse ensemble à toutes les implications mais... Je ne suis pas sûre que dans ce cadre-ci, on aurait... Peut-être plus de soutien de GAP, peut-être une formation plus sur place que par Teams parce que je trouvais que venir sur place, c'était peut-être mieux que par Teams et peut-être proposer de venir expliquer aux

travailleurs aussi, plus que nous d'essayer le truc, c'était peut-être bien. Ça, ça aurait peut-être été intéressant. Parce que j'ai trouvé que c'était un peu léger par contre.

Quelle est votre plus grande crainte vis-à-vis du projet de GAP Mobile ?

Ma plus grande crainte, je pense que c'est au niveau légal. Et peut-être les bugs avec la connexion internet que voilà.

Au niveau légal vous voulez dire par rapport aux données sensibles ?

Aux données RGPD, aux données des horaires parce que voilà dérogations d'horaires, ... Il y a quand même des obligations normalement et que GAP n'a pas de solutions. On a posé la question, ils n'ont pas de solution par rapport à ça. Ce qui est assez étonnant d'ailleurs. Sinon, non, je n'ai pas de crainte particulière.

(...)

Est-ce que vous pensez que d'avoir déjà distribué des téléphones par le passé aux travailleurs, ça aide à mettre en place ce genre de projet ?

Non je ne pense pas.

Ok. Est-ce que vous souhaitez revenir sur quelque chose dont on a discuté dans le cadre de l'entretien ou selon vous, on est passé sur tous les points ?

Comme ça, je pense qu'on est passé... Je réfléchis. Je pense qu'on est passé sur tous les points.

J'ai une dernière question qui est plutôt personnelle, après je vous laisse (rire), comment est-ce que vous vous sentez par rapport à vos compétences numériques ?

Moi, je ne me sens pas spécialement hyper compétente pour mener... Enfin, ici, c'est un projet pas compliqué mais si on va sur un projet plus long... Moi, je pense que je ne suis pas spécialement compétente, il faudrait qu'on m'aide au niveau informatique et mon équipe aussi.

Ok super. En tout cas, merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à mes questions, cela m'a bien aidé.

J'espère que je vous ai aidé parce qu'on n'est pas très loin.

(...)

Maintenant, c'est vrai que je parle de ça... Je vais un peu... J'ai eu un contact avec une structure. Enfin quelqu'un qui met un nouveau logiciel en place pour titres-services parce que c'était un utilisateur qui trouvait qu'il y avait un manque de communication et des manques avec la société avec laquelle il travaillait, qui est un logiciel complètement digital en fait puisque déjà ce n'est pas sur un serveur comme GAP, c'est dans le cloud et donc les aide-ménagères... Tout est par smartphone, il n'y a plus de papiers, plus de possibilités de faire autrement. Enfin, à peu près. Et alors, il y a aussi la contrepartie du client qui aurait aussi une sorte de possibilité d'avoir une... Comment est-ce que je pourrais dire... Pas une fiche de prestation mais une connexion aussi avec l'entreprise qui sera informée en se connectant des absences, des présences et il pourrait

communiquer de façon digitale, par cette plateforme, avec l'entreprise. Ça me semblait assez bien fait du coup on est quand même en réflexion de changer de logiciel...

Par rapport à GAP ?

Oui, d'abord donner GAP et de passer à celui-là qui me semble assez simple, même pour nous dans la gestion quotidienne. Maintenant ça, ça demandera un accompagnement beaucoup plus long et impossible à faire toute seule. Parce que là, il faut re-former tout le staff et puis toute l'équipe et puis les clients éventuellement donc là, voilà...

(...)

Parfois GAP, oui il est parfois un peu lourd. Il est très cher et parfois un peu trop complexe mais voilà je pense que pour le moment, il nous convient, l'autre me paraissait plus fluide et comme mon équipe est assez jeune, ici, ça leur parlait plus à l'équipe d'encadrement. La façon de gérer, ça leur parlait plus que GAP.

OK. Merci pour les précisions. On en a terminé. Merci d'avoir libéré du temps pour l'entretien.

Source : auteur

Personne interrogée : aide-ménagère

Date : 23/05/2023

Pouvez-vous brièvement vous présenter ?

Je m'appelle X. Ça fait 9 ans que je suis dans la société X. J'habite X. J'habite toute seule. Voilà.

Quel est votre rôle au sein de X ?

Je suis ouvrière, je nettoie chez les gens.

Quels sont les mots qui vous viennent en tête quand je vous parle de digitalisation ?

L'Internet.

Quel sentiment est-ce ce que cela évoque chez vous ?

Boh. Bonne question... je ne saurais pas dire.

Plutôt un sentiment positif ou plutôt de la peur / crainte ?

Ah oui ! Positif ! Non peur non. Non non franchement non parce que j'utilisais quand même déjà l'internet et tout ça avant de travailler de chez X. C'est positif, c'est bien. D'un côté, c'est mieux. Puis en plus on va avoir un nouveau programme justement. On nous a parlé que l'on va avoir ça quand on va aller aux entretiens fin de mois. J'étais en train de me demander ce que c'était. Et justement c'est par rapport aussi à nos mails.... Enfin c'est une application exprès. Donc ça je trouve que c'est bien aussi donc c'est positif.

Dans le cadre de votre travail est-ce que vous avez recours à un outil digital ?

Oui pour rendre les titres services.

Est-ce que vous pouvez me décrire le fonctionnement de cet outil ?

On met le numéro de client. On met les heures. Enfin... le nom du client... on met les heures qu'on fait. Ce qu'on fait chez le client. Vous avez soit le repassage soit les courses ou soit le nettoyage. Et vous marquez. Vous cliquez sur nettoyage et combien d'heures on fait et voilà. Et puis on clique dessus.

C'est donc une utilisation à chaque fois que vous avez une prestation ?

Quand le client a un titre électronique.

Qu'est-ce-que vous pensez de cet outil digital ?

Je trouve que c'est très bien, au moins on ne perd pas... ça va plus vite, on ne perd pas les papiers, parce que ça peut arriver. Moi, ça ne m'est pas arrivé, mais... On peut arriver d'en perdre et donc au moins ça on est sûr de pas les perdre.

À l'heure actuelle, si vous pouviez améliorer cet outil, qu'est-ce que vous changeriez ?

Je ne vois pas... Je trouve que... Non franchement là, je ne vois pas.

Quand vous vous rendez chez le bénéficiaire, tout se passe bien ou y a-t-il un moment où vous vous dites « Ah, j'aimerais changer cela à l'outil » ?

Non. Franchement non. Ce qui m'arrive parfois mais je crois que ça, c'est l'application en elle-même qui beug. Parce que je suis obligée de me reconnecter. Mais aussi non, non. Je ne vois pas.

L'application fonctionne avec vos données personnelles ?

On a un numéro plus le mot de passe personnel. C'est le bureau qui nous l'a donné.

Comment est-ce que la mise en place de l'outil digital s'est réalisée ?

Donc c'était il y a 4-5 ans et c'est parce qu'on avait reçu un papier en disant que si on voulait le faire... Et moi, je n'osais pas au départ. Et puis j'avais des collègues qui disaient « ah franchement c'est super bien ». Aussi non au départ on téléphonait et alors on devait marquer le numéro de client. Et parfois ça sonnait occupé donc il fallait qu'on recommence et voilà. C'est vrai que c'était... Et depuis qu'il y a ça c'est pratique. Sur deux minutes c'est fait quoi.

Vous dites qu'au début vous hésitez, pourquoi ?

Je ne sais pas... j'avais un petit peu peur de pas savoir l'utiliser ou... Voilà quoi...

Qui vous a informé de la mise en place de l'outil et du fait que vous alliez passer à l'utilisation de l'application ?

Au bureau. Ce sont les filles, celles qui s'occupent de nous, de nos dossiers.

Est-ce que la directrice avait fait une annonce générale ?

Je ne me rappelle pas. Ça franchement, je ne me rappelle pas. Je ne crois pas.

Est-ce que vous vous souvenez de la façon dont cela a été annoncé ? Est-ce que c'était par papier, par mail, ... ?

Par papier.

Quelles informations aviez-vous reçues ?

C'était que voilà... que si on voulait faire... pour ceux qui avaient des clients avec les titres électroniques, on pouvait installer cette application-là et voilà quoi, et c'était plus facile.

Donc, c'était uniquement si vous le souhaitiez ?

Oui, on n'était pas obligé.

Est-ce que à l'heure actuelle, toutes les travailleuses et tous les travailleurs ont l'application ?

Ça je ne sais pas. Je suppose mais ça franchement je ne sais pas.

Au moment de passer à l'utilisation de l'outil, est-ce que vous avez eu des craintes ou des attentes particulières ?

Des craintes oui. Qu'il y ait des problèmes, qu'il faille être connecté... la connexion déjà... c'était surtout ça le problème sinon...

Est-ce que vous vous rappelez du temps qui s'est écoulé entre la proposition de la part du bureau et le moment où vous avez décidé donc de passer le cap de prendre l'outil ?

Oui. Un petit temps quand même. Parce qu'on avait reçu une fois... et puis on nous a redonné mais un petit temps... Je ne sais pas dire dans le temps... Moi déjà dans le temps, je n'arrive jamais à dire, je sais parfois ça peut arriver, que ça fait un an et que pour moi il n'y a pas... Mais après on avait reçu en disant qu'il y avait un autre.... Il y avait un problème avec celui-là... Il y avait beaucoup de bugs sur la première application donc ils avaient fait une 2^{ème} application et c'est à ce moment-là que je me suis décidée à le mettre à l'utiliser.

Comment est-ce que cet outil change votre travail au quotidien ?

Je n'ai pas à me tracasser... C'est vite... Même en prenant mon bus je peux le faire. Tandis que quand je devais téléphoner, il fallait absolument... Je ne me voyais pas faire ça dans le bus.... Téléphoner et tout ça. Donc voilà, c'est pratique.

Quels sont les plus gros changements auxquels vous avez dû faire face dans l'utilisation de l'outil ?

La rapidité.

Est-ce que vous avez eu des difficultés particulières à l'utiliser au début ?

Non, non, non. Quand on m'a expliqué comment il fallait faire, cela a été vite.

Donc vous diriez que vous vous êtes adaptée facilement au changement ?

Oui oui facilement.

Qu'est-ce qui vous a aidé à vous adapter à ces changements ?

Heu...

Est-ce que peut-être le fait que vos collègues s'en servaient, cela vous a aidé ?

Oui et puis on voyait la rapidité et que ça allait. C'était plus rapide déjà. Il y avait moins de perte de temps.

Quand vous avez décidé d'utiliser cet outil digital, est-ce que vous avez bénéficié d'un suivi quelconque ? Que ce soit de la part d'une équipe de bureau, une formation, ... ?

Non mais si on avait un souci on pouvait demander au bureau, mais moi je n'ai pas eu besoin d'avoir...

Comment s'est passée la mise en pratique, vous avez reçu une formation ?

Non.

Vous n'avez reçu aucune consigne particulière ?

Non.

Pour utiliser l'application... vous avez appris sur le tas ?

Oui ! Ce n'était pas compliqué. C'était donc... On marque le numéro de client puis il y a le nom du client... Tout se fait automatiquement. On suit et puis voilà c'est fait. On n'a pas besoin d'une formation pour ça. Franchement.

Est-ce que vous avez dû recourir à l'aide de la part du bureau ?

Non.

A aucun moment ?

Non.

Est-ce que vous auriez aimé recevoir une forme de soutien ?

Non.

Vous pensez qu'un accompagnement aurait changé quelque chose ou non ?

Pas spécialement.

Si jamais vous aviez eu recours à un accompagnement, auriez-vous préféré que cela soit un accompagnement interne, donc par exemple du bureau ou plutôt un accompagnement externe tels que des professionnels qui seraient venus vous former ?

Au bureau alors. Les personnes du bureau.

(...)

Savez-vous comment vos collègues ont réagi lorsqu'on a annoncé... ?

Non. Mais c'est vrai qu'il y en a qui m'ont dit, c'est vrai que c'était bien plus pratique. Mais toutes... Je ne connais pas tout le monde non plus.

Est-ce que l'outil digital modifie la dynamique de groupe ? Tout ce qui se passe au sein de X...

Non je ne crois pas.

Est-ce que vous pouvez citer un avantage et un inconvénient de l'utilisation de l'outil, de l'application ?

L'avantage ça va être que c'est rapide et l'inconvénient... Qu'est-ce que je pourrai dire... Qu'est-ce que je pourrai faire... Ben que parfois ça je sais... C'est peut-être mon GSM ou quoi... Mais parfois, ça se déconnecte et il faut qu'on se reconnecte quoi donc...

Et par exemple la première fois que vous avez eu ce problème, ce bug qui est apparu, vous ne vous êtes pas adressée au bureau ?

Non parce que j'ai réessayé après et je m'étais dit que si ça n'allait pas, j'aurai demandé au bureau. Mais après je me suis reconnectée et ça a fonctionné.

C'est vraiment pour vous un outil qui s'apprend en l'utilisant ?

Oui oui.

Est-ce que vous trouvez que l'outil a des bénéfices sur vos bénéficiaires ? Est-ce que ça apporte un plus lorsque vous réalisez votre travail ?

Pour moi ? Non je ne crois pas.

Est-ce que l'outil a changé quelque chose pour eux ?

Oui en expliquant comme ça, oui. Parce que, il y en avait parfois qui oubliait de commander des titres par exemple. Ici avec l'application et les titres électroniques, ils peuvent commander même le jour même. Et les titres se mettent directement sur l'application. Ils n'ont plus de soucis à se tracasser « ah il faudrait que je recharge, que je recommande des titres ». Ça se fait automatiquement. Ils font le paiement et les titres sont déjà...

Donc si je comprends bien, quand vous allez chez un bénéficiaire, il faut qu'il utilise également les titres électroniques ? Vous ne vous rendez jamais chez des bénéficiaires qui n'ont pas ce format ?

Ah si, j'en ai qui font le papier.

Donc vous êtes en hybride ?

Oui. Je fais et les papiers et les électroniques.

Et qu'est-ce que vous pensez de ça ?

Moi j'aimerais mieux que ce soit tout électronique. Mais il y a des clients qui ne veulent pas ou bien ils n'ont pas d'ordinateur et tout ça. Et ils trouvent ça compliqué, je leur dis que non. Moi quand j'ai dû le faire au départ j'avais un petit peu peur pour inscrire ma maman quand elle a commencé à aller avec les titres-services. Et on lui avait dit directement « on fait par... » mais pas chez X c'était une autre société mais là directement ils lui ont dit vous faites électronique. J'avais dit aïe aïe aïe comment on va faire. Et je suis allée et j'ai regardé et c'était facile. Sur dix minutes de temps quand on a le numéro de client et tout ça, c'est vite fait. Je ne comprends pas pourquoi, peut-être les personnes âgées, c'est vrai que comme ma maman, c'est moi qui lui ai fait et c'est moi qui chargeais les trucs. Mais dommage que tous les clients ne veulent pas le faire. Ce serait bien plus tranquille. On a toujours peur de perdre un papier donc...

Donc eux ce sont plutôt des craintes de ne pas savoir utiliser l'outil ?

Oui.

(...)

Est-ce que vous trouvez que l'application renforce la finalité sociale de votre entreprise ?

Je ne sais pas. Peut-être. Peut-être en me donnant un exemple, j'arriverai peut-être à mieux...

Votre finalité sociale c'est l'aide aux personnes. Est-ce que vous trouvez qu'en utilisant cet outil, vous améliorer cette aide qui est fournie aux bénéficiaires ?

Non je ne crois pas. Non parce que si le client ne veut pas, ce n'est pas ça qui fait... Il y a d'autres aides à faire et tout ça donc non, ça non.

J'aurai peut-être quelques questions à vous poser par rapport... Votre directrice m'a dit que vous aviez parfois des entretiens via Teams ?

Oui. On a déjà eu des réunions et tout ça comme ça oui.

Qu'est-ce que vous pensez de cet outil-là ?

Je trouve ça génial surtout quand ça a été le moment du Covid. Au moins, on pouvait quand même discuter, avoir des réunions et voilà quoi. Et encore, on le fait encore maintenant parfois. Franchement, c'est bien ça.

Et là également une question similaire, est ce que vous avez reçu une forme d'accompagnement pour utiliser l'outil Teams ?

Non. Non.

Et qu'en avez-vous pensé ?

Au départ, quand on ne connaît pas, ce n'est pas toujours évident. Mais ici moi je ne connaissais pas, j'ai suivi ce qu'ils disaient. Ils faillaient installer ça et puis voilà... J'ai pris un peu plus de temps. Là par exemple, la réunion c'était pour 13H00, je m'étais mise une demi-heure à l'avance pour être sûre d'être bien connectée au moment où on devait le faire.

Vous dites que vous suiviez les consignes... C'est votre bureau qui vous les envoie ?

Oui.

Où c'est le logiciel Teams qui les fournissait ?

Ah... On avait les deux. C'était le bureau et logiciel.

Et ils vous les envoyaient sous quelle forme ? Par mail ? Par papier ?

Par mail.

Du coup, c'étaient des consignes et vous deviez suivre chaque étape ?

Oui.

Est-ce que vous auriez préféré le faire en présentiel cette formation à Teams ?

Non pas spécialement. Non parce qu'on n'a jamais pensé qu'on aurait dû utiliser ça.

Je sais aussi que vous devez, une fois par an, répondre à une enquête de satisfaction qui se fait en ligne. Qu'est-ce que vous pensez de cet outil ?

C'est bien aussi.

Vous le faites chaque année ?

Non ce n'est pas chaque année qu'on le fait. Je ne crois pas. Moi je trouve que parfois ce n'est pas toujours évident de répondre. Il y a des questions où je me dis « ouais je vais répondre mais voilà c'est... »

Et du coup par rapport aux différents outils dont on vient de discuter : Teams, l'application Sodexo, ... C'est quoi pour vous celui qui a été le plus difficile à utiliser ?

Teams plutôt. Pour moi oui.

Par rapport à l'utilisation de Teams, quand vous avez commencé à l'utiliser, est ce que vous vous rappelez comment les équipes vous ont introduit l'outil ?

On nous avait donné un lien. Et alors après, c'est là qu'on a dû, à ce moment-là, se connecter, installer le logiciel et tous ces trucs-là.

Quel était votre sentiment quand on vous a annoncé que vous auriez des réunions en ligne la première fois ?

Je trouvais que c'était bien parce qu'aussi non, on aurait plus su voir nos collègues. Pendant 3 ans vous vous rendez compte, on aurait vu plus personne et tous ces trucs-là quoi.

Vous trouvez que ça a aidé à la cohésion de groupe ? A maintenir une cohésion pendant le Covid ?

Oui. On a fait une fois un repas de fin d'année comme ça. On n'a pas mangé tous ensemble mais on avait dû aller chercher un petit truc, un paquet. Puis on s'était retrouvé chez soi et on mangeait. On avait fait ça. Il y avait eu un blind test.

Ah super !

Ah oui franchement ça avait été... et puis voilà on pouvait manger. Non franchement c'était...

(...)

Est-ce que vous devez parfois faire des retours au bureau par rapport à votre avis sur les outils digitaux que vous utilisez ?

Non. On ne nous l'a jamais demandé.

Et dans les enquêtes de satisfaction, il n'y a rien par rapport aux outils ?

Je ne crois pas. Franchement non.

Est-ce que vous souhaitez revenir sur quelque chose dont on a discuté ?

Non.

Source : auteur

Personne interrogée : administratrice

Date : 05/06/2023

Est-ce que vous pourriez brièvement présenter votre rôle au sein de X ?

Donc moi j'ai été directrice d'abord de ce qui était avant X, c'était X de 2000 à 2006.

Là, je suis administratrice depuis quasi le début. D'abord, en tant que directrice d'une autre structure et puis maintenant comme administratrice et voilà je suis surveille avec les autres administrateurs la gestion, les finances. J'ai participé à une étude de bourse de l'impact social de l'aide aux aide-ménagères donc de l'impact que ça pouvait d'avoir d'être aide-ménagère et d'avoir été accompagnée par les assistantes sociales de X. Et, j'ai trouvé qu'il y avait vraiment beaucoup à retenir de ce qu'elles disaient. Donc, mon rôle, c'est de les soutenir, de vérifier si tout va bien, de les encourager aussi parce que je pense que les directeurs d'entreprise souvent ont besoin d'être un peu secourus enfin... Encouragés plutôt.

Est-ce que vous pourriez brièvement expliquer l'organisation de X et la mission sociale de l'entreprise ?

X est une entreprise qui est axée sur le service aux personnes particulièrement dans le domaine du nettoyage, et non le repassage... Tout compte fait, je ne sais plus trop. Et d'aider les personnes à se réinsérer par un contrat durable sur le marché de l'emploi.

Quels mots vous viennent en tête quand je vous parle de digitalisation ?

Soutien à l'administratif, soutien à toutes les procédures qu'on est obligée de mettre en place actuellement tant dans le privé que dans les entreprises. Oui, automatisation me vient aussi.

Et quel sentiment est-ce que cela évoque chez vous ?

Sentiment de progrès mais je dirais parfois, on a l'impression de tourner un peu le dos à l'humain.

Ok. Est-ce que vous pouvez un peu développer cette idée ?

J'ai l'impression que quand on est dans le digital, le numérique, on est beaucoup devant des écrans, à taper des choses et que du coup, le contact direct en face-à-face avec quelqu'un, on est un peu... oublié

Est-ce que dans le cadre de votre fonction, vous savez si les travailleuses de chez X utilisent des outils digitaux ?

Oui je crois que oui pour le système des titres-services et des chèques oui oui.

Est-ce que vous avez été consultée pour la mise de cet outil digital ?

Non. J'ai été moi-même cliente à un moment mais c'est tout.

Donc le Conseil d'Administration n'a pas du tout du prendre de décision par rapport à cette mise en place ?

A mon avis, on a dû prendre des décisions et oui soutenir le fait de le faire et de leur laisser suivre des formations mais on n'est pas intervenu, on n'a pas été voir à quoi ressemblait cette formation.

Est-ce que vous avez des craintes ou des attentes particulières à la mise en place d'outils digitaux dans les services à la personne ?

Non moi encore une fois je dis que ça me fait parfois un peu peur qu'on se coupe de l'humain mais je pense qu'il y a quand même un réel, une réelle progression, un souhait que l'administratif aille un peu plus vite peut-être pour laisser un peu plus de place à l'humain quand l'administratif, le formulaire, les procédures sont en place. Donc, je ne suis pas contre du tout.

Donc vous, vous n'avez pas suivi la mise en place de l'application Sodexo auprès des travailleuses ?

Non, non.

Je vais essayer de réorienter du coup mes questions par rapport à ça.

X pensait que oui ?

(...)

Nous en général, on intervient quoi, 3-4 fois par an.

Est-ce que vous pensez que l'utilisation d'outils digitaux tels que des smartphones, peut améliorer l'impact social de l'entreprise ?

Donc l'utilisation par les travailleuses ?

Oui par les travailleuses.

Oui, je pense aussi que ça les met vite en lien et ça les rassure à mon avis aussi de savoir qu'elles peuvent facilement et retrouver... Pour autant qu'elles sachent se servir de l'application mais je suis sûre que c'est un bon, comme pour beaucoup de choses, un bon outil.

Est-ce que la directrice ou d'autres personnes vous ont déjà fait part de certains retours des travailleuses quant à l'utilisation d'outils ?

Non, non. En tout cas, rien de négatif.

Ici, de ce que j'ai retenu du précédent entretien que j'ai eu avec une aide-ménagère, la mise en place de l'application Sodexo, elle s'est faite en interne... C'était un format hybride : soit elles choisissaient d'utiliser l'outil de titres-services électronique soit elles continuaient au format papier. Et donc...

Ah oui, elles avaient le choix.

Et donc, ce format hybride, vous pensez que c'est une bonne chose ou pour vous il aurait plutôt fallu imposer un outil ?

Non moi je trouve que c'est très bien. Je le découvre parce que je n'avais pas relevé ça. Je trouve que c'est bien de leur laisser le choix parce qu'il y en a que ça ferait peut-être paniquer ou qui se

sentiraient dévalorisées parce qu'elles n'ont jamais touché à tout ça et qu'elles ne pourront jamais s'en sortir. Je pense que laisser le choix c'est très bien mais les encourager à se former, je trouve que c'est une bonne chose aussi.

Et vous savez comment se passe en interne la gestion de la mise en place d'un projet digital ? Qui gère ça au sein de X ?

(Rien)

Est-ce qu'il y a une cellule qui est dédiée à la logistique et l'informatique ou est-ce que... ?

Je sais que pour X, donc pour l'ensemble des structures de X, il y a une petite équipe numérique, digitale, qui est pilotée par X je ne sais pas si tu l'as jamais rencontré...

Non.

Il travaille dans un bureau chez X Entreprendre et je sais que c'est lui qui s'occupe de tout ça dans toutes les sociétés donc j'imagine qu'il a dû mettre au courant une des responsables aide-ménagère forcément.

Ok. Est-ce que vous voyez des limites à l'utilisation d'outils dans le secteur des services à la personne ?

Une fois que la connexion, je vais dire que l'identification est faite de part et d'autre et que le paiement et la distribution du chèque s'en suit forcément à la fin de la prestation, je crois que c'est bon. Je crois que pour le reste... Pour moi, l'humain, le contact humain, l'écoute, restent indispensables.

Donc comme je vous ai expliqué, il y a certaines entreprises qui ont été accompagnées par des professionnels qui gèrent l'accompagnement au changement et aussi qui aide à l'accompagnement technique... Est-ce que vous pensez que c'est un plus de faire appel à des externes ? Si par exemple X venait à mettre sur pied un nouveau projet digital, est-ce que vous pensez que ce serait une bonne chose de faire appel à ces externes ?

Oui.

Ou vous préféreriez la faire en interne ?

Oui la faire en interne mais peut-être encadrer celles qui gèrent, qui forment leurs aide-ménagères. Et ça oui, les encadrer et leur permettre de suivre une formation pour bien faire cet accompagnement, je trouve que la transmission est importante.

Est-ce que, selon vous, l'utilisation des outils digitaux, est-elle justifiée de la part de tous les travailleurs chez X ?

Des travailleurs, tu ne parles pas des aide-ménagères ?

De tous les travailleurs.

Oui. Si c'est possible, oui. Mais, encore une fois, s'ils ont le choix et qu'ils peuvent très bien s'en sortir, des gens qui sont très pratiques et qui s'en sortent très bien, qui ont une bonne mémoire et qui ont, je ne sais pas, un carnet mais pourquoi pas. Maintenant, à termes, à mon avis, ils vont se sentir un petit peu mis de côté s'ils sont les exceptions. Mais, je peux comprendre qu'une personne qui travaille depuis longtemps dans le domaine mais qui est déjà un peu plus âgée, n'aie pas envie de se lancer là-dedans surtout que si elle n'a pas tout ça chez elle ou par ses enfants ou quoi...

Et est-ce que vous en tant qu'acteur de l'économie sociale... Vous m'avez dit que vous connaissiez pas mal de monde dans le domaine... Est-ce que vous une pression de se digitaliser ?

Non. Non. Une pression... Non, je sens plus. Enfin, c'est comme ça que je l'interprète moi. Je ressens plus derrière ça, une manière d'aider à ce que toutes les structures, les gestionnaires de structures, se professionnalisent davantage. Et je pense que, dans ce sens-là, l'outil est quand même... Parce qu'il est précis, il est ... Enfin, on peut faire des erreurs mais au moins on gagne du temps si on l'utilise bien. Donc, je pense que pour la professionnalisation de la gestion du secteur, c'est une bonne chose.

Est-ce que vous pensez qu'étant donné que vous êtes dans la réinsertion socio-professionnelle, vous pensez que c'est une difficulté supplémentaire d'apporter de la digitalisation à ces travailleurs ?

C'est une difficulté mais je pense que, s'ils sont réalistes, s'ils ont des enfants, ils vont bien se rendre compte que c'est une opportunité aussi. Je sais bien que chez X Métiers, on avait deux salles informatiques et c'est vrai qu'il y en avait qui étaient plus doués les uns que les autres et ils étaient très contents de passer par là. C'était une opportunité et on le mettait d'ailleurs dans le programme de formations des stagiaires quel que soit la section, on mettait ça au programme et c'était validé par la Région Wallonne.

Est-ce que vous pensez que c'est nécessaire qu'il y ait une forme d'accompagnement des travailleuses dans l'utilisation des outils ?

Oui. Je pense qu'il faut un accompagnement ou qu'elles aient une personne de référence à qui elles puissent demander parce qu'il y a parfois des trucs ou des bugs ou des choses qui ne sont pas claires ou des imprévus qui se passent, ... Oui, il faut qu'il y ait quelqu'un de référence, ça certainement.

Et quand on regarde la taille de chez X, on voit que c'est une plus petite entreprise comparée à certaines structures liégeoises qui sont actives aussi dans les services à la personne, vous pensez que la taille c'est un défi ou une opportunité pour X de se digitaliser ?

Raison de plus pour se digitaliser pour moi la taille justement. Enfin, ils ne sont quand même pas si petits que ça.

Il y a des structures telles que X, X, X qui sont très grosses...

Oui c'est vrai que du coup. Mais qui peut le plus peu le moins. Si c'est bien pour les toutes grosses, c'est aussi bien je trouve pour les plus petites. Et pour moi, je considère que X d'ailleurs c'est la plus grosse entité des services de X donc je trouve que... Je vois que les autres le font aussi. X Entreprendre, ils sont quand même bien avancés aussi.

Et justement le fait d'avoir X qui fait partie d'une entité, pour vous c'est une opportunité de se digitaliser ?

Ah oui tout à fait. Même si, je le disais déjà pour d'autres questions, le contact humain ne sera jamais remplacé par ça et ça, il faut que les humains le favorisent.

Vous disiez tout à l'heure que vous avez été cliente... Si par exemple, un jour, on venait à mettre un QR code chez vous, vous trouveriez ça intrusif ou plutôt ... ?

Un QR code pour pouvoir ?

Pour que le prestataire puisse scanner la prestation par exemple.

Non. Pour moi, je trouve que c'est bien le QR code, c'est vrai que j'y adhère assez facilement.

Ok. On a fait le tour des différentes questions, je ne sais pas si vous voulez ajouter ou revenir sur quelque chose ?

Tu dois recevoir beaucoup de personnes ?

(...)

Source : auteur

Annexe IV – Analyse thématique

	STRUCTURE A			
	Assistante sociale	Aide familiale (membre de l'équipe de pilotage)	Aide familial	Administrateur
	A1.a.s.	A2.a.f.pil.	A3.a.f.	A4.admin.
THEME 1 : La digitalisation				
Sous-thème 1 Perception de la digitalisation	« Informatisation. Communication. Efficacité. Rapidité. Une certaine part de modernisation. » « Une part d'excitation, de curiosité en tout cas. »	« C'est l'avenir, le futur. La peur aussi. Inconnu. Les craintes.»	« C'est un petit peu nouveau pour moi. On a toujours travaillé avec du papier ici... même mes horaires, je préfère les avoir par papier que par mail donc... On verra bien ce qui en découlera. »	
Sous-thème 2 Besoin de digitalisation	« Je pense qu'il y a pour la plupart des services, en tout cas de notre taille, une volonté d'outils de communication et de plateformes de travail. »	« Mais, parfois, ça arrive que la communication ne se fait peut-être pas toujours entre les différentes aides sociales, les assistantes sociales. Du coup, parfois, on n'a pas l'info à temps, qui nous est utile »	« Je pense que les personnes âgées de cette époque-ci, ne sont pas les personnes âgées dans 10 ou 20 ans. Les personnes âgées dans 10 ou 20 ans sauront se servir de la digitalisation. Donc 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. » « Ca va aussi permettre d'utiliser moins de papier. Rien que les horaires, tout ça, ça fait bien une dizaine de feuilles par personne par semaine. A la fin du mois sur 60 personnes, ça fait un paquet de papier. »	
Sous-thème 3 Limites de la digitalisation	« Ça reste un GSM professionnel. Il va falloir mettre des limites par rapport à ça. Ça reste un outil auquel des informations liées à la situation devra être évoquée. Ça ne doit être un lieu de d'échange, plus spécifique et de règlements de comptes qui pourraient être lus aux bénéficiaires. »	« Il faut éliminer le papier. Maintenant, le smartphone ça n'est peut-être pas bon non plus pour la planète... » « On passe beaucoup de temps maintenant sur le numérique. On a plus le côté parfois social...»		« Et donc au niveau inconvenient c'est le coût. Il faudra équiper 50 personnes à un smartphone. Il y a le smartphone, l'abonnement. Il y a tout le travail de formation également. Ce n'est pas vraiment un inconvenient, mais c'est un travail supplémentaire. » « Alors que, pour le moment, il y a peu de soutien à ce niveau-là. Il y a aussi le problème des structures telles que X. C'est une très grosse boîte comparée à nous qui sommes le petit poucet. (...) Eux ont plus de facilités pour implanter ce genre de de solution. »
THEME 2 : Les enjeux du projet de digitalisation				
Sous-thème Facteurs justifiant la mise en place du projet	« Le projet a été rentré par notre directrice et son objectif, c'était vraiment de nous améliorer dans une plateforme de communication plus efficace pour tous. »			« C'est notre directrice qui a eu vent de la possibilité d'avoir un soutien de la Région Wallonne et qui s'est engagée. (...) »u que nous avons des travailleurs qui se déplacent, on pensait pouvoir améliorer grandement la communication, au point de vue administratif et aussi au point de vue humain entre les assistantes et les différents intervenants. »
Sous-thème 2 Perception des bénéfices du projet	« L'avantage, c'est vraiment pour moi, c'est la communication efficace, rapide et pour tous. C'est vraiment, je pense, quelque chose qui va nous sécuriser. Il y a une forme de sécurité, je trouve dans ces aspects positifs de la digitalisation. »	« 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. »	« Je trouve que c'est rassurant de savoir que chaque chose va être notée comme ça ils peuvent avoir un suivi plus précis. » « Un avantage c'est qu'on aura peut-être plus accès facilement à Internet si des bénéficiaires ont des questionnements sur un horaire ou un trajet, ce sera peut-être plus simple. »	« Ce que nous voyons, c'est éventuellement la possibilité d'assister les bénéficiaires, ce sont généralement des personnes âgées donc, qui ont plus de difficultés que les jeunes. On pense que ça pourrait éventuellement aider ces personnes à entrer dans le numérique. » « L'enjeu majeur, c'est d'améliorer la communication entre les gens de terrain et ici l'administration, (...) Via la digitalisation, ce sera immédiat et on évitera des corrections, ou des oublis qui se font pour le moment en fin de mois. » « Un des avantages d'ailleurs de la solution, cela va être qu'on respecte beaucoup mieux le RGPD. Pour le moment, les communications se passent un peu n'importe comment. »

STRUCTURE B			
	Réfèrent informatique B1.info.	Assistante logistique B2.logi.	Directrice de département B3.dir.dépa.
THEME 1 : La digitalisation			
Sous-thème 1 Perception de la digitalisation	« Financier. Pour nous, c'est le nerf de la guerre. Surtout actuellement. Et c'est le plus grand aspect où l'on peut se développer malheureusement. On a une population qui est vieillissante, nos patients aussi. Donc, on ne va pas digitaliser énormément le côté externe mais le côté interne oui » « Je suis dans le métier, donc il faut un moment donné qu'on y passe. C'est une facilité à tout point de vue. »	« j'ai l'impression qu'on est un peu né nous dans cette ère-là. En fait c'est un peu comme si c'était normal. »	« On ne saurait pas se passer de cette évolution-là. Ça, c'est très clair. » « C'est inévitable parce que si on n'évolue pas avec le reste de la société, alors on s'arrête et on est plus du tout opportun dans ce qu'on fait mais ça reste compliqué. Et je reviens encore sur ce point d'attention de se dire, la connexion à ce niveau-là c'est très bien mais il ne faut pas que ça soit au détriment de la relation sociale »
Sous-thème 2 Besoin de digitalisation	« L'impact écologique un moment donné joue. (...) c'est encore une fois un aspect financier parce que le papier coûte cher, les copieurs coûtent chers aussi »	«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... ce n'était quand même pas sympa d'imprimer à chaque fois autant de feuilles. Et aussi parce qu'on l'a fait également pour les infirmières, on est passé ici ces derniers temps du Nokia au smartphone (...) 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...»	« un exemple qui a été très compliqué et qui ne remonte pas très très loin dans le temps. Nos travailleurs n'étaient pas encore équipés de smartphones (...) A ce moment-là, ça a vraiment été le moment où l'on a le plus regretté de ne pas être plus loin dans ce projet. » « En termes d'organisation aujourd'hui, je pense que c'est vraiment une nécessité puisqu'au niveau de la masse d'informations, de la vitesse des modifications et de la nécessité d'informer en temps quasi réel, de tous les changements... Je pense notamment au planning, c'est vraiment à ce niveau-là que c'est le plus important » « l'idée est clairement aussi pour une question financière d'arrêter les envois de courriers postaux. D'une part, pour le délai, ça très clairement. Et aussi pour le coût que ça représente. »
Sous-thème 3 Limites de la digitalisation	« importer les données d'un programme qui n'est pas spécialement compatible dans un nouveau logiciel. » « Il y a l'aspect humain qui doit malgré tout rester là. (...) Qu'on essaie de parler par le fait de limiter les travailleurs. 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-fermé toute la journée (...) Et c'est vrai que plus on avance mais finalement le digital c'est un peu comme les enfants : enfermés dans leur chambre sur le pc toute la journée. On en est là, clairement, avec nos travailleurs. Ça, c'est un aspect qui pour moi est important. » « On n'a pas de quoi payer un support informatique, et c'est normal, avec des personnes dévouées à ça donc finalement, on fait un peu tous le support mais aux dépens de nos autres choses évidemment. » « Parce que financièrement, deux groupes plutôt qu'un voilà... »	« Les smartphones, il faudra certainement les renouveler. Ils ont deux ans là donc peut être que dans deux trois ans, il faudra penser... Et encore, si ça tient encore deux trois ans, il faudra penser à tout renouveler (...) La seule limite qui pourrait il y avoir c'est que le personnel bloque le fait qu'on mette trop de choses en place. Il ne faut pas oublier non plus que leur métier, c'est un métier social, ce n'est pas faire de l'administratif, ce n'est pas être, jouer avec l'informatique etc. Et ça, il ne faut pas qu'on l'oublie non plus et c'est pour ça qu'on essaie de dépanner comme on peut parce que l'informatique, on ne sait pas toujours trouver des solutions directement mais on essaie de faire pour un mieux pour qu'elles n'aient pas en plus de leur boulot une charge administrative et informatique. »	« On arrive aussi parfois dans des domiciles où clairement de manière très objective, on ne sait pas très bien où on pourrait poser... On n'a pas toujours une trace pour s'asseoir et il n'y a pas toujours un endroit dégagé et propre où l'on peut poser son PC. » « Je trouve que c'est une chouette avancée si ce n'est que je pense que... Enfin pas je pense, je constate qu'on perd quand même toute une partie qualitative en termes de communication. » « On l'appelait pour lui signaler et c'était aussi l'occasion d'établir un contact et peut-être une difficulté ou l'autre qu'il a rencontré. Ici maintenant, il va recevoir une notification pour dire qu'il ne va plus chez Dupont mais chez Durant. »
THEME 2 : Les enjeux du projet de digitalisation			
Sous-thème Facteurs justifiant la mise en place du projet	« Quand je suis arrivé, les infirmières travaillent avec des fax. (...) Et puis après, faire leur tournée, noter sur un petit calpin dans la voiture, revenir à la maison remettre ça au clair et re-faxer au bureau bon... C'était quand même beaucoup de temps perdu et ici, on a développé les tablettes. » « On va déployer GAP dans pas longtemps. » « [GAP], C'est un projet qui est énorme. » « On en parle depuis 10 ans mais depuis 3 ans, on a lancé les hostilités. » « Par exemple, pour le moment, les smartphones sont lancés c'est très bien mais le logiciel, on n'a pas su le mettre sur les smartphones, on n'a pas trouvé d'interface nécessitant de... » « On a cet aspect erreurs humaines aussi qu'on évite. Ça arrive encore bien. Au niveau des contrats aussi, on peut automatiser. (...) » « c'est un gain de temps énorme pour tout le monde. 5 minutes par infirmière ce n'est pas grand-chose mais 5 minutes par jour par infirmière fois 180, ça vaut la peine quand même (rire). D'autant plus que la mutuelle ne nous subsidie plus donc... »	« Les infirmières cela s'est fait beaucoup plus tard (...) elles ont déjà des tablettes donc elles étaient déjà un peu connectées... Que les aides familiales et aides ménagères, elles n'avaient rien du tout. Elles avaient juste le Nokia. » « Ce n'étaient pas les mêmes programmes. On a dû expliquer beaucoup plus aux aides familiales parce qu'il y avait beaucoup plus de programmes qu'elles allaient utiliser. Tandis que les infirmières, elles ont tous leurs programmes quand même sur la tablette. Ce qu'on a fait sur les smartphones, c'est qu'on a un peu copié les programmes qui étaient sur la tablette donc on n'a pas dû expliquer beaucoup. » « Elles doivent envoyer leur F54 donc leur état de prestation tous les mois et elles l'envoient via... Oui il y a cette application là j'ai oublié de dire... Via SimpleScanner. Donc elles scannent en fait toutes les feuilles qu'elles complètent toujours manuellement, ça on est toujours au manuel. On va partir fin d'année à GAP. » « elles reçoivent les F54 de tout le monde qui sont scannés mais elles, elles les impriment toujours donc on n'est pas vraiment dans la logique qu'on voulait de réduire le papier etc. »	« en se disant « on va déjà les équiper de smartphones, on va déjà petit à petit leur apprendre à aller consulter leur horaire, leur planning via ce smartphone, à recevoir des emails, ... ». Tout ça pour qu'elles soient à l'aise avec l'outil quand on va passer alors au nouveau logiciel informatique. » « on a fait exprès de prendre des smartphones avec double carte SIM. Comme ça, ceux qui veulent, peuvent mettre leur carte privée sur celle du boulot. »
Sous-thème 2 Perception des bénéfices du projet	« Tout est dans la tablette et c'est beaucoup plus simple évidemment. » « GAP même ce côté temps réel au niveau des smartphones avec un logiciel. Elles peuvent aller voir leurs horaires et elles ont des notifications, des mails. Tandis qu'ici, une modification la journée nécessite que l'équipe téléphonie appelle pour prévenir parce qu'elles ne verront pas le changement avant le jour soir finalement. » « ça va encore être une fois un gain de temps et on peut se concentrer sur d'autres choses. Je pense à la téléphonie notamment qui n'aura plus de contact avec les travailleurs de terrain. »	« Il va falloir le temps qu'elles s'y habituent mais une fois qu'elles seront habituées, je pense que ce sera quand même plus simple pour elles mais surtout pour les administratives ici »	« Donc ça, c'est une avancée technologique qu'elles reconnaissent, le fait qu'elles ont accès à toutes les informations dont elles ont besoin, elles sont contentes. » « 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. » « on aura la possibilité de communiquer les moments de passage de nos prestataires, soit au bénéficiaire, soit aussi à des aidants proches par exemple (...) on va vraiment pouvoir élargir la possibilité de communiquer les moments de passage parce que parfois pour le moment c'est un petit peu compliqué. »

		STRUCTURE C			
		Infirmière chef	Directrice	Aide ménagère	Administratrice
		B4.inf.ch.	C1.dir.	C2.a.m.	C3.admin.
THEME 1 : La digitalisation					
Sous-thème 1 Perception de la digitalisation	« Ben moi par rapport à mon travail, je vais dire c'est : tablettes et problèmes (rire). »				« Sentiment de progrès mais je dirais parfois, on a l'impression de tourner un peu le dos à l'humain. » « J'ai l'impression que quand on est dans le digital, le numérique, on est beaucoup devant des écrans, à taper des choses et que du coup, le contact direct en face-à-face avec quelqu'un, on est un peu... oublié »
		« Je sens qu'ici en termes de papier et de communication, il y a des couacs donc oui il faut qu'on trouve des solutions à ça. Et deux, je pense que c'est important qu'on amène nos travailleurs vers ça dans la mesure où même pour dans une administration maintenant, si elles ont besoin d'un document ou quoi, il y a parfois beaucoup plus de choses qui sont digitales et qui doivent se faire en ligne, où il faut faire des démarches. Et donc si on ne s'y met pas, on ne les aide pas vers l'autonomie »			« Non. Une pression... Non, je sens plus. Enfin, c'est comme ça que je l'interprète moi. Je ressens plus derrière ça, une manière d'aider à ce que toutes les structures, les gestionnaires de structures, se professionnalisent davantage. (...) Donc, je pense que pour la professionnalisation de la gestion du secteur, c'est une bonne chose. »
	« 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. » « Si on leur demandait, je ne pense pas parce que pour elles la base, c'est de faire des soins et un dossier papier ça leur suffit amplement. » « Ce n'est pas mon job à la base »	« Et il faut quand même prévoir les budgets parce que des smartphones et passer de 4 euros d'abonnement par personne à 11 euros d'abonnement, c'est un budget financier. »			« Pour moi, l'humain, le contact humain, l'écoute, restent indispensables. »
THEME 2 : Les enjeux du projet de digitalisation					
Sous-thème Facteurs justifiant la mise en place du projet	« Je pense qu'au départ c'était le dossier infirmier électronique qui a été créé donc le dossier pour chaque patient avec tous les soins qu'il a, des prescriptions, ... Donc voilà, c'était beaucoup plus facile comme ça et alors la lecture de carte d'identité, qu'il faut passer la carte d'identité pour confirmer qu'on est bien passé chez le bénéficiaire et qu'on a fait les soins. » « Ici, toutes les notes du patient sont mises dans la tablette, dans son dossier. C'est accessible à l'infirmière qui va aller chez le patient. Si elle veut aller voir ce qu'il s'est passé il y a un mois, elle sait le voir quoi. »	« C'est GAP Mobile qu'on va mettre en place. » « Donc c'est quelque chose qui existe déjà, c'est juste que nous on l'implémente maintenant. » « C'est en allant voir et discuter avec d'autres entreprises de titres-services via la fédération des entreprises de titres-services, on a assisté à des présentations de logiciels spécifiques aux titres-services où tout est digital (...) je m'étais déjà dit que c'était intéressant » « on se rend compte que pas mal d'aide-ménagères oublient de regarder leur feuille papier ou oublient de noter sur leur feuille ou dans leur agenda les changements de prestations, les remplacements, les annulations, les suppléments... Parce que ça bouge beaucoup les horaires dans les titres-services et donc parfois on arrive à devoir dire au client que la prestation est annulée parce que l'aide-ménagère a oublié, parce que l'aide-ménagère est en retard ou elle se trompe de client (...) si elle a le smartphone, on sait que tout le monde l'utilise tout temps donc en ayant son horaire sur son smartphone, on se dit qu'elle aura plus de chance de le regarder. Et si on fait une modification, c'est en instantané. Ça veut dire que la notification est envoyée directement donc elle a l'information et ça se note sur son agenda donc voilà, on n'aura normalement plus trop l'occasion de dire qu'elle n'avait pas eu l'information ou pas vu l'information. »			
	Sous-thème 2 Perception des bénéfices du projet	« On a l'information directement. » « Ça a du positif parce qu'on a toutes les informations regroupées et négatif parce qu'on rencontre assez bien de problèmes donc du stress »	« En dehors du fait qu'elles auront l'information en temps réel, il y a une possibilité de communiquer les absences, de communiquer son certificat médical, d'encoder plus rapidement, de penser à encoder ses titres services. Donc pour moi, un gain de temps (...) Il n'y aura plus de vérifications puisque c'est du direct. Donc là, l'erreur ne pourrait venir que de nous. Et voilà puisque les changements, elles nous les annoncent. Donc un gain de temps et un gain au niveau papier, écologique aussi parce que c'est quand vite 3-4 feuilles par personne et elles sont 150. Donc voilà, un gain de temps, un gain de place, écologique, économique. »		

STRUCTURE A				
	Assistante sociale A1.a.s.	Aide familiale (membre de l'équipe de pilotage) A2.a.f.pil.	Aide familial A3.a.f.	Administrateur A4.admin.
Sous-thème 3 Craintes liées au projet	<p>« Il y avait une part de curiosité mais aussi de crainte, parce que c'est vrai qu'on connaît nos équipes de terrain et l'accompagnement qu'on fait avec elles et donc, la digitalisation, c'est quelque chose qui peut leur faire peur, parce qu'on reste dans des procédures de communication qui sont assez traditionnelles et avec une équipe aussi qui est plutôt constante dans ce qu'elle a connu. Le changement c'est difficile. »</p> <p>« Peur du changement, peur de ce qu'elles vont perdre aussi en suivi, en accompagnement, en pensant que les assistantes sociales ne seraient plus si disponibles. »</p>	<p>« Au début, j'ai peur que ça me prenne parfois du temps pour savoir m'y retrouver. »</p> <p>«... Ici bon quand on part, on se fait signer la personne, on parle un peu, peut-être que ça va un peu... »</p>	<p>« Moi, dans mon groupe, il y en avait qui avaient peur. Moi, je me doutais un petit peu que c'était ça. »</p> <p>« Si on doit seulement retranscrire ce qu'on note dans les cahiers de communication dedans, ça va être long je pense »</p> <p>« Maintenant une crainte, je pense que ça va peut-être couper le lien social qu'on a avec le bureau si tout se fait uniquement par message (...). Je pense que ça pourrait diminuer les relations humaines. »</p> <p>« 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. »</p> <p>« J'écris vite, mais taper sur le clavier, je vais certainement aller moins vite. »</p>	<p>« Au niveau de CA, il y a eu quelques craintes mais c'était à quatre-vingts pourcent positif, on voyait qu'il fallait faire quelque chose. Il y avait quelques craintes pour les relations humaines de personne à personne, face-to-face. Je pense que ces craintes sont maintenant évacuées. »</p>
Sous-thème 4 Rôle du CA dans le projet				<p>« Je rapporte au CA ce qu'il se passe et j'assiste la directrice pour tout ce qui est contact avec aussi bien l'assistance de la Région Wallonne et aussi vis-à-vis des possibles fournisseurs de solutions. »</p>
THEME 3 : Le déploiement du projet de digitalisation				
Sous-thème 1 Annonce aux travailleurs	<p>« Il y avait des sentiments partagés. Il y avait celles qui restaient dans la crainte et dans le fait que ça faisait peur et d'autres qui, dans les plus nouvelles, en tout cas dans la modernité, étaient plus alliées de cette nouvelle plateforme. »</p>	<p>« Nous avons eu une réunion tous ensemble, toutes les aides familiales et sociales, les aides ménagères et les équipes des ouvriers polyvalents. C'est comme ça que notre directrice nous a présenté notre projet de la digitalisation. Nous avons dû faire des travaux par groupe ce jour-là pour savoir mettre des choses sur des applis de la Digit pour remettre après en pratique, sur des choses qu'on voudrait changer, au sein de de l'équipe, du travail. »</p>	<p>« Par la directrice. Elle nous a rassemblé, toutes les personnes qui travaillent ici dans une salle. Elle nous a expliqué qu'elle avait fait des démarches pour entrer dans la digitalisation. Elle nous a fait remplir un petit talon pour savoir si on était pour ou contre. »</p>	
Sous-thème 2 Création de l'équipe de pilotage	<p>« Quand on a informé du projet digitalisation, il y a eu un petit questionnaire et en tout cas un talon à devoir compléter pour les personnes de terrain pour savoir si elles souhaiteraient faire partie de l'équipe de pilotage. Elles ont d'abord sélectionné toutes celles qui étaient d'accord de le faire et celles qui ne l'étaient pas non plus. Et puis, après, c'était une discussion en interne avec les assistants sociaux. »</p> <p>« Ça c'est une décision qu'ils ont prise en amont mais pour laquelle ils nous ont concerté pour savoir un petit peu quand il y avait eu la communication des personnes volontaires pour participer à l'équipe de pilotage, il fallait en sélectionner et là, on a été convié pour pouvoir sélectionner qui on verrait plus dans l'équipe de pilotage. »</p>	<p>« On devait voter si on voulait faire partie de l'équipe ou pas. Oui ou non. Et alors, ils ont désigné des personnes »</p> <p>« On est quand même une dizaine voire une douzaine »</p>	<p>« Elle prenait au départ un nombre de personnes pour commencer la formation et puis que ça allait se poursuivre avec les autres personnes. »</p> <p>« Moi je préférerais que ça soit par des professionnels. Un professionnel pourra nous réexpliquer du début. Alors que quelqu'un qui a appris une formation ne saura peut-être pas trouver... »</p> <p>« Les informations vont peut-être être déformées, alors c'est ma plus grande crainte. J'aurai préféré que ça soit des professionnels qui nous prennent par groupe de 10. Voilà, pendant tout ce temps-là, les 10 personnes sont formées et ainsi de suite. »</p>	<p>« on a d'abord posé la question à tout le monde pour voir s'ils étaient intéressés pour faire un petit groupe de pilotage. Il y a eu pas mal de gens intéressés, donc il a fallu en choisir quelques-uns dans les différentes équipes aux différents niveaux »</p> <p>« C'est une motivation pour les gens car ils voient quand même qu'on évolue et que le travail pourrait éventuellement devenir plus intéressant que ce qu'il n'est maintenant »</p>
Sous-thème 3 Difficultés du déploiement	<p>« En tout cas, il y aura une part d'adaptation qui va être difficile et qui va demander du temps et donc qui va demander un investissement important dans l'accompagnement des équipes sur le terrain... le fait de rassurer, d'avoir des personnes qui ne vont pas suivre, qui ne vont pas adhérer, des angoisses, du stress, des situations aussi où on risque de se louper aussi dans la communication (...). Tout ça, c'est de l'essai-erreur qui ne sera pas gai et par lequel on devra passer. »</p> <p>« la difficulté, le défi qu'on va avoir, c'est d'aller chercher ces personnes qui sont très réfractaires au changement. De faire adhérer tout le monde en même temps. »</p> <p>« La gestion au quotidien, le fait qu'on n'arrive pas toujours à poser des moments, pour pouvoir travailler sur le projet. »</p>			<p>« Généralement aussi, on pense que ça ira plus vite. (...) Rien que de demander un devis à des entreprises comme on en a besoin... Une cinquantaine ou bien c'est un nombre trop élevé, parce que les offres de Proximus et autres télénets se limitent à des offres d'une dizaine d'appareils, ou alors on passe au niveau entreprise et là, 50 appareils, c'est trop peu. »</p>
Sous-thème Accompagnement externe versus absence de recours à un accompagnement	<p>« Pour une raison d'objectivité et de vraiment de pouvoir apporter un regard plus spécifique et plus technique parce que parfois nous, on est encré et on est englué dans une réalité. Le coaching externe nous permet justement d'éviter ça. »</p> <p>« Ça apporte des solutions donc je pense ça les fait avancer dans la réflexion. »</p>			<p>« Un avantage c'est que, dans une structure comme ici où il y a environ 50 personnes, on ne peut pas dédier une personne pour ce genre de choses. C'est déjà un surplus de travail pour la directrice. Enfin, il y a d'autres personnes qui sont impliquées mais surtout dans une structure où il n'y a pas de connaissance informatique, c'est très intéressant. »</p> <p>« Cela nous a permis de voir plus clair et de, je pense, bien nous orienter dans les choix. »</p>

STRUCTURE B			
	Référent informatique B1.info.	Assistante logistique B2.logi.	Directrice de département B3.dir.dépa.
Sous-thème 3 Craintes liées au projet	« La seule [crainte] que je pourrais peut-être avoir c'est le support qui va augmenter par rapport à elles. »	« En formation, on avait des avis vraiment différents. On a eu beaucoup de réticence. On en avait qui pensaient que du coup c'était un outil qui allait permettre de les pister, qui l'ont pris vraiment dans le sens négatif. » « Ils ne peuvent pas mettre leur carte professionnelle sur le privé, surtout avec les applications professionnelles. (...) on a préféré pas parce que parce que par exemple Outlook simplement, si jamais elles ont un téléphone privé et qu'elles ne mettent pas de code de déverrouillage, tout le monde sait accéder aux mails, aux données, ... » « La peur aussi parce que le Nokia il tombe, il ne casse pas, il tombe dans un sceau d'eau, il tient, il est hyper robuste. Mais elles ont surtout peur par rapport au smartphone de devoir payer parce qu'elles disent « si on le casse, comment ça se passe ? » » « Et du côté aide familiale, surtout la peur d'être tracée et pour certains c'est la peur de ne pas s'en sortir... Enfin c'était vraiment nouveau pour elles »	« si on n'était pas attentif à cet aspect-là, ça pourrait vraiment amplifier cet élément de solitude chez le travailleur 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. » « C'est comique parce qu'elles mettent vraiment ces mots-là en disant « c'est important d'entendre la voix de son assistance sociale ». C'est vraiment cet appel-là. Voilà il ne faut pas qu'on perde ça de vue et il faut qu'on soit vraiment attentif parce qu'on sait que la fracture numérique, elle existe et il faut qu'on soit vigilant et qu'elle ne s'installe pas et qu'elle ne s'installe pas également dans nos équipes de terrain. »
Sous-thème 4 Rôle du CA dans le projet			
THEME 3 : Le déploiement du projet de digitalisation			
Sous-thème 1 Annonce aux travailleurs		« C'est leur responsable direct. Donc en fait, chaque secteur a une assistante sociale qui s'occupe, qui est responsable de l'équipe et c'est elle qui leur a annoncé en réunion d'équipe qu'on allait passer pour distribuer les smartphones. Ils étaient attendus quand même. Ça faisait quand même... Ils ont eu l'annonce et puis ils ont quelques temps avant qu'on ne les distribue mais ils les ont prévenus quelques jours avant pour dire « ben voilà, on va avoir une nouveauté ». » « Je ne sais pas encore du tout, ce n'est peut-être pas comme ça que ça va se passer mais à mon avis, ça se passe de nouveau via les assistantes sociales qui vont leur expliquer en réunion d'équipe »	« C'est un projet qui couvait depuis très longtemps (rire), donc je pense qu'elles en ont entendu parler beaucoup beaucoup beaucoup avant de le voir arriver. (...) On ne peut pas dire qu'on les a prises par surprise, ça surement pas. » « Moi, dans mon groupe, il y en avait qui avaient peur. Moi, je me doutais un petit peu que c'était ça. Je n'étais pas sûr mais, quand on m'a dit, je n'étais pas trop surpris. »
Sous-thème 2 Création de l'équipe de pilotage	« Et là, on a, par métier, un super-utilisateur qui va donner formation à ses collègues. Donc lui est formé pendant un mois. En septembre, il va être formé et en octobre, c'est lui qui va former les autres. » « Volontariat mais un peu poussé en pensant bien qu'une personne qui ne se débrouille déjà pas avec l'outil, ne va pas être... » « 20%. C'est en général ce qu'il faut pour que les autres suivent. On a un service RH qui est très bien par rapport à ça... Pour essayer d'avoir justement des personnes volontaires qui en veulent. »	« Mais souvent, c'est lui qui a toutes les formations etc. et après il nous forme un petit peu nous sur le côté. » « A mon avis, ça va se passer comme les premières formations des smartphones : il va certainement donner les premières formations aux premiers secteurs, on va y assister et voir un petit peu comment ça se passe et puis après on prendra peut-être nous le relais. »	« c'est une implémentation qui s'organise avec notre Fédération qui elle, a une équipe de formateurs. Et donc, on a dû établir ici en interne, une équipe de ce qu'on appelle de super-users qui font être formés avant les autres et qui n'ont pas à charge de former leurs collègues mais qui par contre, seront des personnes référentes en interne en cas de soucis par la suite. Donc là, on a fait appel à des personnes volontaires au sein des équipes, que ce soient des équipes administratives ou de l'équipe sociale. (...) en veillant à avoir des groupes les plus homogènes possibles justement en termes de personnes à l'aise ou moins à l'aise avec l'outil informatique, etc. »
Sous-thème 3 Difficultés du déploiement	« Parce que si le groupe, un moment donné, décide de décrocher, tout le monde décrochera. Et c'est là que les choses se passent mal. » « Encore une fois déformer les équipes pour les faire venir, ça a un coup qui est assez exorbitant pour nous. Presque 700 personnes, faire un déplacement et ne pas travailler voilà... » « Parfois c'est dur... J'arrive vraiment le matin, je vais dire à froid avec des personnes que je vois très rarement (...) on ne les connaît pas donc on arrive à froid le matin à 8H00 où elles râlent parce qu'elles n'ont pas eu leur café (rire), en disant « voilà, je vais vous expliquer un nouvel outil », c'est dur parfois. » « Il y a l'aspect d'aller perdre du temps dans des salons et des conférences (rire). (...) Donc ça, c'est vrai que ça prend du temps. Le fait de mettre, d'organiser... C'est ça en fait, c'est organiser tout le monde. »	« En fait, on avait fait des formations pour chaque secteur d'aide-familiale et dans chaque groupe on avait des personnes qui avaient déjà touché à un smartphone, qui étaient super à l'aise. Mais on avait des personnes qui n'avaient jamais utilisé de smartphone parce qu'avant elles étaient avec le petit Nokia... » « Qu'on a quand même mis au moins 6 mois pour faire les formations parce qu'il y avait beaucoup de secteurs. » « Il y a quand même pas mal de dépannages à faire par après. Et ce qui nous a pris du temps après les formations, c'était vraiment d'être, d'essayer de se rendre un maximum disponible pour pouvoir les aider si elles avaient des problèmes, des questions, etc. » « Parce que je me dis, je ne suis pas vraiment formée non plus et je ne suis pas allée sur le terrain avec elles pour voir comment ça fonctionnait, pourquoi ça beuglait etc. »	« Je pense que ce qui prend le plus de temps, c'est toute la mise en place, toute la réflexion qui est en amont. J'ai envie de dire, une fois qu'on est au stade « Je forme, je distribue », c'est parti. Mais qu'est-ce que ça prend comme temps en termes de préparation » « Or, le service ne s'arrête pas. C'est ça qui est compliqué chez nous, c'est qu'on ne peut pas dire « non, on ferme 15 jours, excusez-nous, on se revoit dans 15 jours pour votre repas mais là, on a un nouveau programme informatique donc dans 15, on doit aller se former, ... ». »
Sous-thème Accompagnement externe versus absence de recours à un accompagnement	« L'externe ne connaît pas la société. (...) Enfin, une ASBL plutôt comme la nôtre, ça ne court pas les rues... Le fonctionnement qu'on a, les manières de travailler. » « J'ai dû aller me former sur la programmation de la plateforme en fait simplement que je ne connaissais pas parce que c'est propre à Microsoft. Pour ne pas perdre de temps et commencer à chercher, j'ai été faire des formations. Donc voilà, oui, je dois un moment donné aller chercher l'information si je ne l'ai pas et si on ne me la donne pas, que ce soit même pour les logiciels »	« Je pense que c'était un plus parce qu'on a donné nous-mêmes les formations donc on avait nous-mêmes directement les questions que chacun se posait. (...) Que si quelqu'un était venu en externe donner formation, il aurait donné formation au personnel mais on n'aurait pas eu nous toutes les questions etc. Et après, vu qu'on doit faire du dépannage, c'est quand même beaucoup plus facile d'avoir donné formation. » « Je pense que ça aurait été intéressant qu'on ait au moins un peu leur avis, leurs petits conseils etc. avant de lancer les formations pour justement éviter... Parce que par rapport aux réticentes, on répondait par rapport à, enfin on essayait de se justifier par rapport à nous, à ce qu'on pensait, à ce qu'on trouvait mais on n'avait pas vraiment de conseils professionnels on va dire pour ça. »	« Au niveau des assistantes sociales, donc des responsables d'équipes, on n'avait ni les compétences ni le temps de pouvoir accompagner les travailleurs de terrain comme l'équipe logistique le fait. » « Hors-jettement, on ne s'est pas posé la question, en tout cas pas à ce moment-là, parce que je trouve que finalement on était les mieux placés pour connaître nos travailleurs, savoir où ça allait coïncider et pouvoir organiser et mettre en place des réponses facile d'accès aussi bien en termes de contact que de délai. (...) » « Ce n'est déjà pas évident de découvrir un nouvel outil, si c'est en plus une firme extérieure et des collègues étrangers qui viennent m'expliquer les choses... Je pense que ça avait ce côté un peu plus rassurant. Maintenant, la question ne s'est pas posée parce que je pense qu'aujourd'hui, on sortait de cette période Covid. (...) on venait de vivre le confinement et donc je pense qu'on était vraiment dans cette logique « c'est nos équipes, on va en prendre soin, on va prendre le temps d'expliquer les choses ». Non, je ne regrette pas. »

	STRUCTURE C			
	Infirmière chef	Directrice	Aide ménagère	Administratrice
	B4.inf.ch.	C1.dir.	C2.a.m.	C3.admin.
Sous-thème 3 Craintes liées au projet		« Ma plus grande crainte, je pense que c'est au niveau légal. Et peut-être les bugs avec la connexion internet que voilà. »		
Sous-thème 4 Rôle du CA dans le projet		« J'en parle mais je ne sens pas... Il n'y a pas plus... Il y a deux conseils d'administration par an donc... »		« A mon avis, on a dû prendre des décisions et oui soutenir le fait de le faire et de leur laisser suivre des formations mais on n'est pas intervenu, on n'a pas été voir à quoi ressemblait cette formation. » « Nous en général, on intervient quoi, 3-4 fois par an. »
THEME 3 : Le déploiement du projet de digitalisation				
Sous-thème 1 Annonce aux travailleurs		« Ça a été annoncé lors d'une réunion. Tous les trimestres, on réunit, on propose aux travailleurs de venir en réunion donc on les réunit tous. Donc, c'est le moment où on informe des projets donc ça a été informé à ce moment-là. » « Zéro réaction (rire). Elles n'ont pas vraiment réagi. » « Je fais une newsletter, une feuille A4 recto-verso sur laquelle je note les projets ou les réalisations. Donc là, j'ai déjà annoncé via cette newsletter. Les travailleurs, s'ils la lisent, ont été avertis. Et alors on a un périodique, un journal d'entreprise où là ça a été écrit aussi. »		
Sous-thème 2 Création de l'équipe de pilotage		« on a sélectionné un groupe de 10 travailleurs pour faire le test donc des travailleurs qui sont nuls en informatique ou qui ne sont pas à l'aise et des travailleurs qui sont très demandeurs et qui sont à l'aise. » « En équipe, on a pensé à ça. » « on a fait le groupe en réflexion avec le staff d'encadrement et puis on l'a proposé. Donc, si elles disent oui, elles disent oui. Si elles disent non, on recherche quelqu'un d'autre. Ce n'est pas sur base volontaire. Maintenant, lors de réunions ou avec les délégués syndicaux, on sait qu'il y en a qui... Enfin, ça nous est déjà revenu que certaines étaient intéressées, elles avaient déjà émis lors de certains entretiens ou lors de certaines évaluations, l'intérêt du digital. »		
Sous-thème 3 Difficultés du déploiement	« Mais, encore une fois, je trouve que je n'ai pas assez le temps de bien maîtriser tout » « On passe souvent d'une chose à l'autre et puis on nous tape ça comme ça. » « Il n'y a pas assez de personnel au service informatique pour nous aider. Et, ils sont débordés. » « Je pense qu'ils ne se rendent pas bien compte de la réalité mais, ils font quand même des efforts, il faut quand même leur remettre ça. »	« Ce qui prend du temps c'est un, bêtement d'avoir toute l'infrastructure. Parce que moi, c'était compliqué, il fallait les smartphones, il faut le contrat avec Proximus » « Ce qui va prendre plus de temps c'est de vérifier, de voir si elles ont bien compris, et de vérifier si c'est bien utilisé. » « Ça va être plus compliqué parce qu'il faut qu'on pense qui est en papier, qui est en hybride, qui... Voilà, le monde de fonctionnement sera un peu différent quand même. Il faudra qu'on s'adapte. Et, ce qui va prendre du temps aussi, c'est dans le test, de voir si on a bien pensé à tout au niveau légal parce qu'on est en horaires variables donc il faut les dérogations d'horaires »		
Sous-thème Accompagnement externe versus absence de recours à un accompagnement	« Je trouve que des internes c'est mieux parce qu'on a tout le temps besoin d'eux. Les externes, ils viennent un temps et puis après, c'est « débrouille toi ». »	« Peut-être parce qu'on n'y a pas pensé que ça pouvait se faire. Une question de coût aussi financier » « Je ne pense pas. Pour un plus gros projet peut-être. Ici, je n'ai pas l'impression que ce soit si énorme que ça » « Ici, c'est un projet pas compliqué mais si on va sur un projet plus long... Moi, je pense que je ne suis pas spécialement compétente, il faudrait qu'on m'aide au niveau informatique et mon équipe aussi. » « d'abord donner GAP et de passer à celui-là qui me semble assez simple, même pour nous dans la gestion quotidienne. Maintenant ça, ça demandera un accompagnement beaucoup plus long et impossible à faire toute seule »		« Oui la faire en interne mais peut-être encadrer celles qui gèrent, qui forment leurs aide-ménagères. Et ça oui, les encadrer et leur permettre de suivre une formation pour bien faire cet accompagnement, je trouve que la transmission est importante »

STRUCTURE A				
	Assistante sociale A1.a.s.	Aide familiale (membre de l'équipe de pilotage) A2.a.f.pil.	Aide familial A3.a.f.	Administrateur A4.admin.
THEME 3 : L'appropriation de l'outil digital				
Sous-thème 1 Mesures favorisant l'appropriation	« pour quelqu'un qui serait plus réfractaire, elle sera peut-être plus convaincue par quelqu'un qui est sa collègue et dans l'expérience et l'expertise qu'elles ont du métier que quelqu'un d'extérieur. »	« Je me dis que ça me permettra peut-être d'apprendre mieux si je suis dans le groupe de pilotage. » « Je pense que dans le secteur où il était avant, il a déjà utilisé ce genre d'outils. Je pense qu'il me l'avait expliqué. Donc pour lui, ce sera peut-être plus facile. »	« J'étais le premier à aller voter pour. 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 bouffe si jamais... » « Je pense que j'aurai besoin d'un coup de main au départ pour me servir du téléphone. Après, je pense que ça ira. »	« On ne va pas imposer l'outil. C'est vraiment la clé pour que n'importe quel projet puisse réussir. »
Sous-thème 2 Fracture numérique	« On a vraiment des grandes différences entre certaines générations. »		« il y a des personnes qui sont plus âgées que moi et qui ne n'ont même pas forcément un smartphone. Elles sont vraiment à la base de la base. Cela doit sûrement les effrayer plus que moi. »	
Sous-thème 3 Résistance au changement		« Elles ont été appelées par la direction. Elles ont eu un entretien avec la directrice. Alors, elle leur a demandé pourquoi elles ne voulaient pas faire partie. Une de nos collègues, elle approche de la pension. Elle va peut-être sur le smartphone mais elle se dit peut-être qu'à son âge »		
THEME 4 : La finalité sociale et la qualité des services rendus				
Sous-thème 1 Finalité des entreprises sociales				
Sous-thème 2 Qualité des services rendus aux bénéficiaires		« Je pense. J'espère. [que la digitalisation va améliorer la qualité des services] »		

		STRUCTURE B	
		Réfèrent informatique	Assistante logistique
		B1.info.	B2.logi.
		Directrice de département	
		B3.dir.dépa.	
THEME 3 : L'appropriation de l'outil digital			
Sous-thème 1 Mesures favorisant l'appropriation	<p>« Ça suit un petit peu le précepte du nouveau management tel qu'on le connaît « bienvenue dans la barque, tu suis : tu es avec nous, tu ne suis pas : merci au revoir ». (...) Mais le fait d'essayer d'avoir dans les équipes un pourcentage de personnes qui vont suivre, qui sont volontaires, va faire en sorte que les autres, un moment donné, vont suivre. On essaie toujours, dans les premières formations, de faire des groupes avec des gens, de les répartir en fait, pour avoir un certain nombre de pourcentage et de les mettre par exemple près dans la projection où de les répartir... »</p> <p>« D'autant plus qu'on a lancé les smartphones déjà bien avant avec le système pour les habituer au smartphone parce qu'on avait des travailleuses qui avaient toujours un Nokia 3310. C'est véridique (rire). Donc là, ça a été dur. On a dû faire un accompagnement maintenant non, je n'ai pas de craintes par rapport à ça. »</p> <p>« J'essaie d'amener ça en disant « mais non, ne te tracasse pas, ça va te faciliter la vie tu vas voir (...) Donc voilà, je l'ai déjà gagnée dans le sens où, elle se dit « je stresse déjà un peu moins parce qu'il m'a montré et finalement ça a l'air simple ». Il n'y a que là où je peux... C'est mon seul levier d'action en fait par rapport à ça, vis-à-vis en tout cas des travailleurs. Le terrain, ça dépend aussi de l'encadrement et encore une fois, on essaie d'avoir l'encadrement et qu'il nous suive pour que l'équipe un moment donné suive derrière aussi. (...) Souvent l'humour, je me suis rendu compte, fait en sorte que ça délasse, ça détend un petit peu donc on essaie mais ce n'est pas toujours évident non plus. (...) C'est comme ça qu'on amène les choses, on n'a pas d'autres leviers. On n'est pas encadrant, on ne les voit jamais, on ne les connaît pas, on ne sait pas comment elles sont et donc on n'a pas d'actions par rapport à ça. Là où, les travailleurs de bureau, on est tout le temps avec eux. »</p> <p>« Plus on donne d'informations, plus la personne se sent mieux après évidemment parce que les logiciels sont quand même très durs. »</p>	<p>« Je dirai plus un côté formation, un peu soutien par après parce qu'on était... On se rendait encore disponible pour si elles avaient des questions, si elles avaient besoin d'aide avec le smartphone »</p> <p>« Pour le moment en fait, on a fait une espèce de transition. On a distribué les smartphones avec un petit programme un peu pas trop compliqué. Elles encodent toujours manuellement et après on va passer au programme et comme ça, elles ont déjà l'habitude du smartphone. »</p> <p>« Et le pourquoi on n'a pas distribué directement les smartphones avec GAP à ce moment-là, c'était pour que tout le monde puisse s'habituer un petit peu au smartphone déjà, surtout pour ceux qui n'avaient jamais utilisé de smartphone. »</p> <p>« J'ai tourné un peu dans les bancs parce qu'on essayait de faire des petits exercices, leur montrer un peu comment ça fonctionnait. Et alors, je tournais un petit peu dans les bancs pour suivre et accompagner un peu plus parce qu'il y en a qui suivaient bien et il y en d'autres un peu moins donc on essayait d'accompagner un petit peu les un peu plus lents ou ceux qui étaient bloqués. »</p> <p>« Pour les infirmières, il n'y avait pas vraiment cette nouveauté puisqu'elles avaient une tablette et ça reste quand même fort la même chose. Tandis que pour les aides familiales, quand on n'a jamais utilisé de tablette ni de smartphone, c'est quand même nouveau quoi. »</p> <p>« On était disponible par téléphone et on avait bien dit à chaque assistante sociale que, si jamais elles avaient des personnes qui ne s'en seraient pas, on pouvait faire des petits groupes de rattrapage comme on appelait ça. Et alors, on les renvoyait par une, par deux, par trois ou quatre, cela dépendait comment elles le souhaitaient. Et on reprenait le temps de réexpliquer un petit peu tout. »</p> <p>« Surtout en insistant sur le fait qu'ils n'allaient pas être pistés parce que c'était vraiment pour ça qu'ils pensaient que c'était une contrainte donc on a insisté beaucoup... (...) Donc ça, ça aidait déjà beaucoup. (...) « ben là voilà, il n'y aura plus les problèmes de la poste, que vous ne recevez pas votre horaire » »</p> <p>« De temps en temps, on a quand même demandé aux assistantes sociales si elles voulaient qu'on revienne donner une formation principalement pour l'envoi des états de prestation parce que les administratives, elles recevaient des états de prestation pas bien... En fait, il faut vraiment qu'elles cadrent la feuille etc »</p>	<p>« qu'elles avaient aussi l'exemple de leurs collègues qui sont dans le département Soins infirmiers qui fonctionnent avec des tablettes depuis plus longtemps. Et donc, elles savaient bien que l'évolution technologique, un moment donné, allait arriver dans leur département. »</p> <p>« Donc l'équipe logistique a vraiment essayé de simplifier les choses au maximum, faire un petit manuel d'utilisation. Et donc, on a distribué les smartphones une équipe à la fois. Ça s'est fait dans le cadre d'une réunion d'équipe, où l'équipe logistique arrivait avec les smartphones qui étaient déjà configurés pour chaque travailleur et expliquait vraiment avec un petit support et je pense qu'ils avaient même fait un PowerPoint pour les réunions. Donc, ils expliquaient à l'ensemble de l'équipe comment utiliser, comment... »</p> <p>« en se disant « on va déjà les équiper de smartphones, on va déjà petit à petit leur apprendre à aller consulter leur horaire, leur planning via ce smartphone, à recevoir des emails, ... ». Tout ça pour qu'elles soient à l'aise avec l'outil quand on va passer alors au nouveau logiciel informatique. »</p> <p>« Ça a été vraiment une stratégie qu'on a définie ensemble avec l'équipe logistique aussi et vraiment à ce niveau-là, on a de la chance parce que c'est une équipe qui se montre vraiment très disponible, très ouverte et qui explique les choses de manière très simple. On a besoin d'eux chaque fois qu'on engage un nouveau travailleur »</p> <p>« Il est d'une patience phénoménale même avec les travailleurs les plus butés sur la question (rire). 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. Je trouve vraiment qu'ils font vraiment un réel boulot d'accompagnement par rapport à ça »</p>
Sous-thème 2 Fracture numérique		<p>« Il y avait des groupes où en une heure tout était expliqué. Il y avait des groupes où il fallait quand même les deux heures. »</p> <p>« Parce que, quand on a fait les formations, même pour un même secteur, on avait une personne qui n'avait jamais utilisé un smartphone comme on avait quelqu'un qui avait exactement le même modèle et qui a compris directement. Du côté infirmières, c'était quand même la même chose parce qu'on en a eu quand même moins mais on en a eu quand même quelques-unes qui n'avaient pas de smartphone et qui étaient habituées vraiment au Nokia, autant pour le privé que pour le professionnel donc voilà. Mais ça s'est plus ressenti du côté aide familiale - aide-ménagère. »</p>	<p>« Avancée en termes de communication mais compliqué... Compliqué pour nos travailleurs de terrain qui ne sont pas nécessairement des individus au profil qui s'intéressent à ce genre d'avancées technologiques. On a des travailleurs de terrain qui n'ont pas d'adresse mail privée, qui n'ont pas d'ordinateur à la maison. On a encore, dans la plus ancienne génération de nos travailleurs, des gens qui ne sont pas du tout connectés ordinateurs, internet, smartphones. Ce sont tous des mots qui leur sont particulièrement étrangers. »</p> <p>« on voit des personnes plus âgées avec ce qui est écran tactile et le fait de faire glisser son doigt l'écran pour décrocher un appel. Rien que ça pour certaines, c'était compliqué. »</p>
Sous-thème 3 Résistance au changement	<p>« Pour les travailleurs, ça commence toujours par une réticence et puis après, ils voient les aspects et le bien-être que ça apporte. Mais, c'est toujours de la réticence. Tout changement implique ça évidemment. »</p> <p>« dix personnes réticentes qui se sont mises dans le fond en groupe et qui forcément ont parlé le matin, ont pris les autres avec eux, alors là c'est difficile de les récupérer. »</p>	<p>« Que parfois même certaines qui gèrent très bien le smartphone, elles n'avaient pas envie et toujours maintenant elles n'ont pas envie et on voit bien que elles ne feront pas... Enfin elles y arrivent parce qu'elles sont obligées d'aller voir leurs horaires. Enfin c'est comme ça, sinon elles n'ont pas accès à leurs horaires. »</p> <p>« Mais il y en a beaucoup qui étaient réticentes par rapport au smartphone... Plus du côté qu'elles voulaient un téléphone et pas se trimbalier avec deux smartphones. »</p> <p>« elles ont été un peu réticentes parce, du côté infirmières, on leur a distribué le smartphone mais elles n'ont pas de données mobiles parce qu'elles les ont sur la tablette »</p> <p>« Je sais bien qu'on leur a expliqué 5 fois en sachant très bien qu'elles ne voulaient pas mais on le réexpliquait quand même parce qu'il faut... On ne peut pas dire vu que toi tu n'as pas envie, tu ne le fais pas. Et puis, ce n'est pas comme si on leur imposait... Enfin, moi je ne l'ai pas pris dans le sens comme si on leur imposait une contrainte. C'est quelque chose qui va leur faciliter la vie plus tard. »</p>	<p>« je pense que dans nos travailleurs de terrain qui sont en fin de carrière, je ne serais pas étonnée qu'il y ait certaines qui n'aient pas ouvert un mail, prendre connaissance du mail, »</p> <p>« on entendait souvent des commentaires du genre « oh ben attends encore deux trois ans, je serai pensionnée ». »</p> <p>« Donc voilà, il y avait une certaine réticence mais on n'a jamais un refus catégorique parce que ce serait un non-sens (...) on n'a pas le choix, c'est l'évolution technologique, si tu refuses d'utiliser les outils, ce n'est juste pas possible de continuer à travailler parce que ça veut dire que tu ne seras pas informée de tes plannings, tu n'auras pas les informations nécessaires à effectuer pour ton travail, donc refuser l'outil n'est pas envisageable. »</p> <p>« chaque fois qu'on en parle en plus on entend les retours forcément très négatifs, parce que ce qui fait peur, on ramène évidemment les retours négatifs »</p> <p>« il faut aussi pouvoir rassurer les gens, il faut aussi pouvoir rattraper ceux qui n'utilisent pas correctement l'outil qui est mis en place, il faut mettre en place les formations »</p>
THEME 4 : La finalité sociale et la qualité des services rendus			
Sous-thème 1 Finalité des entreprises sociales	<p>« Oui tout à fait. [cela va améliorer la finalité sociale de l'entreprise] »</p>	<p>« Je pense quand même que oui l'outil digital a un impact positif sur la finalité sociale. Surtout je pense quand il y aura GAP. Ce sera déjà plus facile. Et surtout niveau écologie quand même. »</p>	
Sous-thème 2 Qualité des services rendus aux bénéficiaires		<p>« je pense que GAP va aider aussi, à l'envoi de SMS un maximum pour que chaque bénéficiaire reçoive « ben voilà un tel jour, il y a une telle qui passe » »</p>	<p>« Ça augmente la rapidité de l'information maintenant en termes qualitatif chez le bénéficiaire, je ne pense pas. (...) Si c'est pour interrompre mon travail avec le bénéficiaire pour aller ce qui tombe maintenant, non ça n'arrange vraiment rien au niveau qualitatif. Et d'ailleurs, on leur dit « on vous demande de consulter votre horaire au plus tard avant de mettre en route le matin (...) vous n'êtes pas censées voir connecter toutes les trois minutes pour voir s'il n'y a pas de changements etc. ». Donc, en termes qualitatif, je ne pense pas. »</p>

STRUCTURE C				
	Infirmière chef B4.inf.ch.	Directrice C1.dir.	Aide ménagère C2.a.m.	Administratrice C3.admin.
THEME 3 : L'appropriation de l'outil digital				
Sous-thème 1 Mesures favorisant l'appropriation	« c'est la logistique qui s'en occupe pour l'utilisation première de la tablette et puis après, la nouvelle engagée est formée par une infirmière de terrain parce qu'elle accompagne l'infirmière de terrain. Et donc, l'infirmière de terrain lui montre comment fonctionne la tablette et puis c'est un peu à la débrouillardise. Et puis, si ça ne va pas, je les revois et je regarde avec elle et j'explique. »	« on a essayé d'avoir des plus jeunes, des plus âgés pour avoir une vue d'ensemble » « Donc, ça va être les personnes qui s'occupent des plannings qui vont être responsables. » « Sur le long terme, oui tout le monde va y passer mais dans un premier temps, je pense que les personnes... Voilà, une personne qui est à un an de sa pension, on ne va peut-être pas la forcer à tout chambouler avec un risque d'erreurs qui est peut-être plus grand. Donc voilà, il faut y aller en douceur. »		« Je trouve que c'est bien de leur laisser le choix parce qu'il y en a que ça ferait peut-être paniquer ou qui se sentiraient dévalorisées parce qu'elles n'ont jamais touché à tout ça et qu'elles ne pourront jamais s'en sortir » « qu'elles aient une personne de référence à qui elles puissent demander parce qu'il y a parfois des trucs ou des bugs ou des choses qui ne sont pas claires ou des imprévus qui se passent »
Sous-thème 2 Fracture numérique	« J'en ai eu qui étaient plus âgées avant. Mais maintenant, elles sont pensionnées donc ici, c'est quand même voilà... Après, la moyenne d'âge, c'est 35 ans je vais dire donc elles arrivent quand même à gérer. »			
Sous-thème 3 Résistance au changement		« Normalement, c'est professionnel sauf si elles refusent le téléphone professionnel. » « De résistance verbalement en assemblée non. Maintenant, il y a une personne à qui on a voulu faire faire le test et qui a dit non et qu'elle ne voulait absolument pas le digital. Elle est à un an de sa pension donc voilà... Pas de changement pour elle. »		« Mais, je peux comprendre qu'une personne qui travaille depuis longtemps dans le domaine mais qui est déjà un peu plus âgée, n'aie pas envie de se lancer là-dedans surtout que si elle n'a pas tout ça chez elle ou par ses enfants ou quoi... »
THEME 4 : La finalité sociale et la qualité des services rendus				
Sous-thème 1 Finalité des entreprises sociales				
Sous-thème 2 Qualité des services rendus aux bénéficiaires	« mais le problème c'est que les infirmières n'ont pas de temps, on n'a pas le temps de, aller d'aller voir beaucoup dans le dossier parce qu'on a vraiment beaucoup de travail. Et donc, on ne l'utilise pas en suffisance cet outil. Donc, 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. »			

LISTES DES PERSONNES RESSOURCES

Charlotte Moreau	Promotrice
Helena Sadzot	Lectrice
Laura Weertz	Lectrice

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

- Bellini, S. (2005). Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 65, 13-25. <https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>
- Benedetto-Meyer, M. (2019). Le travail d'une manager face à la « transformation numérique. *Savoir – agir (Revue)*, 47(1), 87-95. <https://doi.org/10.3917/sava.047.0087>
- Besseyre Des Horts, C.-H., & Isaac, H. (2006). L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise. *Revue française de gestion*, 32(168-169), 243-263. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.243-263>
- Bier, N., Rialle, V., Djellal, A., Jean, M., Brissonneau, C., & Williams-Jones, B. (2022). La personne âgée « assistée technologiquement » : Quels défis éthiques ? *Canadian Journal of Bioethics = Revue Canadienne de Bioéthique*, 5(2), 171-183. <https://doi.org/10.7202/1089799ar>
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66, 161-192. <https://doi.org/10.3917/th.662.0161>
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2009). Les nouvelles technologies au service des personnes âgées : Entre promesses et interrogations- Une revue de questions- The new technologies in the benefit of the elders: between promises and questions- Reviewing questions. *Psychologie Française*, 54, 271-285. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2009.07.001>
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2021). Technologies émergentes et transformations digitales de l'activité : Enjeux pour l'activité et la santé au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(1), 17-32. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.01.002>
- Bobillier Chaumon, M.-E., Sarnin, P., Cuvillier, B., & Vacherand-Revel, J. (2015). *L'activité médiatisée des cadres par les technologies : De nouvelles pratiques pour de nouvelles compétences ?*
- Bobillier-Chaumon, M.-E, Barville, N., & Cruzat, P. (2019). Les technologies émergentes au travail. Quel apport de la psychologie du travail et des organisations ? *Le Journal des psychologues*, 367(5), 16-21. <https://doi.org/10.3917/jdp.367.0016>
- Boissy-Rousseau, K., & Verguet, L. (2016). Des projets digitaux à la transformation digitale de l'entreprise. *Réalités Industrielles*, Novembre 2016(4), 72-75. <https://doi.org/10.3917/rindu1.164.0072>
- Bornet, C. (2016). Changement et conduite du changement. In *Psychologie du Travail et des Organisations* (p. 74-78). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0074>
- Brotcorne, P., & Valenduc, G. (2009). Les compétences numériques et les inégalités dans les usages d'internet. Comment réduire ces inégalités ? *Les Cahiers du numérique*, 5(1), 45-68. <https://www.cairn.info/revue--2009-1-page-45.htm>.
- Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La*

Revue, 39(2), 179-185. <https://doi.org/10.4267/2042/9480>

Defourny, J., Henry, A., Nassaut, S., & Nyssens, M. (2009). Les titres-services : Quelle qualité d'emploi et d'organisation du service?. *Regards économiques*, 69. <https://doi.org/10.14428/regardseco2009.04.02>

de Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C. & de Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Le travail humain*, 67, 257-281. <https://doi.org/10.3917/th.673.0257>

Doniol-Shaw, G. (2009). L'engagement paradoxal des aides à domicile face aux situations repoussantes. *Travailler*, 22(2), 27-42. <https://doi.org/10.3917/trav.022.0027>

Dussuet, A. (2016). Genre, frontières du travail domestique et marges du salariat. Le cas des aides à domicile. *Revue Française de Socio-Économie*, 17(2), 123-141. <https://doi.org/10.3917/rfse.017.0123>

Dussuet, A., Nirello, L., & Puissant, E. (2022). Des outils numériques au service de ... ou contre le travail et la relation d'aide ? L'ambivalence liée à l'introduction d'outils numériques dans l'aide aux personnes âgées. *Relations Industrielles (Québec, Québec)*, 77(3). <https://doi.org/10.7202/1094212ar>

Edme, S. (2022). Que font les aides à domicile ? Une analyse de la double compétence en action. *Gérontologie et société*, 44 / 167(1), 261-278. <https://doi.org/10.3917/g1.167.0261>

Evans, M. I., & Britt, D. W. (2023). Resistance to Change. *Reproductive Sciences (Thousand Oaks, Calif.)*, 30(3), 835-853. <https://doi.org/10.1007/s43032-022-01015-9>

Friemel, T. N. (2016). The digital divide has grown old : Determinants of a digital divide among seniors. *New Media & Society*, 18(2), 313-331. <https://doi.org/10.1177/1461444814538648>

Garczynski, G. (2019). Fracture numérique, fracture sociale. *Revue Projet*, 371(4), 33-36. <https://doi.org/10.3917/pro.371.0033>

Gascoin, P. (2023). Travailleurs socio-numériques ? *Vie sociale et traitements*, 157(1), 12-15. <https://doi.org/10.3917/vst.157.0012>

Gaudron, P., & Mouline, A. (2017). Les enjeux de l'industrie 4.0. *Management International*, 21(2), 165-169. <https://doi.org/10.7202/1052695ar>

Gradoz, J., & Hoibian, S. (2019). La fracture numérique française au travers d'une approche par les « capacités » : L'enjeu d'apprendre à apprendre. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, 136(2), 37-51. <https://doi.org/10.3917/geco1.136.0037>

Grégoire, J. (2005). Un outil de télégestion simplifiant la gestion d'aide à domicile. *Gérontologie et société*, 28(113), 25-35. <https://doi.org/10.3917/g1.113.0025>

Gueguen, K. (2016). La relation avec les prestataires. *I2D - Information, données & documents*, 53(4), 42-43. <https://doi.org/10.3917/i2d.164.0042>

Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard business review*, 57, 106-114. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21

- Léger-Jarniou, C. (2008). Accompagnement des créateurs d'entreprise : Regard critique et propositions. *Marché et organisations*, 6(1), 73-97. <https://doi.org/10.3917/maorg.006.0073>
- Loup, P., Maurice, J., & Rodhain, F. (2021). Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien-être et le stress au travail. *Systèmes d'information & Management*, 25(3), 9-49. <https://doi.org/10.3917/sim.203.0009>
- Nassaut, S., Henry, A., Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). *Enjeux d'une coexistence de prestataires à finalité sociale et lucrative, suite à l'introduction, en Belgique, d'un quasi-marché dans le champ des services de proximité*. HEC-ULg Working paper n°200803/03.
- Nirello, L. (2016). Les outils technologiques au service du contrôle de gestion dans les Ehpad. Conséquences sur la qualité du travail. *Retraite et société*, 75(3), 73-90. <https://doi.org/10.3917/rs.075.0073>
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20(2), 11-63. <https://doi.org/10.3917/savo.020.0011>
- Pesqueux, Y. (2020). *La résistance au changement*. <https://shs.hal.science/halshs-02876103>
- Piasna, A., & Drahokoupil, J. (2017). Gender inequalities in the new world of work. *Transfer (Brussels, Belgium)*, 23(3), 313-332. <https://doi.org/10.1177/1024258917713839>
- Puech, I. (2013). Francesca Petrella (dir.), Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente. Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », 2012. *Travail et emploi*, 134(2), 100-101. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6041>
- Rousseil, M. (2007). Femmes et hommes dans le secteur social. *Empan*, 65(1), 74-78. <https://doi.org/10.3917/empa.065.0074>
- Schöpfel, J. (2015). Littérature « grise » : De l'ombre à la lumière. *I2D - Information, données & documents*, 52(1), 28-29. <https://doi.org/10.3917/i2d.151.0028>
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- Sorin, F. (2019). Les pratiques numériques des travailleurs sociaux : Entre « savoir-faire » et « devoir-faire ». *Vie sociale (Paris)*, 28(4), 33-49. <https://doi.org/10.3917/vsoc.194.0033>

Ouvrages

- Mertens, S., Davister, C., Henry, A., Marée, M., Rijpens, J., Adam, S., Boving, M., Bauwens T., Faillon, J., Hurdebise, L., Linckens, A., Mouchamps, H., & Teclu C. A. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Edipro, Belgique.
- Ricou, J., & Moissonnier, V. (2022). Outil 21. Les types d'accompagnement externe. Dans : J. Ricou & V. Moissonnier (Dir), *Pro en Conduite du changement: 69 outils 11 plans d'action 6 ressources numériques* (pp. 64-65). Paris: Vuibert. <https://www.cairn.info/pro-en-conduite-du-changement--9782311625547-p-64.htm>

Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, Pearson, New York.

Thiétart, R. & Xuereb, J. (2015). Chapitre 1. Rôle du dirigeant. Dans : , J. Barthélemy, C. Donada & C. van Wijk (Dir), *Stratégies: Des concepts à leur mise en œuvre* (pp. 7-16). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/strategies--9782100722549-p-7.htm>

Valenduc, G. (2009). La fracture numérique passe-t-elle par le travail?. Dans F. Granjon, B. Lelong, J.-L. Metzger (dirs.), *Inégalités numériques: clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC* (pp. 137-160), Hermès Lavoisier. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:129035>

Rapports

Académie des Entrepreneurs Sociaux d'HEC Liège. (2016). *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*. Centre d'Economie Sociale. <http://www.ces.uliege.be/portfolio-items/barometre-des-entreprises-sociales-2016/>

Agence du Numérique. (2022). *Baromètre 2022 de maturité numérique des entreprises wallonnes*. Digital Wallonia. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/entreprises2022/>

Anact. (2019). *Accompagner les transformations numériques dans la branche de l'aide à domicile*. Anact. <https://www.anact.fr/accompagner-les-transformations-numeriques-dans-la-branche-de-laide-domicile>

Avise & Jurisassociation. (2017). *Projet associatif : L'accompagnement à tous les étages*. Avise. <https://www.avise.org/ressources/projet-associatif-laccompagnement-a-tous-les-etages>

BPI France. (2017). *Les dirigeants de PME et ETI face au digital*. Bpifrance Le Lab. <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/les-dirigeants-de-pme-et-eti-face-au-digital>

Brolis, O., Paul, S., Stouffs, A., & Wattecamps, C. (2018). *L'impact de la révolution numérique sur le secteur des services à la personne. Rapport d'avancement de l'étude sur le volet 1 : Revue de la littérature et d'initiatives existantes & entretiens exploratoires*. Digital Wallonia. https://content.digitalwallonia.be/post/20200117094455/2018_DIGI-SERV_WP1_rapport.pdf

Chauvet, A. (2002). *Les Cahiers de l'Accompagnement : L'entretien dans les pratiques d'accompagnement*. CAP Métiers Nouvelle-Aquitaine. <https://www.cap-metiers.pro/TELECHARGEMENT/326/Repere47.pdf>

CHORUM. (2017). *La digitalisation des services à la personne. Une opportunité pour les associations de l'aide et des soins à domicile ? Pour la Solidarité*. <https://www.pourlasolidarite.eu/fr/publication/la-digitalisation-des-services-la-personne>

De Cort, L. & Van Overbeke, V. (2023). *Réduire la fracture numérique pour l'ensemble des consommateurs dans la société*. SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/publications/reduire-la-fracture-numerique>

Haut conseil du travail social. (2022). *Pourquoi et comment les travailleurs sociaux se saisissent des outils numériques ? Recommandations du groupe de travail « Numérique et travail social »*.

Ministère des Solidarités et des Familles. <https://solidarites.gouv.fr/pourquoi-et-comment-les-travailleurs-sociaux-se-saisissent-des-outils-numeriques>

Kornig, C., Odena, S., Petrella, F., & Isabelle, R. (2021). *L'impact des nouvelles technologies sur la qualité de l'emploi et du travail dans l'aide à domicile*. HAL. <https://hal.science/hal-03482493>

Moreau, C., Wuidar, S., Pichault, F., & Brolis, O. (2019). *Les impacts de la digitalisation sur les entreprises sociales actives dans le secteur des services aux personnes*. Agence du Numérique. <https://hdl.handle.net/2268/244034>

Observatoire transfrontalier de l'ESS. (2009). *Les services à la personne / services de proximité*. Observatoire transfrontalier de l'ESS. <https://observatoire-es.be/publications/>

Observatoire transfrontalier de l'ESS. (2012). *Enjeux et perspectives de l'économie sociale et solidaire pour les services de proximité ?*. Observatoire transfrontalier de l'ESS. <https://observatoire-es.be/publications/>

OPCO Santé. (2020). *Étude : besoins de formations et d'accompagnement induits par le digital*. OPCO Santé. <https://www.opco-sante.fr/etude-besoins-de-formations-et-daccompagnement-induits-par-le-digital>

Service Francophone des Métiers et des Qualifications. (2019). *Les métiers de l'aide à domicile*. SFMQ. https://sfmq.cfwb.be/fileadmin/sites/sfmq/uploads/Fichiers/EP/EP_Aide-Version_definitive_1_.pdf

Sites Web

BpiFrance Création. (s. d.). *L'accompagnement du créateur : Comment ça marche ?*. Consulté le 8 août 2023 sur <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/laccompagnement-du-createur-comment-ca-marche>

Brossault, B. (s. d.). *Qu'est-ce que la conduite du changement et comment la mettre en place ?*. HubSpot. Consulté le 29 juillet 2023 sur <https://blog.hubspot.fr/marketing/conduite-du-changement>

Cadremploi. (s. d.). *Manager de proximité : Définition, profil et missions*. Consulté le 26 juin 2023 sur <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/le-manager-de-proximite>

CIDJ. (s. d.). *Responsable de services à domicile*. Consulté le 26 juin 2023 sur <https://www.cidj.com/metiers/responsable-de-services-a-domicile>

Delacauw, F. (2022, 23 février). *Qu'est-ce que la gestion du changement ?*. HEC Liège Executive Education. Consulté le 2 août 2023 sur <https://www.hecexecutiveschool.be/blog/change-management>

DigitalEES. (s. d.). *Transformation numérique des entreprises d'économie sociale*. Consulté le 2 août 2023 sur <https://www.digitalees.be/projet/>

Digital Wallonia. (s. d.). *Dirigeant versus leadership numérique*. Consulté le 29 juillet 2023 sur <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/leadership-numerique/>

- Duboisdeghien, R. (2021, 29 novembre). *On ne peut pas se passer des aides familiales*. Daily Science. Consulté le 2 août 2023 sur <https://dailyscience.be/29/11/2021/on-ne-peut-pas-se-passer-des-aides-familiales/>
- Economie Wallonie. (s. d.). *Economie Sociale. Présentation*. Consulté le 2 août 2023 sur https://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/Presentation.html
- GAP Informatique. (s. d.). *Logiciel de gestion des titres services—GapMobil*. Consulté le 29 juillet 2023 sur <https://www.gapinformatique.be/fr/gapmobil?.AbsoluteUri>
- HelloWork. (s. d.). *Fiche métier Responsable secteur dans l'aide aux soins à domicile*. Consulté le 26 juin 2023 sur <https://www.hellowork.com/fr-fr/metiers/responsable-soins-a-domicile.html>
- Koller, R. (2022, 31 mai). *Quel rôle pour les conseils d'administration dans la transformation numérique ?* Consulté le 29 juillet 2023 sur <https://www.ictjournal.ch/articles/2022-05-31/quel-role-pour-les-conseils-dadministration-dans-la-transformation-numerique>
- Larousse. (s. d.). *Définitions : Direction*. Consulté le 26 juin 2023, sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/direction/25779>
- Le Robert. (s. d.). *Accompagnement—Définitions, synonymes, conjugaison, exemples*. Consulté le 2 août 2023 sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/accompagnement>
- NowTeam. (2017, 4 mai). *Accompagnement informatique : Aider votre équipe interne*. Consulté le 26 juin 2023 sur <https://www.nowteam.net/accompagnement-informatique-aider-equipe-interne/>
- Oriane. (s. d.). *Responsable de service d'aide et de soins à domicile*. Consulté le 26 juin 2023 sur <https://www.oriane.info/metier/responsable-de-service-d%E2%80%99aide-et-de-soins-a-domicile/574>
- Sahli, A. (2017, 13 septembre). *Le directeur financier, pivot de la transformation*. Monde des grandes écoles et universités. Consulté le 29 juillet 2023 sur <https://www.mondedesgrandesecoles.fr/directeur-financier-pivot-de-transformation/>
- Solutions Horizon. (s. d.). *Fonction support : Définition et métiers concernés*. Consulté le 26 juin 2023 sur <https://solutions-horizon.com/management-de-transition/expertise/fonction-support/>
- Sopitec. (s. d.). *Un accompagnement technique pour vos équipes*. Consulté le 29 juillet 2023 sur <https://sopitec.fr/sopicoach/>
- Wallonie. (2021, 24 septembre). *Faire appel à un service d'aide et de soins à domicile*. Consulté le 26 juin 2023 sur <https://www.wallonie.be/fr/demarches/faire-appel-un-service-daide-et-de-soins-domicile>
- Workplace from Meta. (s. d.). *Qu'est-ce que le personnel de terrain ?*. Consulté le 26 juin 2023 sur <https://fr-fr.workplace.com/blog/what-is-a-frontline-worker>

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this paper is to study the influence of external support as part of the implementation of a digitalization project on workers in social enterprises operating in the personal care services. The theoretical part of this work looks at the digitalization of the personal care sector, its impact on workers and the benefits for a social enterprise in this sector of using external support to carry out its digitalization project. The practical part takes the form of a comparative study of the experiences of social enterprises that have benefited from support under the DigitalESS project (pilot programme supported by the Walloon Government and intended for social economy enterprises wishing to use digital technology to serve their social purpose) and social enterprises that have carried out their transition autonomously. The projects conducted in the 3 organizations studied aim to equip social field workers with digital tools.

Word count = 29,092