

**Emmanuelle Puissant (coord.), Mariano Bona, Pascal Dupas, Anne Le Roy, Laurent Terrier (2023), *Des évolutions technologiques pour qui ? Pour quoi ? Transformations du travail, de son sens et de ses finalités dans le secteur social et médico-social*, Université Grenoble Alpes, CREG, La Cgt Isère, RRS-Cgt, décembre.**

## **1. UNE RECHERCHE-ACTION : ORIGINES, METHODOLOGIES ET OBJECTIFS**

### **1.1. Origines**

Cette recherche-action s'inscrit dans des travaux de recherche et des activités syndicales de longue date, cherchant à comprendre les transformations structurelles du monde du travail, notamment les dégradations des conditions de travail et l'intensification du travail, pouvant aller jusqu'à une perte de sens au travail. Cette préoccupation académique a rencontré une préoccupation syndicale. En effet, les salariées<sup>1</sup> du secteur de la santé et du médico-social évoquaient depuis plusieurs années la question des outils technologiques bousculant leur travail et leurs pratiques professionnelles, sans pour autant que cela ne parvienne à constituer un sujet syndical. L'appropriation syndicale de ces questions est devenue un enjeu pour construire des revendications et réaffirmer la place des salarié.es et de leur.es représentant.es sur ces transformations profondes du travail.

### **1.2. Objectifs & apports**

L'équipe composée de syndicalistes et de chercheuses a choisi d'articuler étroitement recherche et action. En effet, l'objectif n'est pas seulement de réaliser une recherche pour mieux comprendre et expliquer les conséquences des outils sur le travail, mais bien de le faire avec les syndicats des établissements et services concernés, afin que cette étape de compréhension et d'analyse collectives constitue une première étape d'investissement syndical sur ce champ.

La particularité principale de cette forme de recherche porte sur la posture qui la sous-tend : il n'y a pas d'un côté les sachant.es et de l'autre le terrain que l'on analyse et mobilise, terrain qui « reçoit » à la fin les résultats de la recherche. L'idée est que la compréhension des phénomènes complexes, comme les logiques à l'œuvre de transformations profondes du travail, nécessite une co-construction à toutes les étapes entre les chercheuses et chercheurs spécialisé.es sur les objets d'étude, et les travailleurs et travailleuses qui connaissent finement leur travail et vivent ses évolutions multiples.

---

<sup>1</sup> Les femmes étant largement majoritaires dans les emplois des activités sociales et médico-sociales, représentant 82 % des salarié.es, nous emploierons le féminin pour désigner l'ensemble des salariées de ce secteur.

### **1.3. Périmètre**

Notre entrée étant le travail et ses évolutions, nous avons retenu les outils numériques qui suivent ce travail et visent à l'objectiver<sup>2</sup>. Concernant les activités, la recherche-action porte sur un ensemble d'activités sociales et médico-sociales se caractérisant par l'importance de la relation d'aide et d'accompagnement : l'aide à domicile, les Ehpad, le handicap et la protection de l'enfance.

## **2. PRINCIPAUX RESULTATS**

### **2.1. Le travail « bien fait » et les outils numériques selon les salariées**

#### ***Un travail relationnel, vecteur de sens pour les salariées***

Les entretiens convergent sur une approche du travail « bien fait » entendu comme un travail permettant de répondre aux besoins des personnes accompagnées. Il est défini comme un travail relationnel compte tenu (1) de la centralité de la relation dans le travail autour de la personne comprise dans sa globalité, dont les besoins sont multidimensionnels et pas seulement matériels, (2) du caractère collectif du travail en équipes et pluridisciplinaire, (3) d'un travail nécessitant du temps, la qualité de la relation d'aide étant déterminée par la possibilité de prendre le temps de la relation singulière et de la confiance.

Les entretiens mettent en évidence que si ces conditions sont réunies, si les salariées ont les espaces et les possibilités de prendre le temps de la relation, elles sont conscientes de l'utilité de leur travail : utilité pour les personnes aidées ou accompagnées, pour les familles, et également pour la société.

#### ***Des outils numériques au service d'un travail « bien fait » et d'un service de qualité selon les salariées***

Une partie des salariées considère qu'elle n'a pas besoin d'outils pour « bien » faire son travail. Ces mêmes salariées évoquent en revanche des besoins de temps et de temps collectifs, notamment en équipes pluridisciplinaires, pour « bien » faire son travail, et répondre aux besoins des personnes accompagnées. Une autre partie des salariées interrogées est, quant à elle, porteuse d'idées pour le développement d'outils numériques en faveur de la qualité du travail et du service. Les salariées précisent que ces outils doivent être en complément des temps de travail physique en équipes, entre collègues et en équipes pluridisciplinaires, et non en remplacement de ceux-ci. Les outils majoritairement évoqués sont des outils pour aider à la qualité et la continuité de l'accompagnement des personnes qui ne peuvent développer le langage verbal (pictogrammes, tablettes qui prononcent les mots entrés sous forme de dessins, etc.).

---

<sup>2</sup> Sont exclus les outils numériques d'aide à la relation avec les usager.es (tablettes et icônes pour les personnes ne maîtrisant pas le langage) ni les outils technologiques intervenant directement dans la relation avec les personnes accompagnées (élévateurs, télémédecine, etc.). Les résultats portent donc sur un seul type d'outils : les outils numériques de suivi de l'activité et d'objectivation du travail.

## **2.2. Les outils numériques au service de transformations du travail au détriment du travail « bien fait »**

### ***Outils numériques et transformations du travail***

Les outils numériques sont un des vecteurs d'accélération de transformations structurelles du travail.

#### Une transformation du rapport à l'autonomie et au contrôle du travail

Les salariées font état d'une impression d'un contrôle partiel de leur travail par leur hiérarchie : « *On doit rendre des comptes, mais seulement sur une partie de notre travail.* » Plusieurs salariées déplorent que des aspects importants de leur travail ne soient pas pris en compte par la hiérarchie. Toute la partie du travail, notamment le travail de relation, ou de veille sanitaire et sociale, qui « n'entre pas dans les cases » des outils qu'il faut remplir, questionne les salariées : que va devenir cette partie du travail qui n'est pas saisissable dans les outils ?

#### Des transformations du travail lui-même

Les transformations du contenu du travail s'opèrent *via* une baisse de la part « relationnelle » du travail, sous la pression de l'augmentation de la part « administrative » du travail, de « saisie » et « d'informatique ». On note aussi des transformations de la pratique professionnelle, dans le sens où l'introduction des outils numériques transforme la manière de travailler et de penser le travail. Qu'il s'agisse des « badgeuses » dans l'aide à domicile ou des dossiers uniques numériques dans le handicap ou les Ehpad, plusieurs entretiens évoquent la même situation professionnelle : lors de l'accompagnement d'une personne, les salariées se disent être parfois perturbées car elles anticipent les difficultés qu'elles vont avoir pour « coder » ou « entrer dans l'ordinateur » ce qu'elles sont en train de faire avec les personnes accompagnées. Cela peut être « perturbant », car « *on n'est pas 100 % concentré sur ce qu'on fait. On pense à comment on va pouvoir rentrer ce qu'on fait et dont on est sûr que c'est utile. C'est aberrant...* ».

#### Des transformations des transmissions d'informations et de la communication

Une tendance lourde se dégage de notre terrain : la communication aurait tendance à se réduire à ce que l'outil serait en mesure de stocker, d'absorber, de traiter. On note là une transformation du rôle de l'outil lui-même : d'une aide parmi d'autres à la communication entre professionnelles, et plus largement avec les « partenaires », avec les familles, l'outil tend à définir la communication elle-même. Elle est alors réduite à ce que l'outil est en mesure de faire : stocker des informations et les partager de manière standard *via* des cases cochées. Or, la communication dépasse le seul transfert d'informations. Les entretiens révèlent la complémentarité entre ce que l'on peut saisir dans les outils et ce que l'on peut se dire (notamment la partie de ce qu'on peut se dire qui n'entre pas dans les outils, « *l'importance de la rencontre physique* »). Ainsi, lorsque la saisie de données se substitue au travail collectif, trois grandes conséquences sont identifiées par les salariées : (1) une tendance à une perte du

travail collectif et pluridisciplinaire, (2) une perte de la « qualité relationnelle » de l'accompagnement, (3) une baisse de la qualité et de l'efficacité du rôle de veille sanitaire et sociale des travailleuses sociales et médico-sociales.

### ***Les outils numériques : des obstacles au travail bien fait ?***

#### Une autonomie empêchée

Alors que l'autonomie est une caractéristique intrinsèque et constitutive du travail relationnel, les entretiens convergent sur un sentiment de contrôle accru sur les parties du travail qui ne sont pas centrales, qui ne sont pas directement liées à la relation d'aide et d'accompagnement. A cela s'ajoute une impression d'une réduction des marges de manœuvre des salariées qui permettent l'adaptation du travail aux besoins à la fois instantanés et singuliers des personnes. Il s'agit par exemple de la prise en compte de leur état, de fatigue ou de déprime, par définition non anticipable et donc non pris en compte dans la liste des tâches à effectuer qui s'affiche sur l'outil numérique.

#### Un travail collectif empêché

Les outils sont considérés comme des obstacles au travail collectif lorsqu'ils sont pensés et mis en place en remplacement des réunions entre professionnelles. Dans cette situation, les salariées sentent que le travail collectif multidimensionnel est réduit à un seul transfert d'informations. Cette réduction de la conception du travail collectif à un seul transfert d'informations facilite le remplacement des différents espaces de travail collectif par une saisie de données. Or, les entretiens sont riches d'éléments attestant l'importance pour les salariées de ces espaces collectifs. On peut extraire des entretiens quatre apports principaux de ce travail collectif : (1) effets positifs sur la posture professionnelle, la pratique, la connaissance de ses droits, et la possibilité de refuser des demandes de l'emploi ou des usagères et usagers, considérées comme abusives ; (2) une meilleure connaissance des personnes accompagnées et de leurs besoins par essence multidimensionnels ; (3) une meilleure capacité à résoudre des problèmes issus de situations complexes ; (4) des espaces de travail collectif permettant des échanges professionnels qui « aident à tenir », dans un contexte de dégradation des conditions de travail.

#### Un accompagnement global de la personne empêché

Les salariées sentent un décalage très fort entre ce qui fait le sens même de leur travail et ce qu'elles peuvent rendre visible dans les outils de saisie de l'activité qu'elles doivent remplir : elles ont l'impression qu'on leur « demande de passer du temps sur des choses qui ne sont pas essentielles ». Dans l'outil, le travail est « saucissonné », tout comme le sont les usagères et usagers : « On nous demande d'agir sur des morceaux de personnes, et non plus sur des personnes en tant que telles. » Ainsi, les salariées perçoivent, sans être toujours en mesure de mettre des mots clairs sur cette tendance, une tendance à la réduction de leur travail à une succession d'actes à réaliser. Plusieurs salariées vont plus loin en exprimant que l'accompagnement global des personnes est devenu impossible, allant même jusqu'à dire

qu'« *on nous demande de mal faire notre travail* ». Ce sentiment d'être empêché d'accompagner globalement les personnes et de contribuer à répondre à leurs besoins, génère une perte de sens au travail, pouvant aller jusqu'à des situations de souffrance au travail importante.

### ***Quelles stratégies salariales et syndicales pour « maintenir du sens au travail » ?***

Les entretiens permettent d'identifier que les salariées regorgent d'idées et d'initiatives pour maintenir du sens, pour pouvoir continuer de « bien » faire leur travail et de répondre aux besoins des personnes accompagnées. Qu'il s'agisse du secteur du handicap ou de celui des personnes âgées, les stratégies sont principalement individuelles et invisibles, et visent à préserver des marges de manœuvre pour effectuer un travail « de qualité » selon les salariées. Plusieurs stratégies sont évoquées : ne pas faire ce qui nous est demandé, ou encore contourner les injonctions, notamment de temps, pour pouvoir faire à fois « plus » et « autrement » que le travail prescrit. En revanche, notre recherche témoigne d'une quasi absence de stratégies collectives sécurisées, explicites pour « *reprendre la main sur son travail* » et encore moins pour « *reprendre la main sur les outils* ». Les salariées rencontrées – et leurs représentant.es – n'ont pas été associées au choix des outils, ni dans leur conception ni dans leurs usages. La question des outils numériques est un sujet qui a du mal à être reconnu comme un sujet syndical.

## **2.3. Une lecture des évolutions politico-législatives contribuant à transformer le service en marchandise**

### ***Une même logique, deux tournants***

Depuis les premières grandes lois de 1975, les évolutions législatives révèlent une transformation continue et sans rupture vers la mise en place d'une nouvelle gestion publique, dont l'analyse s'avère éclairante pour comprendre la logique animant le législateur depuis quarante ans. A la fin des années 1970 et début 1980, un premier virage remet en cause une logique fondée sur la réponse à des besoins sociaux, pour introduire une régulation économique fondée sur une gestion de l'offre. Puis, au cours des années 2000, un second tournant instaure un système cohérent régi par une gestion de l'offre administrative et territoriale, à travers un financement à l'activité, appelant un recours croissant aux outils numériques.

### ***Un recours croissant au numérique au service d'une gestion financière***

Pour mettre en place ces nouvelles offres de soins et de services médico-sociaux, le législateur va encourager le recours à de nouveaux outils de gestion destinés à suivre l'activité des établissements au service de la performance financière. Le découpage en actes, réduisant fortement la dimension service et relationnelle de l'activité médico-sociale, permet et appelle le recours à des outils techniques, principalement les outils numériques, non neutres, conçus et mis en place au service d'une logique politique. Cette logique se caractérise par une rationalisation des dépenses fondée sur une quête de performance financière pensée et attendue dans le cadre d'une industrialisation des services médico-sociaux, considérés comme une

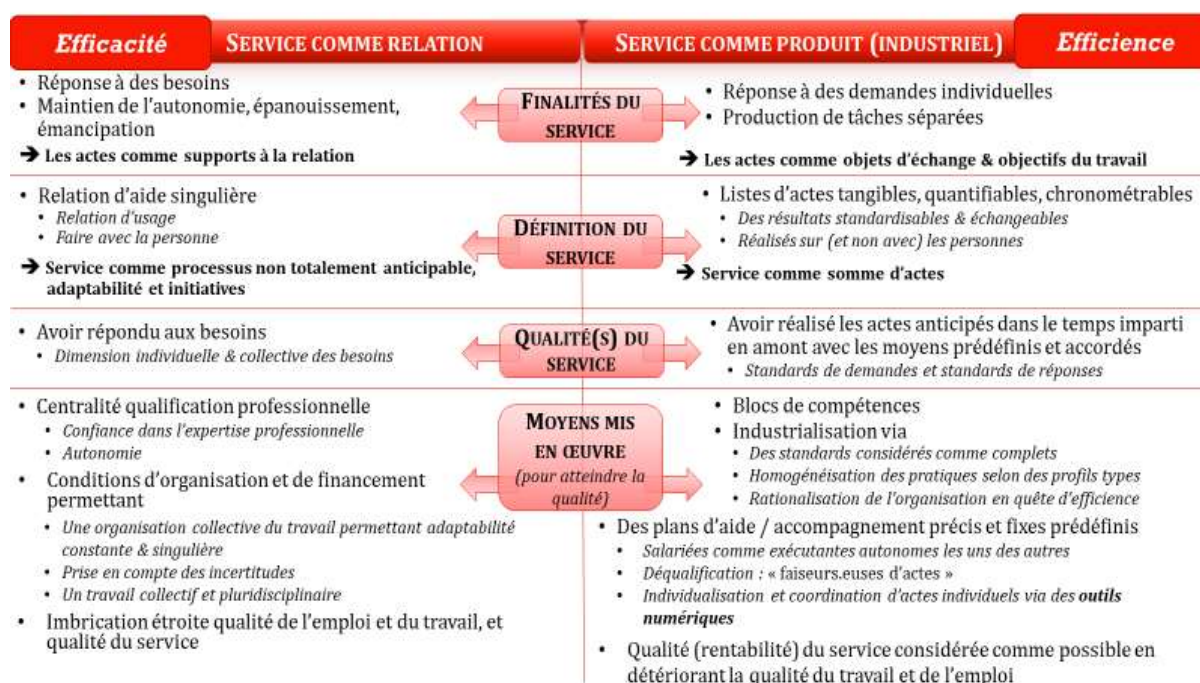
succession de prestations identifiables, séquençables, standardisables et donc codifiables. Cette nouvelle gestion impacte les établissements et services médico-sociaux qui deviennent des organisations au service de leur comptabilité et performance financière, et non sociale.

## 2.4. Une explication de ces transformations et de la perte de sens : deux conceptions du service en tension

Des transformations véhiculées par la « mise en marchandise » de services émergent deux idéaux types de conception du travail et du service en tension.

Ce tableau a été conçu comme un outil pour faciliter la compréhension des logiques sous tendues par les transformations en cours et ainsi créer les conditions d'actions syndicales sur cette question des transformations du travail qui ne dépendent pas des outils mais sont encouragées et accélérées par l'utilisation des outils numériques de suivi de l'activité.

### Deux conceptions du travail et service<sup>3</sup>



La conception du service et du travail « bien fait » selon les salariées est ici intégrée dans le référentiel de l'efficacité, comprise comme le rapport entre les activités réalisées et les objectifs initiaux. La finalité du service est alors la réponse aux besoins, compris comme une aide ou un accompagnement permettant l'autonomie, voire l'émancipation des personnes accompagnées. Le service se définit avant tout comme une relation singulière nécessitant du temps et des réajustements continus. Les actes réalisés sont considérés comme un support à cette relation d'aide. La qualité du service est évaluée en fonction des réponses apportées aux besoins collectifs (égalité d'accès en fonction des revenus et des territoires aux services médico-

<sup>3</sup> La colonne « service comme relation » résulte des entretiens individuels et collectifs. Celle « service comme produit » a été établie à partir de l'analyse des textes législatifs et l'analyse de l'outil et des nomenclatures SERAFIN-PH intégrées dans le dossier numérique unique de l'utilisateur (DNUU).

sociaux) et individuels (aider à maintenir et développer les marges d'autonomie de chaque personne singulière). Enfin, parmi les nombreux moyens mis en œuvre pour atteindre l'efficacité des activités, on retient du terrain (1) les conditions d'organisation collective du service et du travail, permettant une adaptabilité constante et singulière aux besoins, (2) une prise en compte des incertitudes inhérentes au travail de la relation, (3) un travail pluridisciplinaire permettant la réponse aux besoins.

Cette conception est aujourd'hui heurtée par une autre conception, rarement explicite ou assumée, mais dont nous avons identifié les principaux éléments de l'analyse politico-législative et des entretiens. Cette conception se situe dans le cadre d'un référentiel de l'efficacité, comprise comme le rapport entre des actes réalisés et les moyens mis en œuvre, leurs coûts. Ce service a pour finalité de répondre à des demandes individuelles exprimées. Il est réalisé à partir de tâches, d'actes qui deviennent à la fois les objets d'échange, entre demandeurs et offreurs de services, et les objectifs du travail lui-même. Le service se réduit, devient une liste d'actes tangibles, quantifiables et chronométrables – et donc codables – réalisés sur la personne (l'aide au repas se réduit à la prise de repas), pensée de manière abstraite et standardisée (toute personne a besoin d'être nourrie). Sur la base de standards de demandes (une personne ayant encore des marges d'autonomie ayant besoin d'aide pour sa toilette) et de réponses (interventions de 30 minutes pour aider à la toilette quand les personnes peuvent se déplacer seules), la qualité du service est évaluée en fonction de la réalisation des actes prédéfinis en amont. Dans ce contexte, les moyens mis en œuvre pour atteindre l'efficacité du service sont issus des plans d'aide ou d'accompagnement précis et prédéfinis, et le travail collectif se réduit à une coordination d'actes individuels *via* des outils numériques.

## **2.5. Co-construction d'outils à l'appropriation syndicale**

Un résultat important de cette recherche-action réside dans le fait d'avoir réussi à reconnaître collectivement la question des transformations du travail générées ou accélérées, ou encore encouragées, par les outils numériques dans les activités sociales et médico-sociales, comme un sujet syndical à part entière. Si l'idée est partagée, un autre consensus s'en est suivi, celui d'un besoin d'aide à une appropriation syndicale plus large de ces enjeux. Ainsi, ont été co-construits un 4 pages, une bande dessinée, un documentaire avec l'association Le Fil Rouge, intitulé « Des outils numériques contre le travail ? La relation mise à mal dans le médico-social ».