

ÉTUDE SUR LES BESOINS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT INDUITS PAR LE DIGITAL

AU SEIN DU SECTEUR DES ACTIVITÉS SANITAIRE, SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE PRIVÉ À BUT NON LUCRATIF



Table des matières

INTROI	DUCTION	l	•••••	•••••	••••••	•••••	••••••	5
	_			DOCUMENTA				
				NUMÉRIQUE ET LI				9
1.1.	Le pilo	tage,	l'organisation	et le suivi de l'ac	tivité			12
1.2. institu				ns et la collaboro				
1.3.	L'acco	mpag	gnement num	érique des public	s dans le se	cteur social et n	nédico-s	ocial
1.3	.2 Les	usage	es et risques	un défi dans l'ac numériques : ur	n défi dar	ns l'accompag	nement	des
1.3	.3 Les c 22	compe	étences numé	ériques : un vecte	ur d'insertic	on professionnell	e des pu	ublics
1.4. dépe				isation des obje		The state of the s		
1.4	.1 L'au	tomat	isation et la c	ompensation d'u	n handica;	o		25
1.4	.2 Les c	disposi	tifs de surveille	ance et d'alerte				26
1.5. l'inte				ils numériques c				
1.6.	Le dév	elopp	ement de no	uvelles modalités	de prise er	n charge des pa	tients	30
1.7.	Une no	ouvelle	e relation au p	atient et à l'usag	er			32
1.7	.1 Des	outils p	oour rendre lo	ı personne actrice	e de sa san	té		32
1.7	.2 La fo	acilité	d'accès aux i	nformations via le	s outils nun	nériques		33
1.8.	Cartog	graphi	e des usages.				•••••	35
				IFIÉS SUR LES MÉ				37
2.1								
2.2				compagnement o				
2.3				nté				
2.4				et les services sup				
2.5				ux métiers				



_		IERS CONSTATS ISSUS DE L'ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE ET DES ENTRETIENS S	
		TRE II: USAGES ET IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS SSEMENTS	
1	PRÉA <i>l</i>	MBULE : MÉTHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE POUR LES ENQUÊTES	52
2 N		DES LIEUX DES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ENGAGEMENT DANS LA TRANSITION UE	
	2.1 P	ratiques et outils rencontrés dans les établissements	
	2.1.1	Le pilotage, l'organisation et le suivi de l'activité	59
	2.1.2 institut	Partage des informations et collaboration entre les professionnels et avec	
	2.1.3	Nouvelles modalités de prise en charge	61
	2.1.4	Utilisation d'objets connectés pour mieux accompagner	61
	2.1.5 l'inter	Équipements et outils numériques qui améliorent la « performance » vention	
	2.1.6	Nouvelle relation entre professionnels et usagers	62
	2.1.7	Accompagnement numérique des publics	62
	2.2 U	Ine appropriation des usages numériques variables	63
		Des éléments explicatifs éclairant les différents niveaux de développement numériques	
3	IMPA	CTS DES USAGES DU NUMÉRIQUE	68
	3.1 Ir	npacts par famille de métiers	72
	3.1.1	Médical	78
	3.1.2	Soin	79
	3.1.3	Médico-technique	83
	3.1.4	Éducatif, social, insertion	84
	3.1.5	Travail protégé	87
	3.1.6	Enseignement-formation	88
	3.1.7	Services et moyens généraux	90
	3.1.8	Services administratifs et de gestion	91
	3.1.9	Direction	95
	3.2 D	Des constats et impacts transversaux	98



rtagés dans les 99
sales 103
105
106
ements 108
110
112
116
116
e à ces besoins
120
122
ıns la définition 123
nformation des 124
125
ns adaptées et 126
cours 128
129
in onfo







INTRODUCTION

Ce rapport reprend l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de l'étude commanditée par l'Observatoire d'Unifaf 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 ».

En préambule, il est important de préciser qu'il n'existe pas aujourd'hui de définition précise du terme « digital » et de son équivalent français, « numérique ». Ces notions font référence à ce qu'on a appelé les nouvelles technologies, les technologies de l'information et de la communication (TIC), puis plus généralement la « dématérialisation ». Afin de clarifier la problématique, nous reprenons ici la définition retenue par le Haut Conseil du travail social : « Le terme "numérique" représente toutes les applications qui utilisent un langage binaire qui classe, trie et diffuse des données. Ce terme englobe les interfaces, smartphones, tablettes, ordinateurs, téléviseurs, ainsi que les réseaux qui transportent les données. Il envisage à la fois les outils, les contenus et les usages »¹. Cette étude est centrée sur l'impact du numérique sur les métiers et les compétences, c'est-à-dire sur la transition numérique qui est « le processus d'appropriation des usages de ces nouvelles technologies » ².

On s'intéresse donc dans un premier temps aux usages du numérique dans les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux afin de comprendre, dans un second temps, en quoi ces usages impactent les professionnels, amènent une évolution des métiers et créent de nouveaux besoins en compétences.

Ce rapport comprend donc deux chapitres.

- Chapitre I: il correspond à une première analyse essentiellement descriptive issue des travaux documentaires et des informations recueillies dans les entretiens menés avec des experts. Une première partie vise à décrire les différents usages du numérique et les professionnels concernés tandis que la seconde partie tente de mettre en évidence l'impact de ces évolutions sur les métiers et sur les besoins en compétences. En synthèse seront repris les opportunités et les menaces/risques perçus.
- Chapitre II: il présente les résultats des enquêtes, par questionnaire et par des entretiens sur site auprès de responsables et professionnels. Il est structuré en trois parties. La première décrit l'état des lieux des différents niveaux d'engagement des établissements dans la transition numérique. La seconde approfondit les impacts des usages du numérique par famille de métiers et de manière transversale. La troisième met en avant les besoins identifiés dans les établissements.



¹« Pourquoi et comment les travailleurs sociaux se saisissent des outils numériques ? » – recommandations du groupe de travail « Numérique et travail social » – Haut Conseil du travail social. ² Ibid.

Le rapport se termine par une partie sur **les préconisations** pour répondre aux attendus de l'Observatoire d'Unifaf afin d'accompagner les adhérents dans leur anticipation et dans leur gestion des impacts du numérique.



CHAPITRE I : ANALYSE DOCUMENTAIRE ET CADRAGE DE LA PROBLÉMATIQUE



1 LES PRINCIPAUX USAGES DU NUMÉRIQUE ET LES CHANGEMENTS DANS LES ACTIVITÉS DES PROFESSIONNELS

Selon une étude de Recherches & Solidarités et Solidatech réalisée en 2016 sur les nouvelles pratiques numériques dans les milieux associatifs (sport, culture, loisirs-éducation populaire, sanitaire et social)³, 73 % des associations détiennent un site Internet, 62 % utilisent les réseaux sociaux, 43 % utilisent des outils collaboratifs. Les associations sanitaires et sociales se révèlent parmi les plus intéressées par ces développements. Lors de l'enquête, 57 % d'entre elles utilisaient les outils de reporting et d'évaluation contre 45 % en moyenne dans les autres secteurs. Les exigences des financeurs en termes de remontée d'informations et de traçabilité des actions expliquent sans doute en partie ce résultat et on peut supposer que, depuis, cette proportion a encore augmenté. Et si plusieurs études soulignent le retard pris par ce secteur dans la transition numérique, ces associations se distinguent aujourd'hui par leurs nombreux projets dans ce domaine: volonté de développer l'utilisation d'outils en ligne de type tutoriels ou MOOC pour accroître la performance des salariés et des bénévoles (49 % d'entre elles alors que seules 8 % utilisent la formation à distance aujourd'hui), actions numériques au service de publics spécifiques (mises en place ou envisagées par 57 % d'entre elles), etc. Néanmoins, l'étude note la persistance de freins à cette évolution qui s'explique selon les responsables associatifs par une insuffisance de moyens financiers et matériels, un manque de temps et un manque de savoir-faire auxquels s'ajoute la « frilosité » de certains membres de leurs équipes. Inversement, le concepteur d'un logiciel de réalité virtuelle destiné aux professionnels du handicap note que ce sont les directions qui freinent cette acquisition en raison de contraintes budgétaires mais aussi d'une faible culture numérique, alors que des éducateurs seraient prêts à intégrer les logiciels à leur pratique quotidienne⁴.

Ainsi, l'usage des outils de reporting, d'évaluation, de coordination et de suivi des dossiers s'installe largement, et l'intérêt des outils de formation exploitant le numérique est globalement bien perçu par les responsables, mais l'introduction du numérique dans le cœur de métier semble plus complexe.

Au regard des différents rapports étudiés et des entretiens réalisés avec les experts, il n'existe pas de catégorisation stabilisée des usages des outils numériques. Selon les sources, les approches sont variables et mêlent souvent des niveaux de catégorisation hétérogènes en référence tant aux outils (smartphone, tablette, robot, par exemple), qu'aux fonctions des outils (création de site web, création graphique), et qu'aux usages (collaboration entre professionnel) et aux impacts sur les activités.

En prenant appui sur ces différentes sources, nous construirons au fil des éléments présentés ci-après une cartographie des usages des outils numériques permettant de rendre lisibles les types d'acteurs concernés et la nature des activités impactées par ces usages.



³ « La place du numérique dans le projet associatif en 2016 », rapport d'étude, Solidatech, Recherches & Solidarités.

⁴ « La gratuité, seul moyen pour I-Virtual d'amener la réalité virtuelle aux enfants autistes », *Travail Social* Actualités, 6 octobre 2017.

Les différents types d'acteurs

La structure	Les intervenants	Les usagers, bénéficiaires ou clients	Les autres intervenants
STRUCTURE	NTERVENANTS	USAGER BENEFICIAIRE CLIENT	AUTRES INTERVENANTS

La transition numérique est le plus souvent initiée au niveau de la structure (pilotage de l'activité, lien avec les partenaires et financeurs, communication extérieure) tandis que ce sont les évolutions chez les usagers/bénéficiaires/clients, qui vont amener les professionnels à évoluer pour y répondre et les intégrer.

L'acquisition d'usages numériques par les professionnels sur leur cœur de métier (actes de métier assistés par le numérique, gestion de son activité, information/formation) semble constituer le dernier palier de la transition numérique; et ce, sans doute, parce qu'il implique une remise en cause de pratiques professionnelles apprises en formation et mises en œuvre jusque-là.

Le recueil de données à ce stade de l'étude permet de catégoriser les différents usages du numérique en fonction de leurs impacts sur l'activité des professionnels du secteur sanitaire, social et médico-social. Ainsi, on peut distinguer :

- le pilotage, l'organisation et le suivi de l'activité;
- le partage des informations et la collaboration entre les professionnels et avec les institutions;
- l'accompagnement numérique des publics;
- l'utilisation des objets connectés et l'automatisation pour accompagner la dépendance;
- les équipements et outils numériques qui améliorent la « performance » de l'intervention ;
- le développement de nouvelles modalités de prise en charge des patients ;
- une nouvelle relation au patient et à l'usager.

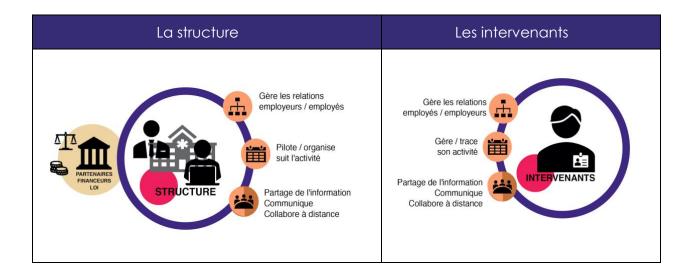
OPCO SANTÉ

1.1. Le pilotage, l'organisation et le suivi de l'activité

L'usage du numérique associé au pilotage et au suivi de l'activité peut correspondre, selon les cas, à une stratégie interne de la structure ou du réseau dans laquelle elle s'inscrit et/ou à l'impact de facteurs externes imposés par les financeurs ou la réglementation.

Cela se traduit par:

- la dématérialisation de plus en plus importante des activités administratives et comptables;
- le développement de logiciels métier qui donnent un potentiel majeur de fonctionnalités autour du suivi de l'activité, la planification, la centralisation des données sur les personnes accompagnées, le reporting interne ou, aux financeurs, des moyens de communication et d'échange de données en interne, avec les personnes accompagnées, etc.;
- la dématérialisation de certains éléments dans la relation employeurs/employés : signature numérique des contrats de travail, transmission électronique des fiches de paie, élections professionnelles en ligne.



Ce type d'usage est considéré comme un moyen d'améliorer le pilotage de l'activité et de fiabiliser les données disponibles pour le management des structures. La dématérialisation, la centralisation des données, leur suivi dans le temps facilitent le travail des professionnels, multiplient les informations disponibles et les enrichissent par les nouveaux échanges et croisements possibles. Ces innovations sont pourtant souvent perçues comme complexes à utiliser, contraignantes et chronophages, que ce soit par les professionnels du soin tels que les infirmiers ou par les travailleurs sociaux tels que les assistants de service social ou éducateurs. Ils ont le sentiment d'être accaparés par la saisie d'informations, par de nouvelles tâches administratives et d'être moins disponibles pour le patient ou l'usager. Ce sentiment est accentué lorsque le professionnel rencontre des difficultés d'appropriation technique du nouvel outil, d'autant plus que, fréquemment, le papier reste utilisé en parallèle de ce déploiement tandis que l'outil est « parachuté » sans que les utilisateurs aient été impliqués dans sa conception.

OPCO SANTÉ Le risque de voir l'outil dominer l'activité existe également au niveau de l'encadrement. Le HCTS identifie les opportunités et risques associés à l'usage des outils numériques à ce niveau.

Opportunités	Risques
 Piloter plus efficacement l'activité. Permettre une mutualisation des pratiques et les valoriser. Créer des espaces de travail collaboratifs dans le cadre de partenariats et/ou de communautés de pairs. 	 Favoriser le management à distance, l'organisation des services par les outils d'e-gestion au détriment des échanges et du soutien technique. Surestimer les outils numériques pour le pilotage de l'activité au détriment des analyses de contexte.
	 Exiger des réponses immédiates, à la vitesse du numérique.

Ces opportunités et risques ne sont pas spécifiques au travail social et se retrouvent dans les différents secteurs professionnels (sanitaire, social et médico-social).

Dans le cadre des projets du programme Hôpital Numérique, par exemple, un professionnel note que «l'informatique permet d'enregistrer tellement de données qui pourraient être utiles que les médecins pilotant le développement des logiciels ont tendance à rajouter à l'excès des items, se disant qu'il pourra être intéressant ultérieurement d'en extraire des informations statistiques », ainsi «la conception trop complète et trop complexe des outils informatiques de suivi génère alors beaucoup de temps passé à remplir les fiches informatiques au détriment du temps passé auprès du malade par l'infirmier »⁵.

Les outils de pilotage, d'organisation et de gestion de l'activité doivent donc être maîtrisés par les professionnels afin de ne pas produire le contraire des effets escomptés (moindre efficacité, dispersion, éloignement de l'encadrement). L'usage des NTIC « a permis d'accompagner l'informatisation de la gestion des dossiers d'usagers, puis les politiques d'évaluation des établissements ou structures travaillant dans le domaine du social (cette évaluation impliquant de produire des bilans statistiques de l'activité). Cette informatisation a d'abord concerné les personnels cadres, puis s'est étendue à l'ensemble des équipes ». 6

13



_

⁵ « Les technologies numériques au service de la santé », rapport du CESER Pays de la Loire, 2016.

⁶ Catherine Kellner, Luc Massou et Pierre Morelli, « Des usages limités des TIC chez des professionnels de l'éducation et du conseil dans le social », Questions de communication [en ligne], 18, 2010, p.101, 103.

Une digitalisation qui concerne aussi les salariés occupant des postes peu qualifiés

Il est d'autre part notable que ces usages se systématisent au sein des structures et impactent aujourd'hui l'activité de salariés jusqu'alors peu concernés.

Ainsi, il ressort de plusieurs études⁷ que des salariés occupant des postes des premiers niveaux de qualification sont directement concernés par la digitalisation, notamment sur les versants « pilotage » et « tracabilité » de leurs activités.

Pour certains de ces salariés qui ne maîtrisent que partiellement les compétences de base (pour une définition, cf. infra), cette digitalisation a alors un effet « loupe », accentuant des difficultés dans le rapport à l'écrit (par exemple). Ces difficultés ont parfois déjà été mises en exergue par le développement des écrits professionnels (traçabilité « papier ») dans les structures, mais elles sont souvent « contournées » par les personnes concernées avec l'aide de leur environnement professionnel (aménagement des documents de suivi et coremplissage des documents, par exemple). Ces stratégies et cet aménagement sont remis en question par la digitalisation, qui devient alors un facteur d'insécurité professionnelle pour ces salariés des premiers niveaux de qualification. Les études citées ci-dessus et d'autres produites par l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme⁸ nous indiquent qu'il est probable de rencontrer des salariés dans des situations similaires notamment dans la famille professionnelle « services et moyens généraux ».

14

333.61.11.1611

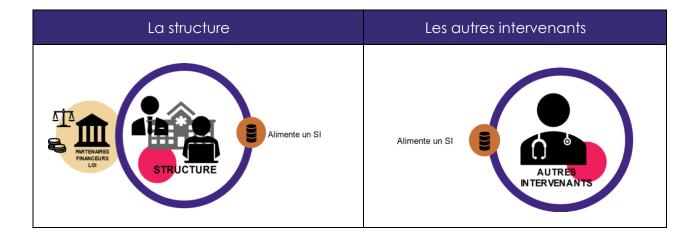


⁷ Automatisation, numérisation et emploi, tomes 1 à 3, Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE), 2017. « Le numérique et les personnes en difficulté face aux compétences de base », Uniformation, Agence nationale de lutte contre l'illettrisme, Antipodes ingénierie, mai 2018.

⁸ Voir par exemple les enquêtes « information-vie quotidienne », qui définissent des profils de personnes en difficulté avec les compétences de base, notamment en mesurant les difficultés par secteur professionnel.

1.2. Le partage des informations et la collaboration entre les professionnels et avec les institutions

Les outils numériques favorisent le partage d'informations et la collaboration entre les professionnels.



Ils améliorent la coordination du parcours du patient/de l'usager et donc la pertinence et l'efficacité des interventions de chacun. Plus largement, le rapport « Réussir la transformation numérique du parcours de vie » (Fehap/Syntec)⁹ évoque l'informatisation des parcours de vie qui, par le partage de l'information, une plus grande lisibilité de l'offre de soins et une meilleure visibilité sur l'ensemble des données et informations disponibles, permettra une meilleure coordination entre les acteurs mais également une meilleure connaissance et une meilleure interprétation des symptômes pathologiques. Il s'agit de la coordination entre les professionnels de santé autour du patient grâce notamment au dossier médical partagé, carnet de santé électronique, qui permet le partage d'informations et le suivi de l'état de santé du patient, de ses traitements, et la construction d'un parcours de soins. Un expert du secteur social évoque également la logique de parcours des personnes qui entraînera une centralisation et un partage des données au travers de plateformes numériques¹⁰. Le parcours de soins informatisé est déjà engagé et, de leur côté, les établissements sociaux et médico-sociaux mettent en place le dossier unique de l'usager. L'étape suivante est le programme « e-parcours », dans le cadre du plan gouvernemental « Ma Santé 2022 », qui « a pour objet d'accompagner la mise en œuvre de services numériques territoriaux de coordination destinés aux professionnels des organisations sanitaires, médico-sociales et sociales coordonnées au travers des nouvelles organisations territoriales de santé ou de fonctions d'appui aux parcours complexes » 11.

⁹ La transformation numérique du parcours de vie, livre blanc Syntec Numérique-Fehap.

¹⁰ Vincent Meyer, « Nous sommes à un point de bascule dans la transition digitale », Travail Social Actualités, 8 décembre 2017.

¹¹ Instruction n° DGOS/PF5/2019/129 du 24 mai 2019 relative à la mise en œuvre du programme eparcours.

L'objectif est la coordination des différents acteurs autour du parcours de vie du patient/usager qui pourra comporter un ou plusieurs parcours de soins.

Si la collaboration entre les professionnels de santé se développe, elle se fait encore peu entre les professionnels du social eux-mêmes et avec les professionnels de santé. L'activité des travailleurs sociaux reste très cloisonnée mais les acteurs du secteur se retrouvent pour dire qu'un plus grand partage de l'information améliorerait l'accompagnement des usagers. Par exemple, un enfant protégé dans le cadre de l'Aide sociale à l'enfance (ASE), en situation de handicap et scolarisé aura quatre dossiers de suivi (un dossier ASE, un dossier MDPH, un projet personnalisé Éducation nationale, un projet de soins en pédopsychiatrie). Ces suivis sont peu coordonnés, aujourd'hui, et ce n'est que lorsque la situation devient particulièrement complexe, c'est-à-dire lorsque la situation de l'enfant se détériore (en raison bien souvent de l'inefficacité du cumul des dispositifs non coordonnés), qu'une commission de situation complexe est mise en place et réunit l'ensemble des acteurs. Un outil numérique partagé permettrait une coordination des différents dispositifs dès leur mise en place. Il implique au préalable une formation interinstitutions, afin de définir un vocabulaire et des références communes et des process de sécurisation des données.

Le partage d'informations au niveau d'un territoire améliore également la réponse aux besoins des usagers. L'expérience montre que le partage des informations collectées par chaque institution apporte une vision d'ensemble du territoire, d'une problématique. La compilation et le croisement des données permettent d'objectiver des ressentis sur une situation, de mieux identifier les caractéristiques de la population et ainsi les besoins sociaux du territoire (exemples: connaître le nombre de séparations afin d'anticiper le nombre de personnes seules susceptibles de faire une demande de logement, connaître le nombre de personnes sans domicile fixe...). Or, les travailleurs sociaux saisissent aujourd'hui et font remonter les informations aux opérateurs des services publics par l'intermédiaire de plateformes qui sont encore peu partagées.

En outre, la diffusion d'informations et le partage d'expérience entre professionnels d'un même métier contribuent à leur montée en compétence tandis que les collaborations interdisciplinaires enrichissent les compétences de chacun.

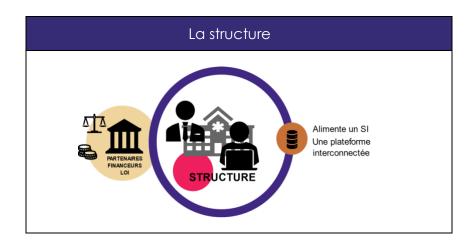
Ces évolutions impliquent la mise en place de nouveaux outils et surtout le développement de nouvelles pratiques professionnelles : culture de la collaboration pour favoriser le partage d'informations, process de recueil et de transmission des informations afin de sécuriser ce partage, etc. Le HCTS rappelle à ce titre 12 que les travailleurs sociaux ont notamment « la responsabilité dans le cadre de leurs missions et champs de compétence de garantir le respect de la vie privée, de la confidentialité et du secret professionnel dans l'usage des outils numériques en prenant en compte les règles juridiques, les cadres éthiques et déontologiques ». Le risque étant pour les intervenants de « s'affranchir des règles éthiques et déontologiques au profit de la facilité numérique sans sécurisation ».

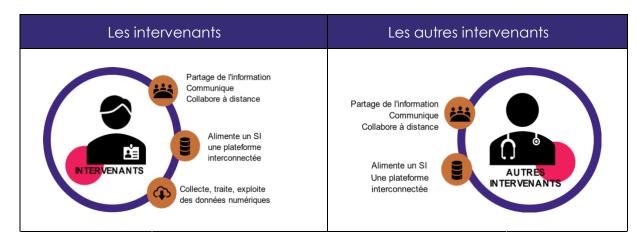


^{12 «} Pourquoi et comment les travailleurs sociaux se saisissent des outils numériques ? », recommandations du groupe de travail « Numérique et travail social », Haut Conseil du travail social.

Les pratiques actuelles font ressortir des risques importants liés à une insuffisante prise de conscience des enjeux liés à la sécurisation des données. Si cette question est largement évoquée dans les discours des responsables et travailleurs sociaux ou plus largement par l'ensemble des acteurs dans le cadre des obligations induites par le RGPD, les pratiques des travailleurs sociaux restent dans la réalité peu prudentes et ils se trouvent démunis, tout comme l'encadrement, face à ces enjeux. Sont cités par exemple de mauvais usages de l'e-mail: le travailleur social classe un e-mail contenant des informations sur une famille dans le dossier de la famille sans se soucier des informations incluses dans ce même e-mail et se rapportant à une autre famille, ou bien un e-mail est directement copié et conservé dans un dossier alors qu'il n'avait pas été rédigé à cette fin (les écrits concernant une information préoccupante, par exemple). La pratique montre que les professionnels se comportent différemment vis-à-vis d'un écrit papier, qui est vérifié et sécurisé, et d'un écrit e-mail, qui est le plus souvent traité comme un échange informel oral et non comme un écrit.











1.3. L'accompagnement numérique des publics dans le secteur social et médico-social

Dans le cadre de son activité d'accompagnement des personnes en difficulté, le travailleur social s'est trouvé confronté à l'utilisation des outils numériques. Cette utilisation a engendré de nouveaux besoins d'accompagnement. Il peut s'agir d'un accompagnement favorisant l'inclusion numérique des personnes, d'un accompagnement nécessaire à leur protection dans l'usage du numérique ou encore d'un accompagnement à l'acquisition de compétences numériques.



1.3.1 L'exclusion numérique : un défi dans l'accès aux droits et l'insertion sociale

Le phénomène d'exclusion numérique est particulièrement marqué chez les publics en précarité sociale (un adulte sur cinq ne recourt jamais aux outils informatiques et numériques ou s'arrête en cas de difficulté, une proportion plus forte chez les plus de 60 ans et les personnes à bas revenus¹³). Or, dans une société où la dématérialisation s'accélère, ne pas être outillé (ordinateur, tablette, smartphone, accès Internet) ou ne pas maîtriser les outils numériques et les démarches en ligne peut être facteur d'exclusion (phénomène de non-recours aux droits). Ainsi, les difficultés d'accès au numérique créent de l'exclusion sociale chez des personnes qui n'auraient pas besoin d'accompagnement autrement. Et si les champs de l'action sociale sont impactés différemment, aujourd'hui, par le phénomène de dématérialisation (une demande de logement, dans le cadre du DALO, par exemple, peut toujours se faire en version papier), l'ensemble des démarches de santé, d'insertion sociale ou professionnelle sera à court ou moyen terme totalement dématérialisé: les démarches auprès de Pôle emploi ou la CAF sont déjà quasi exclusivement dématérialisées et celles auprès de l'Assurance maladie et des caisses de retraite le seront totalement d'ici 2022...

Au-delà des limites dans le recours aux droits, les publics éloignés ou exclus du numérique, dont le profil est hétérogène (jeunes non ou peu qualifiés, personnes en situation de

_



¹³ Baromètre du numérique, Arcep, édition 2018.

grande exclusion, ménages à bas revenus, personnes âgées ou handicapées), peuvent voir leur lien social affecté et leur insertion sociale et professionnelle complexifiée.

Du fait de l'impact croissant de l'exclusion numérique, à l'accompagnement social s'est adossé un nécessaire accompagnement à l'usage du numérique, en particulier pour les publics qui en sont éloignés¹⁴. Les activités sociales et médico-sociales de la branche sont en particulier concernées dans l'accompagnement des adultes en difficulté mais aussi des personnes âgées ou personnes en situation de handicap¹⁵. Les structures de prise en charge mobilisent des dispositifs ou actions favorables à l'accès des personnes aux outils numériques et à leur prise en main.

Ce développement du numérique tant dans la vie sociale que professionnelle a conduit l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme à élargir la définition du « noyau dur » des compétences de base. Jusqu'à présent, celui-ci regroupait 16:

- l'utilisation de la langue française pour accomplir des tâches déterminées communiquer à l'oral et à l'écrit, traiter des informations, etc.;
- la capacité à calculer des quantités et des grandeurs, à résoudre des problèmes, etc.;
- la capacité à raisonner, à s'organiser, à se repérer dans l'espace et le temps, la capacité à apprendre, etc.

Dorénavant, ce noyau dur inclut également...

- La maîtrise des usages de base du numérique pour laquelle l'ANLCI a identifié cinq priorités en matière de développement des usages fondamentaux du numérique :
 - o **mener une recherche d'informations en ligne** répondant à ses besoins usuels avec confiance et recul critique ;
 - télécharger et conserver d'une manière organisée, retrouver et transférer des données et documents concernant sa vie quotidienne et personnelle en toute sécurité;
 - o **produire, communiquer et partager des informations** avec des tiers, individus ou groupes, de façon ponctuelle ou récurrente, en respectant les codes de communication et en préservant son identité numérique;
 - o **produire des contenus textuels simples**, les adapter en fonction de l'usage envisagé, les diffuser en ligne et les imprimer ; diffuser en ligne tout document en respectant le droit d'auteur et la vie privée ;

OPCO SANTÉ

¹⁴ « Le travail social à l'épreuve du numérique », Revue française de service social, Presses de l'EHESP, 264, 2017-1.

¹⁵ Saba-Ayon H., « E-inclusion des personnes en situation de handicap psychique – faire des traces numériques un environnement commun et participatif ? », Les cahiers du numérique, 2016/1, vol. 12, pp.133-170.

¹⁶ Anne Vicher (février 2005), Référentiels et outils d'évaluation des compétences de base, ANLCI.

o **protéger les données personnelles, sécuriser les équipements** et maîtriser les fonctions techniques de base d'installation, de sauvegarde et de mise à jour des applications.

1.3.2 Les usages et risques numériques : un défi dans l'accompagnement des personnes



L'usage des supports numériques de communication (SMS, e-mail, réseaux sociaux) impacte les modes d'échange privilégiés jusqu'alors entre les acteurs de l'accompagnement et leur public et conduit à des ajustements ou à un encadrement des pratiques (exemple de la non-diffusion de l'adresse mail ou du téléphone de l'accompagnant). Ces canaux facilités d'échange dans la vie quotidienne des publics peuvent aussi avoir des incidences sur l'accompagnement même. Pour exemple, dans le champ de la protection de l'enfance, des travailleurs sociaux se retrouvent face à des difficultés du fait des technologies de l'information avec des enfants sous mesure de protection censés ne plus avoir de contacts avec leurs parents et qui continuent à être en lien avec eux via SMS, courriels ou Skype¹⁷.

Les risques liés à l'usage d'Internet et des technologies de l'information et de la communication sont pluriels, qu'ils relèvent de la cybersécurité (protection des données, sauvegarde, usurpation d'identité, arnaque, rançongiciels, hameçonnage...), de la cyberviolence (harcèlement en ligne, diffusion de photos ou vidéos sans autorisation...) ou encore de l'accès à des contenus dangereux (violence, incitation à la haine, expression du racisme, apologie du terrorisme...).

Les professionnels du secteur social sont amenés à accompagner des personnes sur ce sujet. C'est en particulier le cas pour les intervenants auprès d'un public jeune, dont la sensibilisation à l'usage et au risque numérique fait partie de l'accompagnement. Les professionnels du secteur social se sont aussi saisis de l'usage du numérique par leur public cible afin de favoriser leur repérage et leur accompagnement, comme au travers du dispositif Promeneurs du net (peut être porté par une structure de type foyer de jeunes



¹⁷ Le travail social fait sa révolution numérique, livre blanc, Éditions Législatives, 2017, p.13.

travailleurs), qui rend possible une présence éducative sur le Net¹⁸. Ces problématiques concernent le public jeune mais également des publics fragilisés (personnes âgées, personnes atteintes de handicap, etc.) dont l'isolement et/ou le manque de connaissances renforcent la vulnérabilité.

Certains usages du numérique au niveau du repérage des publics cibles mettent en débat la dimension éthique de la pratique. Il peut s'agir, par exemple, de l'application de géolocalisation des SDF « Entourage » ou de l'utilisation du logiciel SIREVA de la CNAV/CCMSA, qui permet d'identifier et donc de prévenir les risques de dépendance.

1.3.3 Les compétences numériques : un vecteur d'insertion professionnelle des publics

L'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique est un domaine de compétence jugé clé pour l'insertion professionnelle.

En 2006, l'Union européenne a inscrit la compétence numérique comme une des huit « compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie » composant le cadre de référence européen. Au-delà de la maîtrise des outils désignés par l'expression « technologies de l'information et de la communication »¹⁹, la compétence numérique « implique l'usage sûr et critique des **technologies de la société de l'information** (TSI) au travail, dans les loisirs et dans la communication »²⁰.

En 2009, l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme a édité le Référentiel des compétences clés en situation professionnelle²¹. Proposant ainsi la préfiguration d'un socle de compétences, l'ANLCI identifie dans ce référentiel quatre savoirs généraux et six savoirs appliqués, dont «l'utilisation des outils numériques professionnels et personnels » (informatique).

En 2009, l'article 160 de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 5 octobre appelle à la définition d'un « socle de compétences ». Ce socle commun de connaissances et de compétences professionnelles est adopté le 28 mai 2014 par les partenaires sociaux, et

22

(s

_

¹⁸ CNAF, Dossier d'étude, n° 206, 2019.

¹⁹ Inscrites en tant que telles en 2005 par l'Éducation nationale comme une composante du « socle de connaissances et de compétences », loi d'orientation et de programmation sur l'avenir de l'école (décret d'application 2006).

²⁰ https://competencescles.eu/sites/default/files/attachements/keycomp_fr.pdf

²¹ http://www.anlci.gouv.fr/Mediatheque/Entreprises/Entreprise/Referentiel-des-competences-cles-en-situation-professionnelle-RCCSP

sert de base à la définition portée par un des décrets d'application de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale²².

Ce socle, « constitué de l'ensemble des connaissances et des compétences qu'il est utile pour une personne de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle », s'articule autour de sept thématiques.

- Communiquer en français.
- Utiliser les règles de base de calcul et du raisonnement mathématique.
- Utiliser les techniques usuelles de l'information et de la communication numérique.
- Travailler dans le cadre de règles définies d'un travail en équipe.
- Travailler en autonomie et réaliser un objectif individuel.
- Apprendre à apprendre tout au long de la vie.
- Maîtriser les gestes et postures et respecter des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires.

Le certificat CléA a été créé par le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (COPANEF) pour attester la maîtrise des compétences décrites dans les sept domaines du référentiel « socle ». Le domaine 3 – « utiliser les techniques usuelles de l'information et de la communication numérique » – est composé de quatre sous-domaines.

- Connaître son environnement et les fonctions de base pour utiliser un ordinateur.
- Saisir et mettre en forme du texte gérer des documents.
- Se repérer dans l'environnement Internet et effectuer une recherche sur le Web.
- Utiliser la fonction de messagerie.

En 2018, un décret²³ « complète le domaine relatif à l'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique du socle de connaissances et de compétences professionnelles par un module complémentaire ayant pour objet l'acquisition des connaissances et des compétences relatives aux usages fondamentaux du numérique au sein d'un environnement de travail. À l'instar du socle de connaissances et de compétences professionnelles, le décret prévoit que ce module complémentaire fasse l'objet d'une certification déposée par le COPANEF à l'inventaire prévu à l'article L. 335-6 du code de l'éducation ».



²² Décret n° 2015-172 du 13 février 2015 relatif au socle de connaissances et de compétences professionnelles, *Journal officiel*, 15 février 2015.

²³ Décret n° 2018-779 du 10 septembre 2018 relatif au socle de connaissances et de compétences professionnelles, JORF n°0209 du 11 septembre 2018.

Le référentiel « CléA numérique » propose quatre compétences clés.

- Identifier son environnement et utiliser les outils associés.
- Acquérir et exploiter de l'information dans un environnement professionnel numérisé.
- Interagir en mode collaboratif.
- Appliquer les règles et bonnes pratiques de la sécurité numérique.

Ces certifications sont maintenant gérées par Certif'Pro, l'association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle, qui est titulaire des droits de propriété de CléA et de CléA numérique.

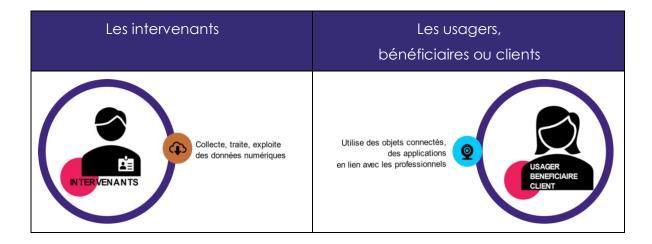
L'acquisition de ces compétences clés de base est vecteur d'insertion professionnelle pour les publics et cela a un impact sur les professionnels du secteur. On peut prendre l'exemple des établissements et services d'aide par le travail (ESAT). La montée en compétences clés sur le numérique des travailleurs en situation de handicap se révèle indispensable dans ces structures afin que celles-ci intègrent le potentiel de développement apporté par les nouvelles technologies et restent compétitives²⁴. Les professionnels doivent donc accompagner les salariés dans ce développement de compétences.



²⁴ Véronique Le Chêne et Pascal Plantard, « Les perspectives d'e-inclusion dans le secteur du handicap mental », *Terminal*, n° 115, 2014, pp.11-29.

1.4. L'automatisation et l'utilisation des objets connectés pour accompagner la dépendance

L'automatisation et les objets connectés viennent compléter l'intervention des professionnels. Que ce soit parce qu'ils compensent une défaillance de la personne (robot qui fait à la place de...) ou parce qu'ils permettent un suivi à distance et aident à prévenir la détérioration d'une situation ou un accident.



1.4.1 L'automatisation et la compensation d'un handicap

Les technologies et outils qui permettent de compenser un handicap ou de pallier une défaillance chez une personne sont multiples, en constante évolution et de plus en plus performants. On peut distinguer deux types d'application de ces technologies.

- L'automatisation de certaines tâches et équipements : la domotique, c'est-à-dire l'automatisation des tâches et équipements du domicile qui peuvent être commandés à distance et/ou programmés (capteurs pour déclencher l'éclairage, fermeture automatique des volets...), le matériel médical et paramédical...
- La création d'outils de compensation d'un handicap: les outils numériques dits de « communication alternative améliorée », par exemple, qui permettent à des personnes privées de parole de communiquer via des interfaces tactiles ou visuelles²⁵, les prothèses intelligentes...

Ces technologies impactent les conditions de travail et l'environnement des professionnels. Elles allègent, facilitent certaines tâches, et en améliorant la situation de l'usager/du patient, elles élargissent sans doute le potentiel de l'accompagnement.



²⁵ « La Croix-Rouge veut redonner aux personnes sans langage le pouvoir de communiquer », *Travail Social Actualités*, 30 mars 208.

1.4.2 Les dispositifs de surveillance et d'alerte

Les objets connectés se développent dans le domaine de la dépendance. Plusieurs exemples peuvent être cités comme :

- le verre connecté pour prévenir la déshydratation ;
- un système de capteurs positionnés sur un lit médicalisé afin de prévenir les escarres :
- le pilulier numérique.

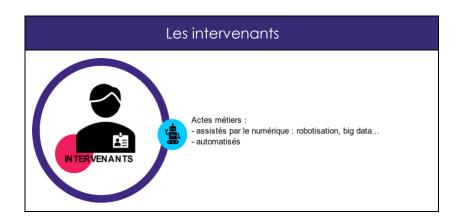
Ces objets constituent une aide au suivi de l'état de la personne et jouent un rôle important de prévention. Certains systèmes embarqués dans la poche, par exemple, commencent à être expérimentés pour contrôler les caractéristiques du patient comme le rythme cardiaque. Ces données pourraient à terme être transmises sur un poste centralisé dans un Ehpad, par exemple.

D'autre part, la domotique et l'intelligence artificielle utilisées à domicile, au-delà de l'aide apportée comme évoqué ci-dessus, permettent de progresser dans la surveillance des usagers afin de limiter les risques : captation de signaux, système intelligent pour la détection des chutes... Tous les outils de compensation du handicap peuvent également intervenir comme dispositifs d'alerte en cas de problème particulier rencontré par la personne.

Ces progrès technologiques créent une nouvelle relation au patient et à l'usager. Ce dernier accepte de mettre en place les conditions et pratiques nécessaires à ce suivi (porter une alarme autour du cou...) et le professionnel doit l'impliquer plus largement dans la démarche d'accompagnement et/ou de soins. Dans le prolongement de ces évolutions, la surveillance à distance des patients atteints de maladies chroniques se développe. Il ne s'agit plus ici de l'accompagnement de la dépendance mais de l'amélioration de la prise en charge de pathologies comme expliqué ci-après.



1.5. Les équipements et outils numériques qui améliorent la « performance » de l'intervention



Le numérique s'introduit dans le cœur de métier des professionnels et est progressivement exploité pour la réalisation de certains actes métier dont il améliore la performance. Les applications de ces nouvelles technologies concernent tous les secteurs de la branche, même si leur développement est plus avancé dans le secteur sanitaire, le secteur du social et médico-social restant plus frileux et dubitatif vis-à-vis de ces évolutions. La question du coût d'acquisition de ces outils est également souvent citée comme un des principaux freins à leur diffusion.

Dans le secteur sanitaire, on peut citer les applications dans le domaine de la chirurgie (un logiciel de visualisation 3D pour une opération chirurgicale qui permet de guider le chirurgien de l'intérieur, sans ouvrir le cœur, par exemple) et de l'imagerie médicale (radio, IRM, scanner, imagerie en 3D...). L'évolution de l'imagerie médicale constitue un support majeur à la décision médicale pour établir un diagnostic ou définir les protocoles d'intervention. Une autre application des nouvelles technologies qui se généralise est la surveillance à distance des maladies chroniques. Pour le suivi du cancer du poumon, par exemple, les patients sont invités à rentrer des marqueurs chaque semaine dans une application afin d'anticiper les récidives. Ainsi, le patient peut être convoqué avant une récidive avérée.

Dans le secteur médico-social, des outils numériques se développent pour améliorer la prise en charge de personnes en situation de handicap, notamment cognitif, ou de personnes atteintes de maladies dégénératives, de troubles du comportement et de la communication. Il peut s'agir de stimulation cognitive par un programme sur tablette ou de mise en situation virtuelle (exemple: jeu simulant un supermarché pour rééduquer à faire ses courses) pour les personnes atteintes de troubles cognitifs, par exemple. Les applications éducatives à destination des enfants autistes se sont largement développées (300 applications environ auraient été créées²⁶ telles que le logiciel Utopia d'I-Virtual, les logiciels LearnEnjoy...) et les expérimentations mettent en évidence les progrès réalisés par

__



²⁶ « Plus aucun doute sur les bénéfices du numérique selon la Fegapei », *Travail Social Actualités*, 8 juillet 2016.

les enfants et leur valeur ajoutée dans l'accompagnement²⁷. Des outils de stimulation cognitive sont également développés pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou encore des robots expérimentés dans les Ehpad tels que le robot PARO. Ce dernier se définit comme un «robot émotionnel interactif pour aider les personnes atteintes de troubles du comportement et de la communication ». Ces outils constituent des supports aux actes métier des professionnels et ils améliorent la performance de leur intervention. Le robot PARO, par exemple, aide à la transition du domicile à l'établissement au moment du départ des proches, notamment, temps souvent mal vécu par les personnes âgées. Comme évoqué plus haut, les tablettes interactives stimulent l'apprentissage et permettent de développer des capacités insoupçonnées chez la personne. Ces outils amènent également une montée en compétence des professionnels, qui disent gagner en expertise sur la pathologie et sur les bonnes pratiques. Les expérimentations font ressortir « une plus grande confiance des professionnels dans leur capacité à identifier et à développer les potentiels des personnes accompagnées »28. Ces innovations impliquent une véritable mobilisation des équipes et impactent l'activité (l'expérimentation au sein de plusieurs IME de l'introduction de tablettes interactives dans l'accompagnement éducatif d'enfants autistes ou déficients intellectuels a nécessité une réorganisation des plannings, la mise en place de sessions individuelles de travail éducatif, la création de nouveaux outils de suivi et de coordination...)²⁹. Mais ces innovations créent également des risques si leur introduction n'est pas réfléchie et accompagnée. Un expert cite le risque d'exclusion du professionnel aide-soignant avec l'apparition du robot PARO dans les Ehpad: « Avant le robot, on est dans une situation de dyade entre le professionnel et la personne âgée. L'aide-soignant a un rôle d'échange dépassant sa tâche et installant un rapport social. Avec le robot, on est dans une triade qui sous-entend la coalition de deux contre un (robot + usager versus professionnel). Le robot peut être perçu comme une tâche supplémentaire, voire comme un ennemi qui cherche en partie à le remplacer ». Cet expert insiste sur le fait que comme dans tout projet de changement, la technologie doit être pensée dans un système d'acteurs global. Ce sont les questions d'intérêt et de valorisation, qui vont en grande partie conditionner l'acceptation des technologies par les professionnels.

La crainte des professionnels d'être remplacés par une machine est réelle. Elle est évoquée au sujet de l'introduction des robots dans les établissements, auprès des patients et usagers, mais elle apparaît plus fortement, encore, avec la création de logiciels utilisant l'intelligence artificielle pour formuler un diagnostic, identifier un besoin. Ces innovations soulèvent de nombreuses questions. L'expérience du logiciel SIREVA (Support Inter-REgime d'EVAluation des Besoins) illustre ces difficultés. Il s'agit d'un logiciel d'évaluation des besoins des personnes âgées à domicile conçu à la demande des caisses d'assurance retraite (CNAV, CCMSA, RSI) qui comporte, en complément de la grille AGGIR, une grille dite «FRAGIRE» qui identifie le risque de dépendance des personnes âgées non dépendantes (Gir 5 et 6) et leur niveau de fragilité. Il s'agit donc d'un test « prédictif » qui calcule un score de fragilité de la personne à partir de 220 items dont trois tests (deux tests cognitifs et un test de marche) et doit permettre ainsi de proposer aux personnes les

²⁷ Les outils numériques au service l'autisme – Bilan et perspective d'une expérimentation réussie – Fegapei / AG2R Mondial / LearnEnjoy



²⁸ « Plus aucun doute sur les bénéfices du numérique selon la Fegapei » – Travail social Actualités – 8/07/2016

²⁹ Ibid

réponses les plus adaptées pour prévenir la dépendance. Les craintes et questionnements soulevés par ce nouvel outil, et notamment par l'Association nationale des assistants de service social (ANAS), sont de plusieurs ordres³⁰.

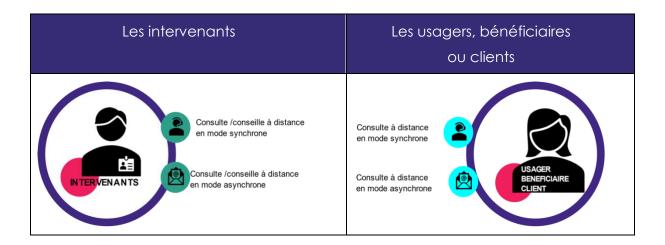
- Le non-respect de la loi « Informatique et libertés ».
- Une confusion des rôles : les professionnels intervenant au domicile des personnes ont-ils une fonction d'évaluation, d'enquêteur, paramédicale ?
- Un impact sur les pratiques professionnelles : ce mode de collecte de données instrumentalise la relation de confiance entre le professionnel et la personne accompagnée à des fins de constitution de bases de données, ce qui est contraire aux fondements du travail social.
- De plus, il formate l'intervention sociale au lieu de permettre la construction avec la personne d'un accompagnement social personnalisé et individualisé en fonction de la demande ainsi que des besoins évalués.

Il ressort des différentes expériences et analyses repérées dans le cadre de la présente analyse documentaire que les nouveaux outils numériques sont le plus souvent « parachutés » aux professionnels. Ces derniers sont peu impliqués dans leur conception et ne sont pas accompagnés sur les nouvelles pratiques que cela engendre. C'est donc aux professionnels eux-mêmes, dans l'exercice de leur fonction, de s'adapter et de comprendre comment adapter leurs pratiques à ces outils.



³⁰ Association nationale des assistants de service social (ANAS), 17 avril 2018.

1.6. Le développement de nouvelles modalités de prise en charge des patients



Consultation à distance, actes médicaux à distance

La télémédecine, qui comprend la téléconsultation (consultation d'un généraliste ou spécialiste à distance) et la téléexpertise (échanges entre professionnels sur le diagnostic, la situation d'un patient), permet une prise en charge du patient au plus près de son lieu de vie. D'une part, elle assure une consultation sur un territoire dépourvu de professionnels et, d'autre part, éviter à des patients pris en charge dans un établissement (personnes âgées, en situation de handicap) un déplacement vers le centre hospitalier où exerce le médecin, par exemple. La télémédecine se déploie notamment dans les Ehpad et évite au résident un déplacement, voire une hospitalisation.

Médecine ambulatoire

Plus largement, les outils numériques et leur mise en place apparaissent comme facteurs importants du développement actuel de la médecine ambulatoire, représentant aujourd'hui la majorité des recours en chirurgie avec 56 % en 2016³¹. Celle-ci suppose un temps très court en établissement et un fort suivi pré et post-opératoire, aussi la transmission d'informations à distance, l'ouverture des réseaux de communication entre professionnels de santé et patients constituent-elles un catalyseur de la tendance à la hausse du recours à l'ambulatoire. Le numérique suscite de nombreuses attentes concernant la posture du patient, notamment (patient plus actif dans le suivi et donc plus rassuré), mais aussi concernant la démarche et la coordination des interventions grâce à une continuité accrue du suivi et une anticipation des complications, ce qui rassure par ailleurs le personnel soignant.

Ces attentes sont toutefois conditionnées par un fort travail de paramétrage des échanges à distance (entre équipes et entre professionnels et patients), et en particulier des niveaux d'alerte.



³¹ « Les chiffres clés de l'offre de soins », édition 2018, Direction générale de l'offre de soins, ministère de la Santé.

Jusqu'ici, les expérimentations autour du numérique se sont principalement appliquées à la phase post-opératoire, mais certains modules préopératoires sont aujourd'hui en cours d'expérimentation.

Au-delà des outils d'échange à distance, la prise en charge du contrôle et de la transmission de certaines constantes biologiques par le patient lui-même représente également une amélioration du suivi postopératoire en ambulatoire.

Autre perspective liée à l'ambulatoire, le développement de la téléchirurgie où des techniques chirurgicales peu invasives raccourcissent les temps d'intervention et de prise en charge du patient sur certains actes, ce qui favorise également la médecine ambulatoire.

Ehpad à domicile

Le concept d'Ehpad à domicile entre dans la logique plus large du maintien à domicile des personnes dépendantes. L'expérimentation EHPADadom de l'Ehpad Stéphanie de la Croix-Rouge, à Sartrouville (78), par exemple, propose un accompagnement quotidien au domicile des personnes âgées, de l'aide à domicile à la psychomotricité. Il s'agit d'un accompagnement à domicile renforcé et réalisé en lien avec un Ehpad. Afin de faciliter cet accompagnement, les personnes sont munies d'un bracelet connecté capable de détecter ou de signaler les chutes lorsque les personnes se retrouvent seules, et d'établir une communication avec un opérateur spécialisé qui peut avertir la famille, l'Ehpad, voire les urgences, 24h/24 et 7j/7. Ce dispositif ainsi que la coordination avec l'Ehpad (suivi des visites, traçabilité des actions, adaptations et remontées des besoins...) permettent la continuité de l'accompagnement et ainsi un maintien à domicile plus sécurisant. Parallèlement, le rôle de l'établissement est alors redéfini non en opposition au maintien à domicile mais comme facilitateur de celui-ci.



1.7. Une nouvelle relation au patient et à l'usager

Les professionnels de la santé et du social sont confrontés à un ensemble de technologies qui influencent leurs relations avec les patients et usagers. «La diffusion des objets connectés s'accompagne de nouvelles formes de médiation éducative »32. De plus, le développement du numérique pourrait modifier la classification antérieure du handicap, sachant que certains publics jugés fragiles peuvent devenir parfois plus autonomes grâce à leur capacité à maîtriser l'environnement numérique. Le mode d'accompagnement est donc fortement impacté par le numérique et les professionnels doivent intégrer les évolutions suivantes.

1.7.1 Des outils pour rendre la personne actrice de sa santé



Un des experts rencontrés fait référence au développement de ce type d'outils. L'exemple de l'outil canadien Baromètre est donné. Il est destiné aux patients pour gérer leur propre santé et leur donner la capacité d'agir en décidant ou non de communiquer ces informations aux professionnels ou aux aidants.

Plusieurs développements sont en cours pour les maladies chroniques comme la mucoviscidose (développement d'un outil par un patient expert afin d'anticiper les crises) ou le diabète (surveillance en continu de sa glycémie afin d'évaluer son besoin d'insuline selon son activité quotidienne et éviter la stigmatisation).

Ces outils ont un caractère perturbateur pour les professionnels de santé car ils sont centrés sur le patient ou l'usager, qui devient acteur de sa santé et expert pour poser son propre diagnostic.

De même, dans le secteur médico-social, un nombre croissant d'usagers développent une relation de communication à distance avec les établissements d'accompagnement. Ainsi, par exemple, un usager peut préparer son projet personnalisé en amont de la visite des professionnels. Ces derniers arrivent donc avec un premier niveau d'information quant



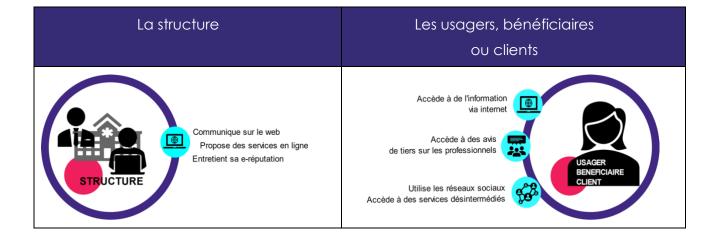
³² Nouvelles technologies : « On sent qu'une vraie demande émerge des professionnels », *Travail Social Actualités*, 11 mars 2016.

aux besoins et attentes de l'usager, ce qui permet un accompagnement plus efficace et approfondi.

La transformation numérique s'accompagne par ailleurs de devoirs, et notamment ceux liés à la question de la protection des données. Les structures du social et du médicosocial sont particulièrement concernées au vu de la sensibilité des données traitées et collectées. Or, les outils de transmission d'informations à distance, les projets co-construits entre professionnels et usagers ou encore les démarches dématérialisées génèrent une masse croissante de données et de documents, dont la circulation manque parfois de clarté pour l'ensemble des parties. L'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données impose un cadre dans lequel les structures doivent être actives tant dans leur gestion des données que dans leur capacité à répondre aux individus sur ces données.

Les éditeurs de progiciels d'accompagnement tiennent aujourd'hui pour la plupart compte de ces obligations mais les équipes ne sont pas encore nécessairement formées à ces enjeux, ce qui peut générer à la fois une inquiétude de leur part et une gêne face à celles des publics. D'autant que certains logiciels et plateformes prévoient un accès direct des usagers à leur dossier et à leurs informations. Les professionnels doivent alors être capables d'expliquer les modalités d'accès aux données tout en restant vigilants à l'égard des publics les plus vulnérables.

1.7.2 La facilité d'accès aux informations via les outils numériques



L'utilisation d'Internet permet l'accès autonome des personnes à de l'information médicale, ce qui encourage à un premier niveau d'autodiagnostic, voire d'automédication. Comme dans le développement précédent, la personne devient également, par ce biais, porteuse de connaissances; ainsi, dans ces situations, le personnel médical n'est plus l'unique détenteur des informations. Les personnes cherchent à compléter leurs connaissances mais aussi à vérifier le diagnostic porté par le professionnel. Cette posture des patients impacte fortement les professionnels, qui doivent à leur tour adapter leur posture et accroître leur effort de pédagogie.

Dans le domaine social, l'usage immodéré des modes de communication numérique par les jeunes (principalement, mais cela peut s'appliquer à d'autres publics) bouleverse la

OPCO SANTÉ régulation des échanges extérieurs par les professionnels. Cela rend la gestion maîtrisée de la communication entre famille et enfants très difficile dans le cadre de mesures de protection, par exemple. L'usage du numérique par les jeunes accompagnés peut également créer des incompréhensions et ajouter une barrière à l'accompagnement. Une chercheuse fait le constat, dans le cadre d'une recherche sur les pratiques numériques des jeunes à la rue³³, que les « travailleurs sociaux sont assez peu sensibilisés aux enjeux identitaires et symboliques associés aux pratiques numériques. Au contraire, le regard qu'ils portent sur certaines pratiques peut être assez stigmatisant. Les travailleurs sociaux vont par exemple interpréter le fait de fictionner sa vie sur les réseaux sociaux comme un rapport déréalisé au monde, alors que ce n'est pas forcément le cas et que leurs usagers ne le présentent pas du tout comme cela. Les objets numériques peuvent être sources de conflits, soit entre les personnes à la rue, ce qui place les travailleurs sociaux en position de régulation, soit entre les travailleurs sociaux et les personnes ».

Plus généralement, les usages numériques peuvent créer ou aggraver un décalage entre les publics et les professionnels, les premiers se retrouvant parfois plus experts que les seconds, ce qui modifie le rapport d'accompagnement et nécessite une vigilance nouvelle pour les professionnels.

_



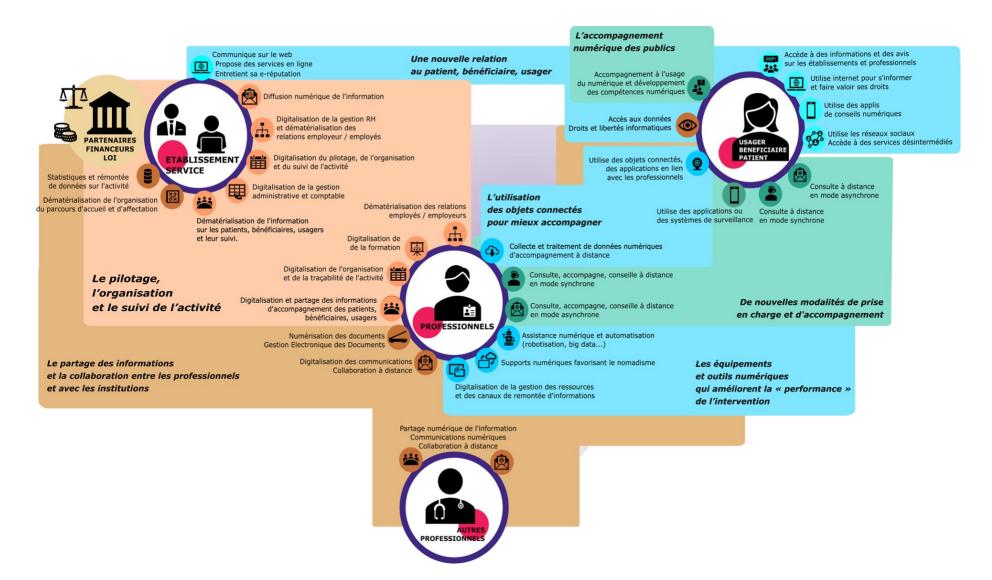
³³ « Les pratiques numériques des personnes à la rue témoignent d'une recherche de conformation », *Travail Social Actualités, 2 février 2018.*

1.8. Cartographie des usages

À partir des éléments capitalisés dans l'étude documentaire et des entretiens avec des experts, une première cartographie des usages des outils numériques avait été réalisée. Nous avons choisi de présenter dans ce rapport, page suivante, sa version finale.



Cartographie des usages





2 LES PREMIERS IMPACTS IDENTIFIÉS SUR LES MÉTIERS DANS LE REGISTRE DES COMPÉTENCES

L'entrée dans la transformation numérique se fait souvent, au sein des structures et au niveau des professionnels, par une approche technique. Les outils sont présentés sous l'angle de leur performance technique. Or, la transformation numérique relève davantage d'une démarche culturelle et managériale que d'un apprentissage ou d'une adaptation purement technique.

L'analyse documentaire et les entretiens avec les experts amènent à distinguer, à ce stade, différents types d'impacts sur les métiers de la branche en matière de compétences.

- Connaître les modes opératoires mais aussi « manipuler » de nouvelles technologies :
 - o logiciel de comptabilité, logiciel métier;
 - o plateformes externes à l'organisation et/ou partagées plateformes administratives, outils de parcours du patient, de l'usager ;
 - o équipements numériques, matériel médical.
- Connaître les enjeux liés à cette utilisation : qualité des données saisies, sécurité, confidentialité des données.
- Savoir informer, conseiller le patient/l'usager sur :
 - o l'utilisation des outils de communication numérique SMS, e-mail, réseaux sociaux :
 - o l'utilisation des sites et plateformes administratives ;
 - o les équipements et outils existants qui peuvent aider le patient, l'usager pour remédier à la dépendance, compenser un handicap.
- Développer son mode de collaboration avec les autres professionnels, se coordonner de manière interdisciplinaire ou/et avec des partenaires en exploitant le potentiel des outils numériques et de la dématérialisation.
- Adapter la réalisation des actes métiers qui intègrent des outils numériques :
 - o l'accompagnement éducatif qui s'appuie sur des tablettes, un robot...;
 - o l'accompagnement social sur les démarches de santé, sociales, d'insertion professionnelle dématérialisée (faire avec et non à la place...);
 - o la réalisation de consultations médicales ou paramédicales à distance ;
 - o la rééducation avec un nouvel équipement;
 - o ...

Ces impacts au niveau des métiers sont en lien avec l'acquisition de nouvelles compétences ou le développement de compétences préexistantes. Ils concernent à la fois des savoirs, des savoirs de l'action ou des compétences relationnelles et comportementales. Pour cette dernière catégorie, plusieurs sources bibliographiques insistent sur l'impact du numérique au niveau de la posture des professionnels.

Les entretiens qualitatifs avec des responsables et professionnels au sein des structures de la branche visent notamment à affiner et préciser par famille professionnelle et par métier cette typologie des impacts.

OPCO SANTÉ L'analyse par grande famille de métiers qui suit reprend les différents impacts qui ont pu être repérés dans le cadre de cette première phase de travail et ne s'appuie pas à ce stade sur cette typologie de compétences, les éléments recueillis étant encore insuffisants pour réaliser cet exercice.

2.1 Les travailleurs sociaux

Nous entendons ci-dessous, par l'appellation « travailleurs sociaux » au sens large, des métiers œuvrant dans le domaine de l'action sociale, soit l'ensemble des emplois de la branche visés dans les domaines d'activité éducatif-social-insertion et travail protégé. Lorsque des impacts se révèlent spécifiques à un ou plusieurs emplois, ces derniers sont mentionnés.

Les travaux recensés concernant l'impact du numérique sur le métier de travailleur social mettent en exergue une difficulté à anticiper les évolutions induites sur les activités associées au métier et les compétences à détenir. Elles peuvent en effet impacter fortement et durablement le contenu du métier de travailleur social.

La dématérialisation croissante des démarches administratives conduit en premier lieu les travailleurs sociaux à maîtriser eux-mêmes les outils numériques pour accompagner leur public. Il s'agit en premier lieu des usages fondamentaux du numérique, que le référentiel CléA Numérique détaille.

À l'accompagnement social s'est adossé un nécessaire accompagnement à l'usage du numérique, en particulier pour les publics qui en sont éloignés³⁴, ce qui appelle les compétences suivantes.

- Détecter les besoins d'appui, une démarche possible souvent lors de l'ouverture des droits³⁵.
- Définir les moyens pour sensibiliser ou former le public à l'usage du numérique.
- Éduquer à internet et aux médias (pour les assistants familiaux particulièrement).
- Connaître les outils favorisant l'accessibilité au numérique pour les personnes en situation de handicap (exemple de logiciel d'agrandissement des caractères).



³⁴ « Le travail social à l'épreuve du numérique », Revue française de service social, Presses de l'EHESP 264, 2017-1.

³⁵ Davenel Yves-Marie, «Le numérique au sein de l'action sociale dans un contexte de dématérialisation – politiques d'établissements, pratiques des professionnels et accompagnement au numérique des usagers », Emmaüs Connect.

Pour autant, la formation et la sensibilisation des usagers aux outils du numérique ne sont pas toujours appréhendées comme une des missions du travailleur social³⁶. On observe donc un effet générationnel sur l'accompagnement numérique des usagers par les intervenants sociaux dans le champ de l'exclusion sociale, les plus de 50 ans étant une part moins importante à effectuer des démarches numériques avec/à la place de leurs usagers.³⁷

De plus, cela interroge la répartition des rôles entre les acteurs du social et ceux du numérique³⁸. Certains professionnels mettent en avant la nécessité d'être formés à la médiation numérique afin de recentrer le soutien apporté aux usagers dans les démarches en ligne vers davantage d'information et d'orientation plutôt que de faire à la place de la personne accompagnée. Mais comment ce positionnement doit-il s'articuler avec le métier de médiateur numérique ? Doit-on développer la compétence éducative du travailleur social dans le champ numérique ? Ces questions interrogent les missions des travailleurs sociaux et leur posture dans l'accompagnement réalisé.

En outre, l'usage du numérique dans les rapports sociaux est porteur de défis qui se révèlent d'autant plus forts pour les publics accompagnés, en particulier les adultes en difficulté, les jeunes bénéficiaires de la protection de l'enfance ou encore les personnes âgées. Les travailleurs sociaux peuvent être insuffisamment préparés à comprendre les changements que cela apporte à leur métier et à conseiller les personnes accompagnées dans les effets négatifs subis. La maîtrise de l'outil informatique, des réseaux et canaux de communication numériques fait partie des compétences nécessaires pour les travailleurs sociaux afin d'accompagner les publics en la matière et plus largement de conduire leur mission. Un constat d'autant plus important que les travailleurs sociaux peuvent être amenés à accompagner un public qui maîtrise déjà, voire mieux, les outils numériques qu'eux-mêmes.

Que ce soit dans l'accompagnement social des publics, ou plus spécifiquement dans l'accompagnement à l'usage du numérique, les travailleurs sociaux doivent nécessairement maîtriser la protection des données personnelles. Pour garantir le respect de la vie privée et la confidentialité des données des bénéficiaires d'un service social, la CNIL a élaboré un kit d'information à l'intention des professionnels selon trois axes « quand je forme », « quand j'accompagne », « quand je fais à la place » (exemple de mandat pour l'utilisation de données à caractère personnel).

Le numérique impacte le métier de travailleur social dans la relation aux usagers et les relations entre professionnels (canaux pluriels de communication) et du fait d'un pilotage et d'un suivi de l'activité renouvelés (reporting, notamment). Dans la relation à l'usager, le numérique est un média, un support de l'accompagnement et ne supplée pas l'interaction (par exemple, l'ordinateur présent lors d'un rendez-vous, plutôt comme appui que pour la

_

³⁸ Article « Inclusion : l'Ansa appelle à l'union entre acteurs de la solidarité et du numérique », *Travail Social Actualités*, 16 février 2018.



³⁶ « Les connexions solidaires d'Emmaüs Connect : de l'enquête anthropologique aux interfaces inclusives – Enquête II – Les travailleurs sociaux, médiateurs numériques malgré eux », 2017.

³⁷ Ihid

prise de notes)³⁹. Favoriser l'autonomie numérique de l'usager peut conduire à ce que le travailleur social ne soit plus l'intermédiaire inévitable entre ce dernier et les autres acteurs du parcours (employeurs, structures d'hébergement)⁴⁰. À ce titre, cela nécessite de **mettre** en place des modalités de remontée de l'information et de communication qui rendent possible un suivi. L'accompagnement social s'enrichit d'outils numériques qui peuvent induire un mauvais usage des outils si les travailleurs sociaux sont peu préparés à leur utilisation⁴¹. Ainsi, le HCTS invite les travailleurs sociaux à s'informer de la potentialité des outils et de leurs limites.⁴²

La conception du métier peut conduire les travailleurs sociaux à adopter **une attitude raisonnée vis-à-vis des TIC** (éducateurs spécialisés et éducateurs de jeunes enfants)⁴³, que ce soit vis-à-vis des usagers ou de leur structure. Plusieurs travaux mentionnent des craintes d'ordre culturel, comme le refus d'une normalisation du travail d'accompagnement⁴⁴, qui se traduisent de manières multiples : transparence attendue, nécessité de rendre compte de ce qui est fait avec un nécessaire passage à l'écrit, ou encore du fait d'être accessible directement aux usagers et à leur entourage (exigence d'immédiateté qui irait à l'encontre du temps de la relation invitant à ne pas réagir à chaud).

Il est nécessaire de questionner et d'appréhender ces craintes pour favoriser une mobilisation pertinente des outils numériques par les travailleurs sociaux et leur montée en compétence.

Les outils numériques permettent aux travailleurs sociaux de travailler sur la continuité des parcours auprès des partenaires en avant et en amont au travers de l'optimisation du recueil d'informations, par exemple (il s'agissait d'un des objectifs de l'Edec en Languedoc-Roussillon⁴⁵). Les structures ont la possibilité de se saisir des outils numériques pour lutter contre l'isolement des équipes qui ne travaillent pas sur la même temporalité ou le même domaine (urgence/accompagnement)⁴⁶. Ces opportunités nécessitent pour les travailleurs

_



³⁹ Davenel Yves-Marie, op. cit.

⁴⁰ Présentation de Connexions solidaires, « Faire des télécommunications un levier d'insertion pour tous », Emmaüs Connect, 2013, p.15 : « Le programme permet aux structures de ne pas servir systématiquement d'intermédiaires entre les bénéficiaires et les employeurs potentiels ou les structures d'hébergement ».

⁴¹ Livre blanc Le travail social fait sa révolution numérique, op.cit, p.13. Audrey Bonjour, chercheur en sciences de l'information et de la communication à l'université Aix-Marseille, cite par exemple le robot éducatif NAO, parfois utilisé avec les enfants autistes.

⁴² HCTS, « Pourquoi et comment les travailleurs sociaux se saisissent des outils numériques », op. cit.

⁴³ Catherine Kellner, Luc Massou et Pierre Morelli, « Des usages limités des TIC chez des professionnels de l'éducation et du conseil dans le social », Questions de communication [en ligne], n° 18, 2010, p.101.

⁴⁴ Livre blanc, Le travail social fait sa révolution numérique, op. cit., p.15.

⁴⁵ ITHAQUE, « Les besoins en emplois et compétences du secteur de la lutte contre les exclusions en Languedoc-Roussillon », pour la Délégation régionale et l'Observatoire Languedoc-Roussillon, 2009, p.54.

⁴⁶ ITHAQUE, op. cit., p.44.

sociaux de développer une approche transversale dans leur métier et de développer les collaborations interdisciplinaires.

L'appréhension des outils numériques dans le travail social est un sujet particulièrement questionné et nourri. Depuis 2017, un groupe de travail du HCTS traite du thème « numérique et travail social » et en 2018 le plan national pour un numérique inclusif faisait de la formation des travailleurs sociaux un de ses enjeux. Pourtant, il s'agit d'un domaine qui se caractérise encore par un faible partage des connaissances et pratiques⁴⁷. Si les écoles de travail social investissent le sujet (journée #Le travail social 2.0 ETSUP en 2018, formation préqualifiante de médiateur des usages numériques proposée par les CEMÉA IDF et la Grande École du Numérique...), les référentiels des diplômes du travail social n'en font pas tous mention⁴⁸.

2.2 Les professionnels de l'accompagnement de la dépendance

Différents usages du numérique vont avoir des incidences sur cette grande famille de métiers.

L'automatisation et l'utilisation des objets connectés ont des incidences sur les métiers de la dépendance. Ces technologies et outils redonnent de l'autonomie à la personne et constituent également une aide pour les professionnels parce qu'ils allègent les tâches à réaliser qui sont en partie automatisées, facilitent la manipulation de la personne, améliorent la communication... L'utilisation de systèmes automatisés influence donc directement leur travail. Elle implique de connaître ces outils, leurs modalités d'utilisation, voire d'être en capacité de conseiller le patient/l'usager, et de les intégrer dans ses pratiques professionnelles. Une formatrice spécialisée dans la communication alternative améliorée explique que « mettre en place des aides à la communication suppose de réinterroger le sens des pratiques, à commencer par la place qu'on accorde dans notre pensée à la personne lourdement handicapée. Lui demande-t-on son avis ? L'informe-t-on des changements qui la concernent ? Lui proposer des outils d'expression n'a de sens que si l'on est prêt à écouter ce qu'elle dit »⁴⁹. Cette question du choix de la personne dans l'utilisation des technologies disponibles revient souvent dans les différentes analyses.

Au-delà des compétences techniques à acquérir, les compétences relationnelles sont donc impactées quand de nouveaux intermédiaires sous forme d'outils techniques (robot ou écran, outil de compensation d'un handicap...) interviennent dans la relation. Le rapport à l'usager est à réinventer.

_



⁴⁷ Davenel Yves-Marie, op. cit.

⁴⁸ « Appréhender et mobiliser l'environnement numérique » est une compétence précisée dans les référentiels professionnels des diplômes d'éducateur spécialisé, de CESF, d'assistant de service social, d'éducateur technique spécialisé et d'EJE. Il n'est en revanche pas fait mention du « numérique » dans les référentiels professionnels du DEAES, DETISF, DEAF, DEME.

⁴⁹ Ibid.

D'autre part, d'autres modifications potentielles ont été repérées.

Alors qu'avant, selon un des experts rencontrés, un professionnel comme un ergothérapeute était amené à faire reproduire un mouvement par des gestes, il est par l'intermédiaire des outils numériques amené à développer l'attention de la personne prise en charge en adaptant le niveau d'activité. L'outil permet d'ajuster le niveau de l'obstacle, ce qui évite la stigmatisation par l'échec. L'outil reproduit le contexte de vie de la personne. Les professionnels doivent donc avoir une **bonne maîtrise de ces outils de réalité virtuelle.**

Les professionnels comme les ergothérapeutes ou les kinésithérapeutes étaient plus dans le « faire » et doivent maintenant intégrer les outils numériques pour modifier leur posture professionnelle.

Pour ces différentes raisons, les compétences associées à la **posture professionnelle vont** devoir fortement évoluer.

Une modification de ces métiers porte également sur le **flux important de données** que les professionnels auront à **analyser**. Ces informations seront en volume plus conséquent qu'actuellement. Tous les dispositifs de surveillance et d'alerte, les nouvelles modalités de prise en charge des patients font qu'un ensemble de paramètres pourront être suivis en continu et la question posée est : quels sont les professionnels en capacité de recevoir ces données et de les analyser afin d'agir de manière adaptée ?

Il est également important de constater, dans les sources d'information recueillies, qu'une grande partie des aides à domicile, des bénévoles dans les associations mais également des professionnels diplômés ne maîtrisent pas les bases des compétences numériques du fait de la non-utilisation à titre personnel de ces outils. Ils doivent être particulièrement formés pour intégrer les changements demandés dans leur activité et pour être en capacité d'accompagner les personnes en proximité. Ce point sera à étudier lors de l'analyse dans les structures interrogées de la phase terrain car il pourrait sans doute être mis en avant de manière plus transversale.

2.3 Les professionnels de la santé

Ces professionnels voient leurs activités fortement évoluer par le développement du numérique. Différents changements vont intervenir et auront des impacts sur les compétences.

La télémédecine va poursuivre son développement, ce qui se traduit par des modifications dans les compétences liées à la **méthode de diagnostic** mais également **dans la relation aux patients ou aux autres professionnels**.

L'évolution de l'imagerie médicale modifie également les conditions de préparation de l'interprétation. Alors qu'antérieurement, le contourage était réalisé par des personnes très expérimentées, un expert précise que ce travail pourrait être délégué à des professionnels plus novices mais à l'aise avec les nouvelles technologies.



Le développement d'applications de surveillance pour les maladies chroniques, entre autres, fait que les professionnels voient arriver un flux conséquent de données en continu sur la vie des patients. Cela pose la question de qui a la disponibilité et les compétences pour exploiter ces informations. Le métier d'infirmier, par exemple, pourrait avoir un rôle informationnel prédominant selon certains experts, ce qui sous-tend une forte acceptation du numérique dans l'évolution de ce métier.

Avec l'émergence d'outils rendant le patient acteur de sa santé, les professionnels comme les médecins, les infirmières, les aides-soignantes... devront changer la nature de la relation au patient car celui-ci connaît parfaitement le suivi de sa santé. Les professionnels ne pourront plus avoir la position dominante « du sachant » qu'ils avaient antérieurement. Il y a selon un expert « une réduction sensible de l'écart cognitif entre le professionnel et le patient ». Les deux, patient et professionnel, ont une connaissance ; celle-ci est différente : le patient connaît son propre cas et sa singularité alors que le praticien aura une connaissance basée, entre autres, sur les statistiques associées à la pathologie, la régularité des symptômes... La relation va devoir évoluer vers une certaine négociation entre les deux, entre des connaissances générales des professionnels et le développement de connaissances raisonnées basées sur la singularité du cas du patient. La notion d'observance est remise en cause ; la prescription doit intégrer le compromis des deux parties et ne plus être la simple prescription historique du professionnel.

Tous ces premiers éléments bibliographiques montrent que les professionnels de santé vont directement être impactés dans leurs compétences par le développement des usages numériques. Les différents types de compétences – savoir, savoir de l'action et compétences relationnelles et comportementales – vont devoir évoluer.

2.4 Le personnel administratif et les services supports

La direction des structures doit intégrer la stratégie de développement numérique dans ses missions sans maîtriser systématiquement les compétences correspondantes. Des montées en compétence sont nécessaires comme en gestion de projet, en élaboration de cahier des charges, en évaluation des fonctionnalités de progiciels, en gestion des relations avec des prestataires... Un des experts rencontrés met en avant les risques associés à la non-maîtrise de ces compétences et la dépendance constatée de certaines directions vis-à-vis de leurs prestataires informatiques.

L'encadrement et l'ensemble du personnel administratif bénéficient du potentiel apporté par les outils de pilotage et de suivi de l'activité. Ils doivent **maîtriser leur dimension technique** mais aussi **leurs finalités** afin de faciliter leur appropriation par le personnel. Ces compétences sont d'autant plus indispensables que la conception des outils n'est pas toujours ergonomique.

Ces professionnels doivent monter en compétence en ce qui concerne la **dimension** juridique du développement du numérique. L'application de la réglementation RGPD a un impact sur ces fonctions ; dans la majorité des cas, elle ne va pas donner lieu à une

OPCO SANTÉ fonction dédiée mais elle sera sous la responsabilité de la direction. Le délégué à la protection des données nommé pourra être à la base de métiers différents selon les structures mais la montée en compétence dans ce domaine est partagée au niveau de la branche professionnelle. Ces questions juridiques se posent à la fois pour la conservation des données concernant le patient/l'usager mais également au niveau du personnel, pour les données par exemple en lien avec le contrôle de leurs activités.

2.5 L'émergence de nouveaux métiers

Les sources d'information exploitées mettent plus en avant une évolution des métiers existants que l'émergence massive de nouveaux métiers. Comme nous l'avons précisé dans les parties précédentes, à la fois la posture professionnelle, le fonctionnement en équipe, la coordination entre professionnels, les délégations peuvent être réinterrogés à travers le développement du numérique.

Toutefois, certains métiers émergents peuvent être repris de l'analyse documentaire.

- Médiateur numérique.
- Chargé de mission e-inclusion au sein des ESAT.
- Community manager ou plus largement une fonction de relation aux médias qui sont devenus un élément essentiel du rapport de force entre acteurs, et cela vaut également pour le secteur de l'urgence sociale »50.
- Apparition des postes de chargé de projet informatique dans certains gros établissements sociaux et médico-sociaux.⁵¹
- Les besoins en compétences juridiques vont-ils aboutir au développement d'un nouveau métier dans certaines structures de la branche ? Sans doute, il sera plus fait appel à un prestataire externe ou bien des missions complémentaires des métiers administratifs existants se développeront.
- Le métier de « case manager », qui pourrait être une évolution du métier d'assistant social, ajouterait une composante médico-sociale à ce métier : c'est le métier de base des assisteurs (Fehap, livre blanc parcours de vie).

⁵¹ Livre blanc Le travail social fait sa révolution numérique, Éditions Législatives, 2017, p.14.



⁵⁰ ITHAQUE, 2009, op. cit, p.34.

3 PREMIERS CONSTATS ISSUS DE L'ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE ET DES ENTRETIENS D'EXPERTS

Les entretiens menés avec les experts et l'analyse bibliographique nous apportent des premiers éléments concernant les impacts sur les métiers décrits ci-dessus mais en complément, ils permettent d'approfondir l'identification des opportunités/atouts et des risques associés au développement du numérique de manière transversale ou spécifiquement dans la branche professionnelle. Ces éléments sont d'ores et déjà à prendre en compte pour la suite des travaux concernant les points de vigilance dans l'accompagnement des professionnels. Nous avons fait une synthèse des principaux ci-dessous.

Domaines	Opportunités/atouts	Risques à prendre en compte dans l'accompagnement
Stratégie numérique Gestion de projet	 Impliquer les professionnels dans la conception des outils pour les adapter à la réalité des activités. Favoriser l'appropriation progressive du numérique. Innover dans les services proposés grâce au développement du numérique. Amélioration de la performance des interventions. 	 Perte de cohérence dans la gestion de différents projets simultanés. Imposer aux professionnels des outils standard inadaptés à la réalité de leur travail (risque de rejet de l'outil ou de surcharge). Perte de sens dans l'évolution des activités. Crainte des professionnels d'être remplacés par un système numérique.
Pilotage et suivi de l'activité	 Amélioration des outils de pilotage et de traçabilité de l'activité. Favoriser une mutualisation des pratiques et les valoriser. Favoriser le nomadisme des professionnels. 	 Pouvoir de contrôle de l'activité supérieur et crainte des professionnels d'être « espionnés ». Vigilance par rapport au côté normatif des outils. Favoriser le management à distance au détriment des échanges et du soutien technique. Surestimer les outils numériques pour le pilotage de l'activité au détriment des analyses de contexte.



Charge de travail

- Décharger les professionnels d'activités non-cœur de métier.
- Facilité de consultation des informations et de traitement.
- Alléger les activités administratives pour remettre de la ressource dans les emplois cœur de métier à terme.
- Interruptions dans le travail associées à l'utilisation des outils, ce qui est source de charge mentale, plus de possibilité de se concentrer sur des périodes longues.
- Perte de temps associée à la non-maîtrise de base des outils.
- Exiger des réponses immédiates, à la vitesse du numérique.
- Création de charge de travail supplémentaire dans les phases intermédiaires de déploiement d'outils.

Répartition des rôles et délégation

 Développer la capacité de délégation à risque mesuré entre professionnels mais y compris au patient ou à l'usager.

- Délégation excessive.
- Automatisme qui se substitue à la décision médicale.
- Détournement du soin par rapport au numérique (oublier que l'on est un professionnel du soin).
- Interrelation forte entre les outils et l'organisation.

Collectifs de travail

- Opportunité de réfléchir aux modes de coordination entre les corps professionnels.
- Développement des échanges de données de manière interdisciplinaire et avec des partenaires.
- Modification des modalités de collaboration entre professionnels.
- Cloisonnement renforcé entre les professionnels et impact sur les collectifs de travail.



Relation/collecte des données du patient/de l'usager	 Amélioration de la collecte des données concernant la personne accompagnée ou le patient. Progrès dans la prévention au niveau du suivi des patients ou usagers. Possibilité pour le patient/l'usager d'accéder à ses données. 	 Risque juridique majeur sur lequel les professionnels ne sont pas formés. Risques associés à la mauvaise application du RGPD. Problème éthique posé par le repérage des publics cibles.
Salariés des premiers niveaux de qualification	Opportunité de développer des compétences numériques, à forte valeur ajoutée.	 Risque de déqualification progressive par rapport à l'activité professionnelle si le développement des compétences numériques n'est pas accompagné. Autrement dit, la sécurisation des parcours professionnels passe (aussi) par le développement des compétences numériques.



CHAPITRE II: USAGES ET IMPACTS DU NUMÉRIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS



Ce chapitre correspond à l'analyse des impacts de la transition numérique sur les métiers du secteur des activités sanitaires, sociales et médico-sociales privé à but non lucratif menée à partir d'une enquête par questionnaire auprès de l'ensemble des adhérents de l'Observatoire d'Unifaf et d'entretiens qualitatifs auprès de responsables d'association, d'établissement, d'encadrants et de professionnels de terrain.

Afin de comprendre ces impacts au niveau des établissements et des métiers, l'analyse repart de la structuration des usages construite à partir de l'analyse documentaire qui a été au fur et à mesure affinée. Les investigations de terrain permettent ainsi d'évaluer la réalité de ces différents usages et leur degré de développement effectif parmi les adhérents de la branche.

Une deuxième partie analyse les impacts par métier puis les impacts transversaux à l'ensemble des métiers, les besoins en compétences qui en découlent et les difficultés rencontrées par les structures pour y répondre. Enfin, une troisième partie étudie les besoins des adhérents pour accompagner ces évolutions, en s'appuyant notamment sur quelques bonnes pratiques identifiées.



1 PRÉAMBULE: MÉTHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE POUR LES ENQUÊTES

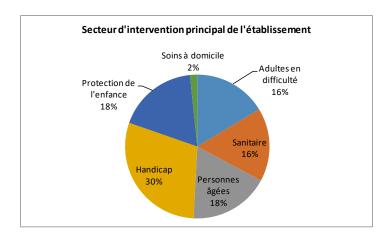
L'enquête par questionnaire en ligne a été diffusée par l'Observatoire d'Unifaf du 1^{er} octobre au 22 octobre 2019 : 494 questionnaires ont pu être exploités, et 134 répondants (soit 27%) ont laissé leurs coordonnées afin qu'il soit possible de les recontacter pour un entretien d'approfondissement.

En parallèle, 129 entretiens qualitatifs ont été faits auprès de 61 structures. Ils ont eu lieu en face-à-face dans 18 établissements, au sein desquels il a été possible de réaliser plusieurs entretiens (avec la direction et des salariés). Du fait de la difficulté à avoir suffisamment de retours de structures pour organiser des entretiens sur site, le nombre d'entretiens prévu par téléphone a été augmenté. Pour ce faire, le fichier des répondants à l'enquête ayant laissé leurs coordonnées a été mobilisé, et 43 entretiens téléphoniques d'approfondissement ont été réalisés. Pour la conduite de ces entretiens, les réponses à l'enquête en ligne constituaient une base d'échange permettant de cibler rapidement les points particulièrement significatifs.

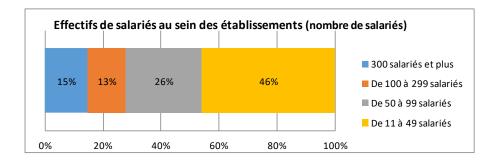


Les caractéristiques de l'échantillon des établissements interrogés sont les suivantes.

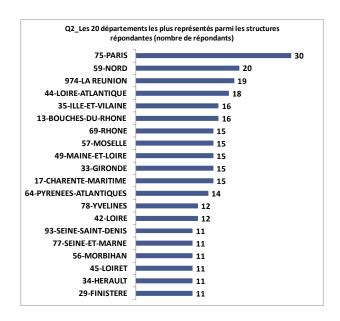
Secteur d'intervention principal de l'établissement :



• Une majorité de structures de moins de 100 salariés :



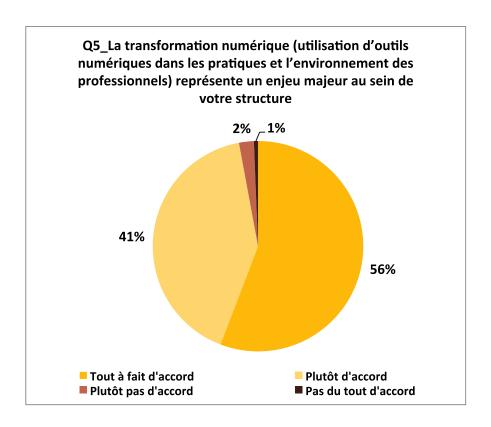
La localisation géographique :





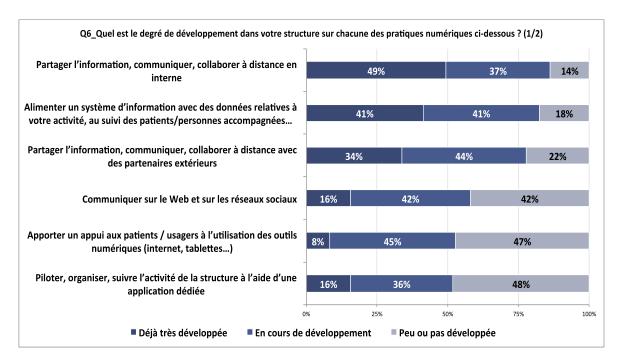
2 ÉTAT DES LIEUX DES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ENGAGEMENT DANS LA TRANSITION NUMÉRIQUE

L'ensemble des structures rencontrées dans le cadre de l'étude partage le constat d'évolutions importantes et rapides, liées au développement du numérique. C'est un enjeu majeur pour l'essentiel des adhérents (pour 97 % des répondants à l'enquête en ligne).



Cependant, ce rythme de développement est variable selon les usages, avec plusieurs étapes chronologiques dans la conversion aux outils numériques et à l'usage du digital. Parmi les principaux usages cités, le partage de l'information et la collaboration en interne est le plus développé (déjà développé ou en cours de développement pour 86 % des répondants), suivi par l'alimentation d'un système d'information en interne (déjà très développé ou en cours de développement pour 82 % des répondants) et le partage d'information et la collaboration avec des partenaires extérieurs (déjà très développé ou en cours de développement pour 77 % des répondants).



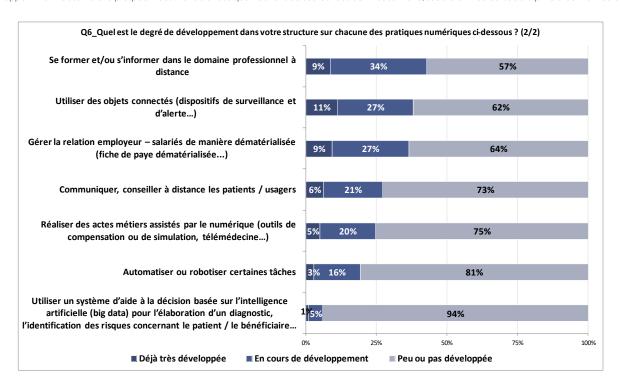


Pour certaines pratiques numériques, le degré de développement peut être différent d'un secteur à l'autre.

Le système d'information partagé (« alimenter un système d'information avec des données relatives à votre activité, au suivi des patients/personnes accompagnées ») est le plus fréquemment développé dans les établissements pour personnes âgées (66 % d'entre eux l'ont déjà développé) et encore rare dans le secteur de la protection de l'enfance (18 % d'entre eux seulement l'ont déjà développé).

Plus rare, **la pratique des actes métiers assistés par le numérique** (outils de compensation ou de simulation, télémédecine) diffère également de manière significative entre les secteurs : si elle se développe, c'est avant tout dans le secteur des personnes âgées et dans le secteur sanitaire (en cours de développement dans 34 % et 26 % d'entre eux respectivement). De même, l'utilisation des objets connectés est le fait du secteur des personnes âgées principalement (22 % d'entre eux l'ont déjà développée et c'est en cours dans 32 % d'entre eux).





Les entretiens menés avec un échantillon d'établissements permettent de mieux comprendre ces usages. Ces établissements se situent chacun à des étapes plus ou moins avancées, selon les domaines. Ces domaines sont très variés et les outils utilisés le sont tout autant. Afin de préciser les différents usages dans les établissements rencontrés par rapport aux éléments recueillis dans les réponses au questionnaire, nous reprenons ci-dessous la catégorisation en sept domaines de pratiques élaborées à l'étape précédente (cf. cartographie des usages).

- 1. Pilotage, organisation et suivi de l'activité.
- 2. Partage des informations et collaboration entre professionnels et institutions.
- 3. Nouvelles modalités de prise en charge.
- 4. Utilisation d'objets connectés pour mieux accompagner.
- 5. Équipements et outils numériques qui améliorent la performance de l'intervention.
- 6. Nouvelle relation entre professionnels et usagers.
- 7. Accompagnement numérique des publics.

Dans un second temps, nous proposons de rendre compte des degrés d'appropriation variables des usages du numérique et d'en questionner les facteurs explicatifs.



2.1 Pratiques et outils rencontrés dans les établissements

2.1.1 Le pilotage, l'organisation et le suivi de l'activité

Le pilotage, l'organisation et le suivi de l'activité constituent probablement la catégorie d'usages la plus développée et la plus impactante pour les métiers administratifs et les métiers d'encadrement, d'une part, et d'autre part pour les métiers du soin, de l'éducatif, du social et de l'insertion dans le suivi de leur activité.

Usages	Pratiques identifiées
Digitalisation du pilotage, de l'organisation et du suivi de l'activité de la structure	 Utilisation d'un logiciel métier centré sur le dossier unique du patient/de l'usager. Partage d'agendas et organisation de réunions via un logiciel (type Microsoft Outlook™). Gestion des données, des accès et habilitations Traitement et remontée de données statistiques.
Digitalisation de la gestion administrative, comptabilité	Tableurs.Logiciels de gestion, de comptabilité, de paie.
Digitalisation de la gestion des ressources humaines	 Tableurs pour la création de plannings. Logiciel de gestion des plannings dans le respect des conventions collectives, accords d'entreprise, pouvant être en lien avec la comptabilité et la paie. Tableurs de suivi des formations, des entretiens professionnels. Logiciel de gestion des carrières et des compétences.
Digitalisation des modalités de formation et d'information	 Lettres d'information électroniques aux salariés. Quelques exemples d'autoformation non formelle: recours aux ressources et tutoriels accessibles sur Internet (perfectionnement en bureautique, par exemple). Formation digitale, module voire plateforme d'elearning dans de grands établissements.
Dématérialisation des relations employeur-salariés	 Contrats de travail. Fiches de paie. Élections professionnelles dématérialisées.



Dématérialisation des informations et du suivi des activités concernant les patients, usagers, bénéficiaires

 Dossier unique du patient/de l'usager dématérialisé, utilisé en interne avec une possibilité d'accès aux usagers, aux familles.

2.1.2 Partage des informations et collaboration entre les professionnels et avec les institutions

Usages	Pratiques identifiées
Organisation du parcours du patient/usager via des plateformes centralisées	 Process d'affectation des patients et usagers, aide à l'orientation personnalisée comme le logiciel Via Trajectoire. Remontée et partage de données et indicateurs statistiques.
Digitalisation des	 Communication par mail, attribution d'adresses électroniques par service et/ou par professionnel. Communications nomades avec un smartphone professionnel.
communications écrites et orales	 Communications sms. Relations télématiques entre structures : CAF, CPAM, banques Dématérialisation des circuits et de la procédure d'accueil et demandes de prise en charge.
Partage de documents et gestion électronique des documents	 Numérisation de documents. Serveurs de fichiers partagés. Logiciel GED en local et/ou en webservices permettant d'accéder aux documents à distance.
Numérisation et partage des informations d'accompagnement des usagers	 Cahiers de liaison/transmissions numériques (traitement de texte, tableur). Partage des informations en interne sur le parcours des personnes au travers d'un logiciel métier (qui inclut notamment les transmissions). Partage des informations sur le parcours des personnes à l'externe avec des professionnels et institutions.



2.1.3 Nouvelles modalités de prise en charge

Usages	Pratiques identifiées
Consultation et accompagnement à distance	 Usage de nouveaux modes de communication avec les usagers (mail et SMS). Télémédecine, consultation à distance.
Accompagnement à distance susceptible de générer des alertes	 E-suivi des patients via des applications permettant la remontée d'informations par le patient lui-même à distance. Système de surveillance à distance : surveillance
	des chutes. • Système de vidéosurveillance.

2.1.4 Utilisation d'objets connectés pour mieux accompagner

Usages	Pratiques identifiées
Utilisation d'objets connectés et applications dans l'accompagnement	 Utilisation par les professionnels de tablettes pour l'accompagnement de l'autisme. Logiciel de remédiation cognitive. Outil éducatif numérique.
Automatisation pour mieux accompagner	Pas de pratique rencontrée.

2.1.5 Équipements et outils numériques qui améliorent la « performance » de l'intervention

Usages	Pratiques identifiées
Digitalisation de la gestion des ressources et des canaux de remontée de l'information	 Logiciels de maintenance, de cuisine, gestion des ressources, etc. Applications de demande d'intervention de maintenance technique, informatique ou définition d'un canal numérique de remontée de l'information.



Utilisation de supports numériques favorisant le nomadisme des professionnels	 Tablettes ou PC portables. Solutions logicielles « fullweb », « webservices »
Assistance	 Robotisation, recours à l'intelligence artificielle et
numérique ou	au big data. Des usages que l'on a peu, voire pas
automatisation des	constatés sur le terrain et qui concernent
actes métiers	principalement les métiers du médical. Robot de préparation des médicaments.

2.1.6 Nouvelle relation entre professionnels et usagers

Usages	Pratiques identifiées
Communication en ligne de l'établissement	Diffusion d'informations via des supports numériques : sites Internet, réseaux sociaux
Recherche et échange d'informations en ligne	 Accompagnement des usagers dans la recherche d'informations.
Diffusion de l'information auprès des usagers et de leur famille	 Communication auprès des familles d'usagers résidents: partage de photos (via des sites dédiés), échange d'informations.
	 Dossier unique du patient/de l'usager dématérialisé, utilisé en interne avec un droit d'accès des usagers, de leur famille (sur demande, sur support papier ou visualisé à l'écran, plus rarement via un site Internet).

2.1.7 Accompagnement numérique des publics

Usages	Pratiques identifiées
Accompagnement des publics dans	 Propose un accès encadré à des outils numériques.
l'usage du numérique	 Développement de wifi ouvert, équipement des usagers.
	 Protection des publics vulnérables face aux dangers d'Internet.



	 Coffres-forts numériques à destination des personnes sans domicile fixe.
Développement des compétences numériques	 Autonomie des publics face au numérique. Accompagnement, médiation numérique, voire développement de compétences numériques.

2.2 Une appropriation des usages numériques variables

En fonction de l'environnement institutionnel (handicap, protection de l'enfance, sanitaire...) et de ses exigences, du contexte de la structure (intégration ou non dans un réseau, par exemple), de ses caractéristiques (taille des équipes, multiplicité des sites...) et de son historique dans la digitalisation, les différents usages rencontrés dans les établissements sont plus ou moins avancés, plus ou moins « matures », plus ou moins structurés. À titre d'illustration, les différents degrés d'appropriation rencontrés pour quelques usages ciblés sont décrits ci-dessous.

La numérisation et le partage des informations d'accompagnement des patients /usagers

Logiciel métier qui rend Cahier de Cahier de usager/patient informatisé liaison/transmis liaison sion physique soins des usagers/patients • Dossier géré sur • Un service de Logiciel permettant • Déploiement d'un Outils de reporting et prévention spécialisé l'intégralité du suivi dossier unique de papier et transmis de gestion du dossier l'usager dans les par la secrétaire aux réalise un suivi des usagers d'un unique des usagers. éducateurs. Dossier individuel sous SAVS, aujourd'hui établissements d'une Les partenaires y ont archivé dans des format excel quasi zéro papier. Ce structure travaillant également accès classeurs dont la logiciel est accessible auprès de publics avec des droits couleur renseigne le sur tablettes afin atteints de handicap. réservés. niveau de d'accéder aux commencé dans les confidentalité. informations depuis sites pilotes puis le domicile des étendu à l'ensemble personnes. des sites.

La digitalisation de la gestion des ressources humaines, notamment des plannings

• Transmission au secrétariat • Dans un centre de • Les emplois du temps sont • Le logiciel de paie est interdes plannings papiers et opérable avec le logiciel de réadaptation dont les réalisés à l'aide d'un logiciel affichage physique. effectifs sont restreints, les paramétré pour respecter suivi des plannings. Les plannings sont gérés par les règles d'annualisation et fiches de paie sont accessibles via un coffre-fort tableur. l'application des termes de la convention collective numérique individuel..



Le partage et la gestion électronique des documents

Sestion papier

Réseau partagé limité aux fonctions supports

• Dans un CMPP, des outils numériques très développés

Système d'informations partagé étendu à l'ensemble des salariés

Système d'information accessible à distance

- Sur un SAVS et un SESSAD, les documents de l'accompagnement des personnes sont conservés sous format papier dans un dossier, avec une réticence à les passer au format informatisé.
- Dans un CMPP, des outils numériques très développés mais utilisés exclusivement par les personnels administratifs (Dossier unique, suivi de l'activité, gestion des plannings). Les professionnels transmettent aux services administratifs leurs notes manuscrites.
- Serveur mis en place d'abord au niveau de la gestion administrative puis étendu à l'ensemble des professionnels, permettant de conserver et de partager les documents.
- La mise en place du partage documentaire sur serveur accessible par tous les professionnels peut permettre de mettre en place du télétravail, sur les fonctions administratives et de gestion notamment.

On identifie plusieurs déterminants pour caractériser le degré de structuration de ces usages.

- La capacité des structures à penser et à structurer des « règles d'usage », des initiatives individuelles à la définition de « scénarios d'utilisation » qui donnent aux professionnels les clés pour intégrer pleinement l'outil numérique à la pratique selon des règles formalisées et partagées.
- Le degré de diffusion des outils et pratiques à l'ensemble des activités de la structure : la majorité des structures ont d'abord engagé la digitalisation auprès de leurs fonctions supports administratives et de gestion, avant de l'étendre aux activités cœur de métier, voire aux services et moyens généraux.
- o Les technologies et outils utilisés: outils bureautiques génériques, application dédiée, application intégrant des webservices...
- L'échelle de partage de l'information et de collaboration : certains usages sont tournés vers une pratique interne, quand d'autres rendent possibles un accès partagé avec l'usager et son entourage ou encore des collaborations avec des professionnels externes à la structure.

L'appropriation du numérique peut varier au sein d'une même structure selon l'usage auquel on s'intéresse. On peut illustrer l'avancement de plusieurs établissements rencontrés comme ci-après (nous nous intéressons ici au premier déterminant, soit la capacité des structures à définir des règles d'usage des outils numériques).



• Exemple 1 : un établissement sanitaire avancé dans les usages numériques

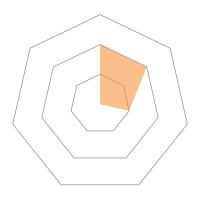
Degré de développement des usages numériques par domaine



Un centre de lutte contre le cancer possède un intranet et une messagerie auxquels tous les salariés ont un accès, divers « logiciels métier » dont un dossier patient qui permet le suivi de l'activité et le partage des informations. De nouvelles modalités de prise en charge des patients sont proposées (avec l'esuivi) sans que les usages soient partagés autant pour l'ensemble de l'établissement. Des équipements sont utilisés par les soignants pour le diagnostic et le suivi des pathologies. L'accès facilité à l'information des patients implique une évolution dans la relation avec les professionnels.

Exemple 2 : un établissement médico-social dont les usages numériques sont en cours de développement

Degré de développement des usages numériques par domaine



Il s'agit du pôle départemental d'une association nationale (qui compte un ESAT, un foyer d'hébergement, un SAVS, un Fam et un SAVS SAMSAH). L'établissement est informatisé, et seuls le personnel administratif, les cadres et auelaues professionnels l'accompagnement utilisent un cloud. Il est prévu de proposer à l'avenir un accès informatique à l'ensemble des salariés et de développer un logiciel de gestion unique du bénéficiaire. L'accompagnement numérique des publics, salariés d'ESAT, par exemple, relève à ce jour d'initiatives individuelles.



• Exemple 3 : un établissement social fort d'usages numériques dans l'accompagnement des publics

Degré de développement des usages numériques par domaine



Au sein de cette association de prévention spécialisée, digitalisation est notamment abordée sur la relation à l'usager (public ieune) et l'utilisation des réseaux sociaux dans logique de veille. Le partage d'informations l'activité et d'accompagnement des usagers font l'objet d'un suivi sur tableur.

• Exemple 4 : un Ehpad avec des outils numériques permettant d'optimiser le suivi du projet de vie des résidents

Degré de développement des usages numériques par domaine



Cet Ehpad a mis en place un outil de suivi de l'activité relié à l'animation des projets de vie mais aussi à la remontée des données niveau au administratif. Cet outil propose aux soignants d'indiquer à l'aide de télécommandes les effectués soins et actes immédiatement (mais laisse également la possibilité de remplir ces informations depuis l'ordinateur afin de gagner en précision). Cela a permis à la remontée fois une d'informations plus fiable et appropriation facilitée pour les professionnels sans empiéter sur leur cœur de métier.



2.3 Des éléments explicatifs éclairant les différents niveaux de développement des usages numériques

De manière synthétique, on observe que le développement des usages numériques peut répondre à deux logiques, sans qu'elles soient exclusives l'une de l'autre.

- **Une logique « réactive »** lorsque des évolutions réglementaires imposent de piloter des démarches de changement (RGPD, progiciel), ou qu'il devient nécessaire d'évoluer (exigences des financeurs en termes de reporting de l'activité, certification des établissements, dossier unique, tarification à l'activité).
- **Une logique « proactive »** au regard d'une évolution perçue de l'activité en lien avec le numérique, ou de plus-values pouvant être apportées par le numérique.

Et ce développement sera plus ou moins facilité en fonction de plusieurs facteurs.

- Les possibilités externes de financement d'équipements et d'outillage informatique, plus souvent cités par les établissements sanitaires, ou la capacité d'autofinancement de la structure.
- L'inscription dans un réseau ou l'appui sur une association mère qui porte une stratégie globale, rend possible la création/l'identification d'outils ad hoc (exemple : groupe de travail sur le choix d'un logiciel par un réseau de centres de santé) ou permet la mutualisation de compétences.
- **Des facteurs internes à l'établissement** du fait de la sensibilité à la question de la direction, de la présence de compétences spécifiques ou de la possibilité de dégager du temps et des moyens pour travailler sur le sujet.



3 IMPACTS DES USAGES DU NUMÉRIQUE

Après avoir recensé et expliqué les différents usages du numérique, nous avons essayé d'évaluer l'impact de ces usages sur les métiers : sont-ils impactés et de quelle manière ? Quels sont les métiers les plus impactés ? Ces usages engendrent-ils des nouveaux besoins en compétences ? Ces nouveaux besoins en compétences font-ils émerger de nouveaux métiers ?

• Une adaptation des métiers plutôt qu'un bouleversement ?

Les entretiens réalisés mettent en évidence un impact certain du développement des usages du numérique sur les métiers. Parce que ces pratiques et outils sont entrés dans le quotidien professionnel et parce qu'ils sont également entrés dans le quotidien des personnes accompagnées, ils modifient les manières de faire des uns et des autres.

Peut-on pour autant parler de bouleversement? Les avis des personnes interrogées sont partagés et il n'est pas possible à ce stade d'étude de mesurer ni d'objectiver un dearé de bouleversement. On constate néanmoins des différences de perception et de vécu. Lorsque le numérique est perçu par le professionnel comme un outil, la manière de faire change mais le métier n'est pas bouleversé. Les professionnels disent devoir s'adapter à cette nouvelle méthode de travail, à cette nouvelle relation au patient/à l'usager. Ils évoquent alors des besoins en compétences pour comprendre ces outils, acquérir de nouveaux savoir-faire, être capables d'exploiter leur potentiel et d'adapter leurs pratiques. Les difficultés qui ressortent ne sont pas forcément de nouvelles difficultés mais préexistaient, et le numérique ne fait que les rendre visibles (transmissions peu rigoureuses, contenu pas toujours approprié, écrit insuffisant...). Mais l'outil numérique est aussi parfois perçu et vécu comme une finalité: les professionnels y voient une nouvelle activité qui est, par exemple, la saisie d'informations, la transmission de données. Ils questionnent alors cette activité, ils ont le sentiment qu'elle empiète sur leur cœur de métier, voire modifie le sens même de leur métier. Elle bouleverse alors le métier. Cette situation se rencontre plus fréquemment chez les travailleurs sociaux mais la perception des professionnels n'est pas, le plus souvent, aussi tranchée, et ils se situent eux-mêmes dans une hésitation quant à l'impact du numérique sur leur métier. Certains alertent sur ce risque d'en faire une finalité et non un outil au service du professionnel.

 Un facteur important d'évolution des métiers : la dématérialisation du suivi de l'accompagnement du patient

La finalité des métiers du secteur sanitaire, social et médico-social est l'accompagnement de la personne, que ce soit un accompagnement de soins, un accompagnement social ou un accompagnement éducatif.

Les investigations de terrain mettent en évidence un facteur de changement central dans cet accompagnement : la dématérialisation de son suivi par l'outil numérique, que ce soit pour les remontées d'informations aux partenaires extérieurs ou pour le suivi de l'activité en interne. Il peut se traduire notamment par la création d'un dossier unique partagé qui, comme son nom l'indique, comprend l'ensemble des informations concernant la personne accompagnée : données personnelles d'identité, administratives, sociales, médicales, historique d'accompagnement, transmissions, planning des soins/des activités... Le degré d'avancement dans cette dématérialisation et dans la création d'un dossier unique partagé est bien sûr très variable d'un secteur à



l'autre et d'une structure à l'autre, comme expliqué plus haut (partie 1). Certains établissements rencontrés fonctionnent encore avec de multiples dossiers et classeurs papier tandis que d'autres ont intégré un logiciel métier qui contient le dossier unique du patient/de l'usager et couvre également à des degrés divers les autres fonctions de la structure (fonction ressources humaines, maintenance...). Mais dans tous les cas, cette évolution vers la dématérialisation du suivi de l'accompagnement semble inéluctable à court ou moyen terme. Les entretiens réalisés font ressortir plusieurs facteurs explicatifs de cette évolution.

- <u>Les exigences des partenaires et financeurs</u> (ARS, Conseils départementaux...) en matière de remontée d'indicateurs statistiques qui impliquent de recueillir, stocker et traiter les données d'accompagnement.
- <u>Les nouvelles modalités de tarification</u> des établissements basées sur des référentiels tarifaires qui définissent l'allocation des ressources en fonction des besoins des personnes accompagnées et des réponses apportées (tarification à l'activité des établissements de santé, forfait soins et forfait dépendance dans les Ehpad, projet Serafin-PH dans le secteur du handicap). Ces besoins et réponses apportées (prestations) doivent donc être recensés, codifiés et mesurés.
- <u>La certification qualité et la sécurisation de l'accompagnement</u> qui créent des impératifs de traçabilité. Des responsables soulignent que, au-delà de l'amélioration de la qualité du service rendu, la judiciarisation de la société explique aussi la volonté de tout tracer afin de garder des preuves et de se protéger.

Tous les métiers sont ou seront impactés par cette évolution qui implique pour les professionnels de travailler au quotidien avec l'outil numérique, d'être à l'aise avec cet outil, de saisir les transmissions, de saisir les bonnes données au bon endroit, d'être capable de « circuler » dans l'outil, d'y rechercher des informations en fonction de son périmètre de compétence et donc d'autorisation. Si le suivi et les transmissions écrites ont toujours existé, les professionnels reconnaissent qu'ils n'étaient pas toujours faits de manière rigoureuse parce que la culture de l'oral est relativement forte dans ces secteurs (et plus particulièrement dans le secteur éducatif et social) et parce qu'il s'agissait de « documents de travail » entre pairs. L'enreaistrement numérique des transmissions et de toutes les données de suivi de l'activité réalisée, la conservation de ces informations, leur centralisation et leur accessibilité par les autres professionnels de différents métiers, et également par la personne accompagnée et sa famille, en modifient la portée. Au travers des nouvelles exigences induites par le numérique, certains professionnels, et notamment les travailleurs sociaux, voient un risaue de formatage et de contrôle de l'accompagnement, une rupture de la confiance de l'institution envers eux et dans leur relation avec la personne accompagnée.

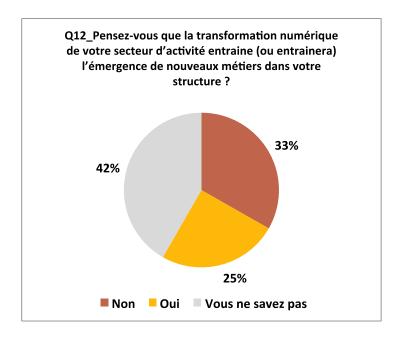
Comme évoqué plus haut, c'est aussi la relation au patient et usager qui doit être « réapprise » en intégrant le « média » numérique. Des encadrants alertent sur le risque que la saisie des données prédomine sur cette relation au détriment de l'accompagnement proprement dit. Ils soulignent qu'il est nécessaire de travailler le positionnement du professionnel par rapport à l'outil dans sa relation à la personne.

Enfin, **l'organisation du travail doit être repensée** : qui se charge de la saisie des données (le professionnel, une fonction dédiée...) ? Comment (un ou plusieurs équipements fixes

OPCO SANTÉ mis à disposition, des tablettes...) ? À quel moment et sur quel temps dédié (pendant l'intervention, à la fin de chaque intervention, en fin de journée) ?

• Peu de nouveaux métiers identifiés mais de nouveaux besoins en compétences

Au cours des investigations menées, nous n'avons pas rencontré de nouveaux métiers induits par le digital. Les fonctions liées au numérique sont assurées pour partie par des salariés en parallèle de leur fonction principale et détenant des compétences spécifiques, et pour partie par des prestataires extérieurs. Par exemple, des structures ont développé un site Internet mais le volume de cette activité et les moyens disponibles ne permettent pas de créer un poste de webmaster. La gestion du site est assurée par un prestataire extérieur ou en interne, de manière plus « artisanale ». Les répondants à l'enquête par questionnaire voient également peu de nouveaux métiers émerger (25 % d'entre eux). La forte proportion de répondants indécis, 42 %, traduit l'inconnue que représente cette évolution pour les responsables de structure.



En revanche, de nouvelles fonctions sont indispensables au développement du numérique: l'informatique et la gestion des systèmes d'information. Les établissements ne disposent pas, le plus souvent, de ces fonctions en interne, ou bien uniquement de compétences de maintenance informatique. Elles sont parfois créées au niveau de l'association ou mutualisées au niveau d'un réseau mais le plus souvent, les responsables se disent très démunis pour mettre en place une stratégie de développement des systèmes d'information, pour identifier les besoins de la structure en outils, pour établir un cahier des charges et négocier avec les fournisseurs.

D'autres nouvelles fonctions sont évoquées par les responsables rencontrés comme...

• <u>La saisie des données</u>: elle est effectuée le plus souvent par les professionnels euxmêmes mais si le volume de saisie devient très important, ne faudrait-il pas prévoir une fonction dédiée ?

> OPCO SANTÉ

- <u>La codification des activités</u> (PMSI, AGGIR, Pathos...) : compte tenu de l'enjeu en termes de ressources pour l'établissement, la codification ne nécessite-t-elle pas des compétences spécifiques afin d'en garantir la qualité ?
- <u>La numérisation des documents</u>: l'activité de numérisation peut être très importante au niveau d'un établissement et même constituer un frein au développement des pratiques numériques car l'établissement n'a pas les ressources pour effectuer ce travail. Il est particulièrement important à l'étape de transition, lorsque l'ensemble des dossiers patients/usagers, par exemple, doivent être numérisés. Mais il est également important dans la gestion quotidienne : numérisation des factures, des contrats et finalement de tous les documents qui entrent dans l'établissement sous format papier. Mais est-ce une nouvelle fonction ou bien un besoin transitoire, si petit à petit l'ensemble des documents sont dématérialisés sans plus jamais passer par l'état papier?

Les principales évolutions sont détaillées ci-dessous par famille de métiers. Cette synthèse est issue des pratiques repérées dans les établissements interrogés, elle ne se veut pas exhaustive mais elle donne à voir les activités associées au digital réalisées par les professionnels et permet de repérer les impacts sur les compétences des salariés concernés.

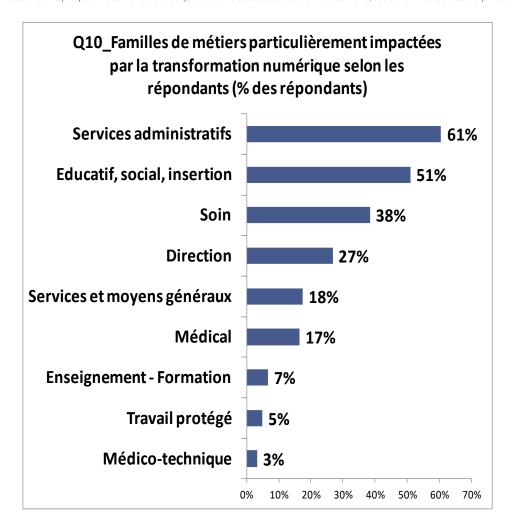
3.1 Impacts par famille de métiers

Nous avons repris la structure en neuf familles de métiers de l'Observatoire d'Unifaf, :

- 1. Médical
- 2. Soin
- 3. Médico-technique
- 4. Éducatif, social, insertion
- 5. Travail protégé
- 6. Enseignement, formation
- 7. Services et moyens généraux
- 8. Services administratifs
- 9. Direction

Les répondants à l'enquête en ligne citent avant tout le personnel administratif comme étant fortement impacté par la transformation numérique (à plus de 60%). Sont également cités les personnels éducatif, social et d'insertion (près de la moitié des répondants) et le personnel du soin (près de 40 % des répondants).





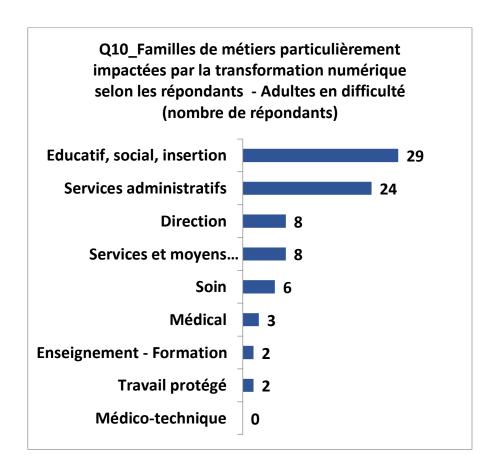
Ces résultats globaux sont influencés par le poids plus ou moins important des métiers dans les établissements. Les métiers des services administratifs sont des fonctions transversales, représentées dans tous les secteurs et de ce fait, 61 % de l'ensemble des répondants les ont cités. Les métiers « cœur de métier » vont être plus ou moins représentés selon les secteurs et de ce fait, l'analyse par secteur est beaucoup plus significative.

- **Les métiers du soin** sont cités par plus de 80 % des établissements pour personnes âgées, 57 % des établissements du secteur sanitaire.
- Les métiers de l'éducatif, du social, de l'insertion sont cités par 75 % des répondants du secteur de la protection de l'enfance, 72 % des répondants du secteur des adultes en difficulté, 65 % environ des établissements du secteur du handicap.
- Les métiers de la filière médicale sont cités par 35 % des établissements du secteur sanitaire.
- Le métier d'éducateur est de loin le principal métier cité de la filière éducatif-soininsertion tandis que pour la filière soin, il s'agit principalement des métiers d'infirmier et d'aide-soignant.

Apparaissent ci-dessous les résultats sur les métiers impactés en nombre de répondants par secteur, ce qui permet d'intégrer dans l'analyse les métiers les plus significatifs dans

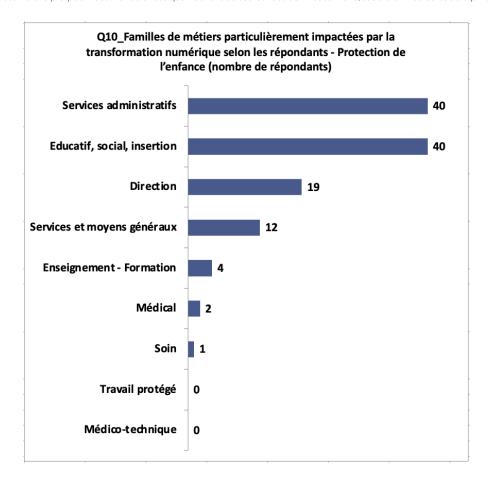
OPCO SANTÉ le secteur considéré (la faiblesse du nombre de répondants ne permet pas de le faire pour le secteur de l'aide à la famille).

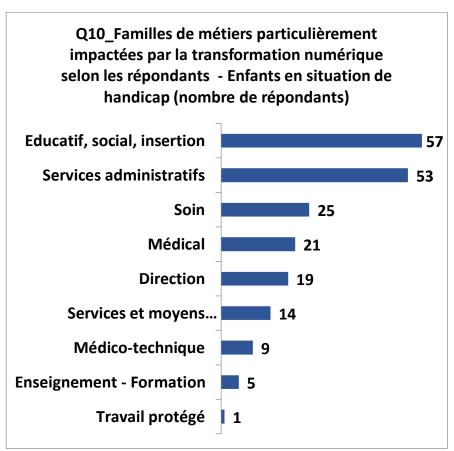
Les structures intervenant auprès des **adultes en difficulté** – mais aussi de la **protection de l'enfance** – identifient principalement les impacts sur les métiers de la famille éducatif-social-insertion et des services administratifs, ainsi que, dans une moindre mesure, de la direction et des services et moyens généraux.



Concernant le secteur du handicap (auprès des publics adultes comme enfants), les métiers identifiés comme les plus impactés sont également ceux des services administratifs et de l'éducatif-social-insertion, mais ces structures identifient également un impact conséquent sur les métiers du soin, les métiers médicaux ou encore du travail protégé.

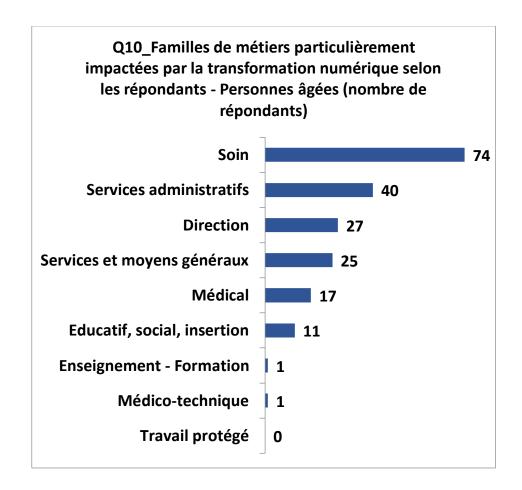
OPCO SANTÉ





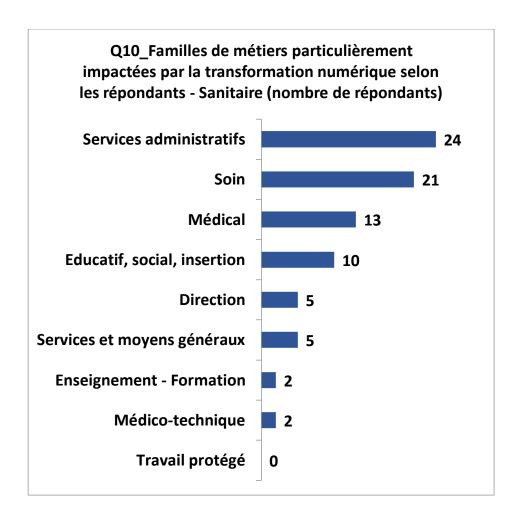


Pour les structures intervenant auprès des **personnes âgées**, l'impact du numérique concerne majoritairement les métiers du soin. Suivent les métiers des services administratifs, de la direction et des services et moyens généraux.



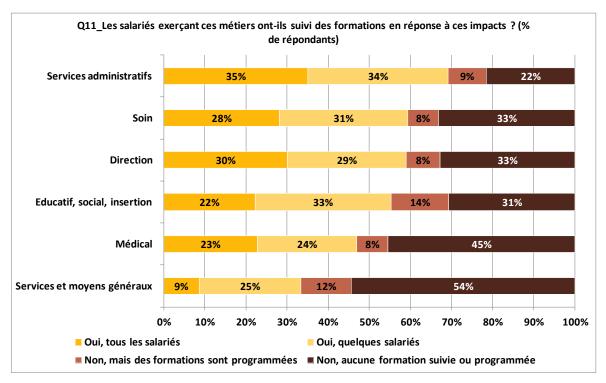


Du fait de leur activité, les structures **sanitaires** pointent un fort impact du numérique sur les métiers du soin et du médical.



Dans tous les cas, les adhérents perçoivent un impact important sur les métiers. Néanmoins, une part relativement importante des établissements n'a pas formé ou prévu de former ses salariés. Cette proportion est la plus faible pour les services administratifs: seuls 22 % des établissements n'ont pas formé ce personnel et dans 35 % d'entre eux, tous ces salariés ont été formés. Elle est la plus élevée pour les services et moyens généraux, qui n'ont pas été formés dans plus de la moitié des établissements.





Note: le faible effectif de répondants pour les familles travail protégé, médico-technique et enseignement-formation ne permet pas de produire des résultats.

Nous verrons qu'effectivement, les responsables rencontrent des difficultés pour former les équipes aux compétences en lien avec le numérique (cf. partie 4 – Les besoins identifiés au niveau des établissements).

Nous avons pu approfondir ces éléments par les entretiens menés avec des responsables et professionnels. Néanmoins, les informations que nous avons recueillies au travers de cet échantillon et analysées sont inégales selon les familles professionnelles et surtout selon les métiers. Pour les principaux métiers rencontrés, une déclinaison spécifique est faite sur le métier au sein de la famille de métiers.

3.1.1 Médical

Médecin

Le métier de médecin a été peu cité par les responsables d'établissement interrogés. Et lorsqu'on évoque avec eux l'impact possible du numérique sur cette profession, leur réponse porte sur le dossier unique partagé, la télémédecine et également la relation au patient.

OPCO SANTÉ

Activités associées au numérique	 Le suivi du patient à l'aide du dossier unique partagé. La télémédecine. La relation avec le patient qui s'informe de son côté en faisant des recherches sur Internet. 	
Impact sur les compétences	 Connaître le logiciel du dossier unique afin d'être en capacité d'y saisir les données de consultation/ Adapter ses pratiques à la consultation à distance en visio. Connaître les principaux sites, réseaux d'information médicale sur Internet, être capable d'orienter le patient vers des sites d'information fiables. 	
Difficultés identifiées au niveau des professionnels	 Parfois réticents à investir dans l'apprentissage du logiciel du DU: o en raison d'un manque de temps, d'une présence dans l'établissement de quelques heures par semaine uniquement; o en raison de difficultés à changer leurs pratiques de travail assistées jusque-là par un(e) secrétaire médical(e). Les professionnels proches de la retraite, notamment, ne souhaitent pas changer leurs habitudes à ce stade. Le médecin utilise alors toujours le dossier papier et un autre professionnel (IDEC, notamment) se charge de la saisie des informations dans le logiciel. 	

3.1.2 Soin

Pour cette famille de métiers, le déploiement en cours du dossier unique du patient et l'utilisation d'un logiciel de soins sont très structurants dans l'évolution des pratiques professionnelles. Les niveaux de déploiement sont très variables d'un établissement à l'autre mais globalement, les infirmiers et les aides-soignants sont au cœur de ce dispositif puisqu'ils ont la charge des actes et soins au quotidien et donc de leur enregistrement. Ils sont directement impactés, et plus particulièrement les IDE, par les impératifs de traçabilité de ces actes et soins. Ainsi, la maîtrise des techniques de soin et de prise en charge du patient ne suffit plus à la prise de fonction et les professionnels doivent également s'approprier le logiciel de soins. L'impact peut être plus conséquent pour les aides-soignants et agents des services de soins car ils étaient jusque-là peu amenés dans leurs pratiques professionnelles à formaliser des écrits et à saisir et consulter des données informatiques.

Dans les services d'hospitalisation et de soins à domicile, l'utilisation des outils nomades devient essentielle au niveau du suivi de l'activité et de la communication entre professionnels et avec les services administratifs.



Pour l'ensemble des soignants (le métier d'IDE est particulièrement impacté avec celui dans une moindre mesure des AS) :

- saisir les données dans le dossier unique du patient au travers d'un logiciel de soins, le consulter selon son niveau d'habilitation sur un poste fixe ou une tablette;
- accéder à son planning par le téléphone, effectuer ses demandes de congé et d'absence au travers du logiciel par téléphone également.

Pour les IDE

Utiliser le logiciel de soins pour réaliser les différentes tâches:

- o gérer la distribution des médicaments, intégrer la procédure associée à la robotisation de la préparation des médicaments ;
- o faire les demandes d'analyse au laboratoire ;
- o ...

Solliciter un autre professionnel à distance, le plus souvent du domaine médical pour avoir un conseil, valider un diagnostic.

 Accompagner les consultations des patients en télémédecine.

Pour les AS

- Accompagner les patients dans l'utilisation d'un terminal numérique à disposition dans les chambres.
- Utiliser dans sa relation au patient un robot (tel que PARO ou NAO mais pratique encore peu répandue).

Activités associées au numérique



Pour l'ensemble des soignants

- Savoir utiliser les outils numériques de base : téléphone portable, tablette, ordinateur.
- Être en capacité d'aider la personne à utiliser les outils numériques à sa disposition dans la structure (accès internet, tablette, tableaux/terminaux numériques) ou ses outils personnels (et les limites, que se passe-t-il en cas de fausse manipulation de la part du soignant?).
- Connaître le bon usage des outils numériques :
 - o c'est quoi, partager l'information?
 - o quelle est l'utilité de l'outil ?
 - o qu'est-ce que j'ai le droit d'écrire ?
- Connaître les bonnes pratiques de l'utilisation des e-mails.
- Connaître le dossier unique du patient/de l'usager et savoir utiliser le logiciel de soins pour ce qui relève de sa fonction.
- Connaître et comprendre les règles de sécurité et de confidentialité des données :
 - o en termes d'accès, mot de passe, accès à une partie des informations uniquement ;
 - o en termes de diffusion, contenu des écrits de transmission.
- Connaître les contraintes et enjeux de la traçabilité des informations et comprendre le sens de sa contribution dans la traçabilité des données au niveau du dossier unique du patient.
- S'inscrire dans la modélisation des écrits professionnels induite par l'outil (par exemple : les transmissions ciblées sont imposées par le logiciel alors qu'auparavant, la procédure existait mais pouvait ne pas être appliquée) et donc progresser dans la structuration de ses écrits professionnels tout en saisissant le niveau d'approfondissement cadré par le logiciel.
- Savoir saisir les données sur la tablette ou l'ordinateur sans préjudice pour la qualité de la relation au patient.

Impacts sur les compétences



Pour les IDE

- Connaître les possibilités et le fonctionnement de l'automatisation de la préparation et de la distribution des médicaments (logiciels et robotisation).
- Maîtriser les examens réalisés par télémédecine, être en capacité de favoriser le diagnostic du médecin à distance et assurer la partie relationnelle pour rassurer le patient.
- Adapter les pratiques de repérage, d'accompagnement, d'apprentissage, de conseil, d'éducation et de prévention à la nouvelle posture du patient détenteur de connaissances, « proactif » dans la démarche de soins.

Difficultés identifiées au niveau des professionnels

- Des salariés qui n'ont pas suffisamment la maîtrise du logiciel, parfois du fait, également, du manque de compétences numériques de base (AS, agent des services de soins, notamment).
- La disponibilité de l'outil peut être très structurante pour l'organisation du temps de travail des soignants puisqu'ils ont la possibilité de rentrer leurs transmissions ou les données patients immédiatement s'ils ont une tablette ou l'accès à un ordinateur, en différé et souvent de manière regroupée si l'ordinateur est partagé ou moins accessible. Le nombre d'ordinateurs et le déploiement du wifi pour pouvoir utiliser des portables au niveau des chambres et limiter les déplacements peuvent lever certaines difficultés.
- La contrainte de saisir en temps réel et sans oubli.
- Les habilitations données à chaque professionnel sont très structurantes et déterminent le niveau de partage d'informations.
- L'absence de sens perçue parfois à l'utilisation de nouveaux outils tels que la robotisation (robot PARO – « Ça fait pas naturel, on pourrait avoir les mêmes résultats avec une peluche », voire « C'est infantilisant »).
- Les AS et agents des services de soins peuvent se retrouver en difficulté par le manque de pratique de base et d'appétence pour l'informatique, et l'utilisation du logiciel métier ne fait pas sens dans leur pratique quotidienne.



3.1.3 Médico-technique

Les professionnels de la famille médico-technique doivent également inscrire leurs données de suivi dans le dossier unique du patient, sachant que l'extension du logiciel à ces métiers se fait parfois dans un second temps. Il ressort des entretiens, qui ont concerné majoritairement le métier de masseur-kinésithérapeute, une certaine réticence de leur part à réaliser cette saisie de données (planning des soins, données de suivi, codification PMSI), les professionnels considérant que cette activité empiète sur leur cœur de métier. Face à ces difficultés, un établissement de soins de suite et de réadaptation expérimente un poste de secrétaire médicale pour réaliser ce travail pour l'ensemble des masseurs-kinésithérapeutes. Les professionnels qui exercent également en profession libérale seraient plus acculturés à l'usage du numérique.

Activités associées au numérique	 Saisir les données dans le dossier unique du patient au travers du logiciel de soins, le consulter selon son niveau d'habilitation sur un poste fixe ou une tablette. Remonter les informations codifiées/formalisées sur les actes réalisés.
Impacts sur les compétences	 Savoir utiliser les outils numériques de base: téléphone portable, tablette, ordinateur. Connaître le bon usage des outils numériques: c'est quoi, partager l'information? quelle est l'utilité de l'outil? qu'est-ce que j'ai le droit d'écrire? Connaître les bonnes pratiques de l'utilisation des e-mails. Connaître les règles de sécurité et de confidentialité des données numériques. Maîtriser le logiciel de soins pour ce qui relève de sa fonction. Connaître le PMSI SSR pour l'exercice dans ce secteur.
Difficultés identifiées au niveau des professionnels	 Des professionnels restent bloqués vis-à-vis de l'outil informatique et soulignent qu'ils n'ont pas le temps d'effectuer la saisie des informations et que ce travail ne fait pas partie de leur métier. Des écrits inadaptés: un établissement, par exemple, envisage une formation sur « voir ce que peut provoquer le numérique dans la transformation de l'écrit ».



3.1.4 Éducatif, social, insertion

Cette famille professionnelle est directement impactée par le développement des usages du numérique à la fois en interne mais également par l'utilisation massive du numérique au niveau du public accompagné. Elle vit un véritable changement culturel qui oblige les professionnels à beaucoup plus structurer leurs écrits à travers l'utilisation d'un logiciel. Comme expliqué plus haut, ces professionnels questionnent la centralisation et le partage des informations concernant les personnes accompagnées.

Les professionnels doivent également intégrer les nouveaux comportements des publics qui utilisent un smartphone, les réseaux sociaux et plus largement Internet (Quelle « bonne » utilisation de ces outils ? En quoi l'outil modifie-t-il la pratique d'accompagnement ? Quelle prévention vis-à-vis des risques tels que la cyberviolence ou tout simplement vis-à-vis des nombreuses sollicitations commerciales pour des personnes vulnérables ? etc.). Enfin, ils se trouvent confrontés aux difficultés de certains publics dans l'utilisation du numérique pour la réalisation des démarches administratives, sociales ou médicales. Alors que leur mission est de « faire avec », ces professionnels disent se retrouver à « faire à la place » et avoir des difficultés à se positionner dans ce nouvel accompagnement : quel est leur rôle en termes de médiation numérique ? Où commence-t-il et où s'arrête-t-il ? Quelle articulation avec le médiateur numérique de droit commun ?

Pour tous les professionnels de cette famille de métiers

- Faire remonter des informations de suivi et des indicateurs statistiques aux partenaires et financeurs.
- Saisir les données dans le dossier unique de l'usager au travers d'un logiciel, le consulter selon son niveau d'habilitation.
- Accéder à son planning par téléphone, aux demandes de congé et d'absence au travers du logiciel par le téléphone également.
- Intégrer de nouveaux outils collaboratifs.
- Utiliser les outils de manière nomade.

Activités associées au numérique

Éducateur/assistant de service social

- Renseigner les suivis personnalisés dans le logiciel.
- Accompagner les personnes (enfants/adultes) dans un nouvel environnement avec une présence forte du numérique (téléphone portable, tablette, Internet et réseaux sociaux...).
- Accompagner les usagers à l'utilisation des outils numériques.



• Savoir utiliser les outils numériques de base : téléphone portable, tablette, ordinateur.

- Comprendre les enjeux de l'interconnaissance et de la traçabilité des données.
- Savoir identifier des indicateurs et compléter des tableaux Excel.
- Être en capacité d'aider la personne à utiliser les outils numériques à sa disposition dans la structure (accès Internet, tablette, tableaux/terminaux numériques) ou ses outils personnels (et les limites, que se passe-t-il en cas de fausse manipulation de la part du soignant?).
- Connaître le bon usage des outils numériques :
 - o c'est quoi, partager l'information ?
 - o quelle est l'utilité de l'outil?
 - o qu'est-ce que j'ai le droit d'écrire?
- Connaître les bonnes pratiques de l'utilisation des e-mails.
- Connaître les règles de sécurité et de confidentialité des données numériques.
- Connaître le dossier unique de l'usager et savoir utiliser un logiciel de saisie des transmissions.
- Intégrer la finalité du dossier unique et la qualité induite au niveau du projet personnalisé.
- Savoir écrire une transmission appropriée (contenu, formulation...).
- Savoir travailler en mode collaboratif.
- Connaître l'existant et le potentiel des outils et pratiques numériques (les outils qui existent, les réseaux, le potentiel des applications, les différents modes de diffusion...).
- Détecter les besoins d'accompagnement pour la réalisation des démarches en ligne et être en capacité d'accompagner la personne dans la réalisation de ces démarches.
- Être en capacité d'accompagner la personne dans une utilisation raisonnée des outils numériques.
- Accompagner les jeunes dans un environnement d'hyperconnexion.
- Éduquer à l'ère du numérique, acculturer les jeunes aux pratiques numériques, savoir cadrer l'usage, expliquer, faire de la médiation sur ces sujets, savoir éduquer un public vulnérable aux pratiques du numérique et aux dangers potentiels d'Internet.
- Connaître les risques liés à ces outils (non-maîtrise des sollicitations commerciales, hyperconnexion, addiction

Impacts sur les compétences

aux applications, cyberviolence...) et plus particulièrement pour les jeunes.

- Savoir utiliser les outils numériques dans l'accompagnement de manière appropriée : prise et mise à disposition/diffusion des photos des personnes accompagnées/vulnérables...
- Connaître le potentiel, les risques et limites des nouveaux outils numériques en termes d'accompagnement : robot NAO, applications interactives...
- Savoir adapter ses pratiques à ces nouvelles modalités d'accompagnement.

• Des difficultés avec l'écrit (fond et forme) mises en exergue par le numérique.

- Les professionnels ne maîtrisent pas suffisamment les dangers du numérique (risque d'addiction et de cyberviolence pour leur public, limites dans leur propre pratique) et les frontières professionnel/privé peuvent devenir floues dans leur manière de communiquer avec les jeunes à travers les réseaux sociaux.
- Les directions ont souvent des difficultés à trouver les arguments pour convaincre ces professionnels de l'intérêt de cet outil. Il est perçu comme un outil qui fait perdre le lien avec la personne accompagnée, incompatible avec l'accompagnement, considéré comme intangible et non mesurable. Le numérique est perçu également comme un moyen de contrôler le travail, la volonté de standardiser l'accompagnement avec le risque de déshumaniser la relation d'accompagnement.

Il y a un risque, chez ces professionnels, de voir dans cette pratique une nouvelle logique métier qui est « traceur » d'activité pour les financements.

- Réussir à redonner du sens à son travail à travers le développement des activités numériques (beaucoup ont des réticences, ils ont le sentiment d'un envahissement du numérique dans le quotidien du travail qui impacte négativement la relation à la personne accompagnée. Il y a une appréhension du changement d'outils et de méthodes associées qui engendre des questionnements sur le sens du travail).
- Il y a nécessité, souvent, dans les structures d'intégrer une réflexion collective autour du cœur de métier et donner du sens aux usages numériques sans qu'ils aient l'impression que cela se fait au détriment de la relation

Difficultés identifiées au niveau des professionnels



humaine, car les travailleurs sociaux sont dans l'humain à 100 %.

 Il est important de faire comprendre l'enjeu autour de la sécurité et le règlement de protection des données au regard des caractéristiques du domaine d'intervention et des publics.

3.1.5 Travail protégé

On peut dire de la famille des métiers du travail protégé qu'elle est impactée de manière similaire à la famille éducatif-social-insertion pour ce qui est de l'accompagnement des usagers. Les moniteurs d'atelier qui sont en charge d'une partie du suivi des travailleurs handicapés des ESAT doivent maintenant le réaliser sur support numérique. En outre, les activités de production peuvent conduire les ouvriers de production, éducateurs techniques et moniteurs d'atelier à utiliser l'outil numérique, voire à accompagner les salariés handicapés dans cet usage. À cette fin, les ESAT équipent progressivement les ateliers d'ordinateurs.

Activités associées au numérique	 Utilisation d'une messagerie ou recherche Internet dans le cadre de l'activité de production (exemple: relations commerciales avec les clients des prestations par échange d'e-mails).
	 Usage de l'outil numérique dans la conduite de l'activité de production.
	 Formation des salariés handicapés à l'utilisation de l'outil numérique dans leur activité de production.
	 Renseignement du dossier de suivi individuel par tous les professionnels pour permettre l'accompagnement des salariés handicapés.
Impacts sur les compétences	 Maîtriser l'environnement informatique et l'utilisation d'un outil de messagerie ou d'un logiciel au service de l'activité de production.
	 Être en capacité de formuler un écrit professionnel dans le suivi des usagers pour les professionnels de l'accompagnement et potentiellement le bénéficiaire.
	 Connaître le bon usage des outils numériques : c'est quoi, partager l'information ? Quelle est l'utilité de l'outil ? Qu'est- ce que j'ai le droit d'écrire ?



Difficultés identifiées au niveau des professionnels Pour les moniteurs d'atelier (professionnels issus de la production, encadrant la production et partageant leur savoir-faire), les besoins identifiés ne se situent pas sur les compétences numériques mais sur les compétences de base nécessaires dans l'utilisation d'un support numérique: juridique, technique pour produire des écrits professionnels (difficulté pour les salariés des premiers niveaux de qualification), lisibilité entre professionnels et pour les bénéficiaires... Ce qui pose difficulté n'est pas l'outil digital, mais plutôt le fait de formuler clairement les éléments de suivi du parcours à mettre dans un dossier de suivi. Il s'agit souvent d'intégrer une culture de l'écrit, après plusieurs années de comptes-rendus à l'oral.

3.1.6 Enseignement-formation

Cette famille de métiers est impactée par le développement des usages des outils et pratiques numériques dans les modalités de suivi de la formation qui, au-delà de la forme, peuvent nécessiter d'en questionner le contenu. En premier lieu, les outils numériques permettent de développer la formation à distance, ce qui modifie les modalités d'interaction entre formateurs et stagiaires.

En second lieu, les formateurs peuvent utiliser l'outil numérique comme support de formation ou encore créer des supports numériques de formation (Mooc, serious game...). Au-delà de la confection de modules d'e-learning, certains établissements de grande taille se sont équipés d'une plateforme de type « learning management system » (LMS), qui permet de gérer les formations et les parcours pédagogiques, d'assurer la traçabilité des actions de formation et de suivre la validation des acquis. Si les formations digitales sont accessibles en autonomie/autoapprentissage par les stagiaires, les établissements sont encore nombreux à proposer des formations tutorées ou facilitées par un formateur.

Enfin le développement de l'e-learning impacte les responsables formation au sein des structures dans le montage des plans de développement des compétences et dans l'accompagnement des salariés vers la formation.

Activités associées au numérique

- Utilisation d'ordinateurs, tablettes ou smartphones comme supports de formation.
- Conception et production de supports numériques de formation plus ou moins complexes (Power-point, vidéos, Mooc, serious game).
- Tutorat lors de formations digitales facilité.
- Organisation et suivi de formations à distance.
- Concevoir, dispenser des formations, suivre des apprentissages qui combinent différentes modalités de transmission (en présentiel, en ligne, à distance...).



Connaître l'usage des outils numériques et être en capacité d'accompagner les stagiaires dans leur utilisation. Créer du contenu multimédia interactif et l'intégrer à un module d'e-learning (ressources d'apprentissage simples, leçons en ligne interactives, simulation électronique...). Modéliser un dispositif de formation en e-learning (contenu d'apprentissage, e-tutorat ou mentorat, apprentissage collaboratif, classe virtuelle, apprentissage asynchrone ou synchrone...). Savoir combiner plusieurs modalités et moyens de formation (pédagogie multimodale). Impacts sur Définir les modalités d'évaluation des activités d'apprentissage avec ou sans plateforme LMS. compétences Accompagner les stagiaires dans la prise en main d'un support de formation en e-learning? Pour les responsables formation Connaître les outils et logiciels mobilisables pour proposer de la formation à distance et en permettre la traçabilité. Accompagner les formateurs dans la prise en main des supports d'e-learning. Anticiper les impacts sur le montage et l'accessibilité de la formation. La création de projets d'e-learning fait appel à des compétences variées dans des domaines qui dépassent l'éducation et la formation, tels que la technologie, le multimédia, le développement Web. Les formateurs internes aux établissements de la branche peuvent être éloignés de ces domaines, ce qui complexifie les collaborations. Difficultés Les formateurs doivent s'acculturer aux enjeux et identifiées au contraintes des formations en e-learning, pour adapter les niveau des contenus proposés, ce qui peut demander une montée en professionnels compétence en la matière et dans la création de contenu multimédia interactif. La formation à distance peut susciter des craintes ou appréhensions chez les salariés (utilisation de l'ordinateur, formation le temps personnel, d'évaluation...), que les formateurs doivent lever. Cela peut passer par des formations ou une sensibilisation sur la



façon d'apprendre en e-learning.

 Pour les responsables de formation, il est nécessaire de se familiariser avec les outils et logiciels mobilisables lorsque le choix est fait d'externaliser la formation en e-learning ou d'investir dans une plateforme.

3.1.7 Services et moyens généraux

La famille de métiers services et moyens généraux regroupe des activités qui de prime abord ne sont pas les premières impactées par le développement du numérique au sein de la branche. Pour autant, leurs pratiques professionnelles peuvent évoluer du fait de l'introduction de logiciels (gestion des stocks, planification...) ou de la digitalisation de la remontée d'informations (transmission par mail des incidents, pannes...).

	Personnels des services hôteliers (cuisine, entretien, buanderie)
Activités associées au numérique	Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks en cuisine (exemple: identification automatique des besoins en produits à partir des commandes de repas).
	 Réalisation des commandes de produits et de matériel en ligne (devis, commandes).
	 Suivi automatisé des normes d'hygiène (températures).
	 Recours à un support numérique pour les transmissions d'informations (exemple : déclaration d'incident à la maintenance).
	Personnels des services généraux (maintenance, jardinier, magasinier, conducteurs)
	 Utilisation d'un logiciel dédié à la maintenance (exemple : bons de travaux, planification des interventions et suivi).
	Veilleur-gardien-surveillant de nuit et maître ou maîtresse de maison
	 Renseignement du dossier unique de l'usager en lieu et place d'un cahier de liaison physique en cas d'incident ou d'information à faire remonter.
Impacts sur les compétences	Maîtriser l'environnement informatique et l'utilisation d'un outil de messagerie ou d'un logiciel ad hoc.
	 Être en capacité de formaliser la demande par écrit en respectant le cadre du logiciel.
	 Connaître le bon usage des outils numériques : c'est quoi, partager l'information ? Quelle est l'utilité de l'outil ?
	Qu'est-ce que j'ai le droit d'écrire ?



Difficultés identifiées au niveau des professionnels

- L'utilisation de la messagerie ou d'un logiciel dédié pour faire remonter des informations peut révéler des difficultés dans la maîtrise des compétences de base, en particulier de l'écrit.
- Des salariés, peu qualifiés et dont l'utilisation des outils numériques dans l'activité professionnelle a jusqu'alors été restreinte, peuvent ne pas en maîtriser l'usage. Certains établissements mentionnent des stratégies d'évitement ou un appui sur des collègues.
- On note des difficultés d'appropriation de l'outil numérique, en particulier des logiciels de gestion automatisés : difficultés de compréhension, manque de sens, etc.

3.1.8 Services administratifs et de gestion

L'implantation du numérique au niveau des services administratifs et de gestion est plus ancienne. L'apport du numérique en comptabilité a été tel que des logiciels spécifiques ont immédiatement été conçus et intégrés. Les progrès se poursuivent avec des logiciels de plus en plus performants et l'extension des process dématérialisés à l'ensemble des activités de ce domaine. Ces services sont amenés à récupérer et traiter toutes les données internes (activité, financières, ressources humaines, fournisseurs...) sur support informatique.

La transmission des données à l'extérieur se dématérialise, la dernière évolution importante étant la déclaration sociale nominative qui dématérialise, centralise et automatise toutes les données sociales des entreprises. Le suivi des données d'activité et de ressources humaines, exigé de plus en plus fortement par les directions et par les financeurs pour améliorer la performance parce que rendu possible par les outils numériques, repose sur le recueil et le traitement de ces données par les services administratifs et de gestion.

Selon des professionnels, cette évolution a augmenté la charge de travail de ces services même si les outils ont simplifié certaines tâches. La demande d'indicateurs et de tableaux de bord ne cesse de croître en interne comme vis-à-vis des partenaires et financeurs. Ces professionnels soulignent également l'apparition d'une pression avec la succession d'échéances qui ne cessent de se renouveler et la crainte de l'erreur, tout devant être fait de plus en plus rapidement. Cette pression génère un stress qui n'existait pas auparavant au niveau de ces services. La question du volume croissant de documents à numériser, évoquée en introduction de cette partie sur les métiers, est prépondérante au niveau des services administratifs et de gestion (factures, contrats...). Il existe pour certains un risque de création d'un « sous-métier » qui assurerait tout ce travail de numérisation. Un établissement rencontré réfléchit à un process pour automatiser la numérisation des factures. Ces constats valent également pour la question de la gestion documentaire.

Enfin, de manière similaire aux constats faits pour les autres métiers, le numérique ne supporte pas l'approximatif, les informations partielles, il ne sait pas intégrer les « nuances dans les propos ». Les informations saisies doivent être complètes et rigoureuses. Ainsi, l'utilisation d'un logiciel RH implique de connaître parfaitement les spécificités des différents types de contrat de travail, par exemple, et les contraintes légales et



réglementaires qui y sont liées. Les compétences de secrétaire administratif ne suffisent plus, aujourd'hui, pour saisir les informations concernant un contrat de travail car cette saisie implique d'en renseigner toutes les particularités immédiatement. L'utilisation d'un logiciel RH implique des compétences métier importantes que n'ont pas les assistants/secrétaires administratifs. Selon certains, on revient de la recherche de polyvalence vers un besoin d'expertise. De même, une part importante des activités comptables est automatisée et le professionnel a, de plus, un rôle de contrôle des données et surtout des process.

Les services administratifs et de gestion utilisent en grande majorité des progiciels et outils dématérialisés liés à leur cœur de métier :

- logiciels de comptabilité, de paye (avec des changements fréquents, et donc des besoins de formation réguliers);
- dématérialisation des fiches de paye ;
- stockage des données, que ce soit en lien avec les requêtes des financeurs, pour le travail de tutelle (ARS, CPOM...) ou la réalisation de tableaux de bord;
- logiciel des admissions;
- logiciels de gestion RH:
 - o données individuelles et contrat de travail;
 - gestion des plannings, des congés, enregistrement des absences (permettant par exemple une alerte quand le seuil des congés non pris est dépassé);
 - o formation;
 - o emplois et compétences;
- etc.

L'activité évolue fortement avec le repositionnement des activités de secrétariat « polyvalent » vers de l'expertise, certaines tâches de secrétariat ayant disparu ou étant faites directement par les professionnels (saisie des écrits...). Pour certains établissements (médico-sociaux), la fonction accueil/bureau des entrées est menacée par le numérique : l'automatisation du traitement des données augmente leur fiabilité, sans nécessiter l'intervention des assistants administratifs, secrétaires et chargés d'accueil.

Activités associées au numérique



• Savoir utiliser les outils numériques de base : téléphone portable, tablette, ordinateur.

- Connaître les bonnes pratiques de l'utilisation des emails.
- Connaître les règles de sécurité et de confidentialité des données numériques.
- Savoir utiliser les logiciels dédiés et s'adapter aux nombreuses évolutions permanentes.
- Maîtriser le domaine d'expertise du logiciel (comptabilité, RH, admissions...).
- Savoir travailler en mode collaboratif.
- Savoir gérer des contraintes de délai et travailler sous pression.

Impacts sur les compétences

Comptabilité/paye

 Les logiciels facilitant les tâches répétitives, les compétences clé des professionnels sont plus sur le contrôle des données et des process que sur la « calculette ».

Secrétariat

 Un besoin de montée en compétence sur l'utilisation des outils numériques mais aussi dans le domaine visé pour être autonome dans l'utilisation du logiciel.

Accueil/admissions

 Le rapport avec les usagers se trouve particulièrement impacté par la mise en place de logiciels pour les admissions: l'intermédiaire d'un écran face aux patients/usagers donne à ceux-ci le sentiment d'une absence d'échange.

Difficultés identifiées au niveau des professionnels

- La non-maîtrise des bases en informatique et de l'utilisation des outils numériques au quotidien (smartphone, tablette, ordinateur...).
- Des difficultés d'ordre technique telles que l'interconnexion entre les logiciels (par exemple entre le logiciel de gestion des plannings et celui de gestion du temps de travail ou de paie).
- L'évolution rapide des logiciels et une formation insuffisante pour rester compétent; un professionnel souligne à ce titre l'intérêt des tutoriels.



La famille de métier services administration et gestion comprend également les techniciens informatiques/informaticiens et cadres informaticiens, dont les fonctions et les compétences prennent de l'ampleur du fait du développement des outils et pratiques numériques. Les techniciens informatiques voient leur volume d'activité progresser et s'étoffer, dépassant le plus souvent la maintenance technique pour aller vers la gestion de données. Des associations créent une direction système de l'information ou informatique et recrutent des techniciens au niveau des établissements, mais toutes n'en ont pas les moyens. Pour les structures qui continuent à faire appel à de la maintenance extérieure, le coût se révèle élevé.

Les administrateurs en informatique/chefs de projet informatique/responsables des systèmes d'information représentent un métier considéré comme en développement (dans des établissements de taille moyenne).

Le développement des usages du numérique les amène à piloter des projets d'informatisation, d'achat ou de développement d'outils dans des secteurs d'activité de plus en plus variés. Certains établissements continuent à faire appel à des prestataires externes ou mutualisent (exemple d'un service informatique dans le cadre d'un GCSMS) afin de disposer des compétences nécessaires, qui fluctuent selon les projets.

Activités associées au numérique	 Gestion du parc informatique et d'outils numériques (installation et maintenance). Gestion d'un réseau et système d'information (gestion du matériel, gestion du réseau, stockage et sécurité des données, etc.). Formation des salariés à l'utilisation des systèmes d'information.
	 Définition des besoins et interface avec les fournisseurs de logiciels (sélection, remontée des demandes d'amélioration).
Impacts sur les compétences	 Connaître les spécificités du secteur d'activité pour comprendre les enjeux et priorités de développement des outils et process numériques.
	 Traduire l'expression des besoins métier afin d'identifier les solutions numériques mobilisables.
	 Savoir interroger les demandes métier pour s'assurer que la digitalisation est une réponse adéquate.
	 Accompagner dans le choix du logiciel adapté (exemples : dossier usager, plateforme d'e-learning).
	 Coordonner le déploiement d'un ou plusieurs logiciels au sein d'une structure :
	o veiller à l'articulation entre les logiciels, le cas échéant ;
	 accompagner et former les salariés les plus éloignés des usages du numérique.



Difficultés identifiées au niveau des professionnels

- Certains secteurs (handicap, insertion) ou établissements de petite taille n'ont pas les moyens d'investir dans des postes relatifs au système d'information, ce qui demande à la direction de monter en compétence en la matière pour être en capacité de piloter des projets informatiques.
- Des établissements font remonter des difficultés à recruter des techniciens informatiques, métier qui apparaît en tension.
- Il peut être attendu des chefs de projet informatiques qu'ils réalisent l'analyse des besoins alors même qu'ils ne disposent pas d'une connaissance suffisante des métiers concernés. Seule une collaboration entre les responsables SI et les professionnels de terrain permet d'apporter une solution pertinente.
- Les chefs de projet informatiques peuvent se heurter à une réticence au changement qui rend difficile la conduite de leur mission.

3.1.9 Direction

Le numérique impacte la direction des établissements quels que soient leur secteur, leur taille ou leur structure. La réussite de la transition numérique dans un établissement suppose une connaissance précise de ses besoins, des types d'outils permettant d'y répondre, ainsi que des bénéfices pouvant être tirés de ceux-ci. Plusieurs responsables soulignent ainsi des besoins d'accompagnement en termes de stratégie, afin de pouvoir prioriser les chantiers de transition numérique de leur structure. Ils font le constat que les outils ne suffisent pas et qu'il est indispensable de travailler les process.

Les dirigeants d'établissement sont souvent démunis lorsqu'il faut effectuer un choix d'outils ou de logiciels. Le manque de connaissances et de compétences peut accentuer la difficulté de construction d'une approche stratégique dans la mise en œuvre des projets numériques.

Une fois la solution choisie, il se révèle ensuite complexe de mettre en place des outils (et les formations liées) souvent standardisés et s'adaptant donc peu aux particularités de l'activité des structures (intervention à domicile, type spécifique de publics, etc.) ou encore mal compris des salariés. Dans ce cas de décalage, la relation à l'éditeur/au développeur conditionne l'adaptation des outils et/ou de la formation des salariés et donc la capacité à répondre aux besoins de la structure. Les responsables des établissements expriment des besoins en compétences expertes en interne, sans quoi ils sont entièrement tributaires des ressources externes que sont les fournisseurs/prestataires des outils.

Face à ce que certains pourraient qualifier « d'envahissement du numérique » et à la multiplication des saisies et traitements de données qui y sont rattachés, les enquêtes



menées montrent que ces évolutions résultent du contexte institutionnel et sociétal, qui demande de plus en plus de remontées d'informations, d'indicateurs, de traçabilité. Le numérique permet de répondre à ces nouvelles attentes mais il n'en est pas la source, il n'en est que le moyen. Avec une dérive, comme le souligne un responsable, qui est de vouloir saisir et conserver tout ce qu'on peut au cas où on en aurait besoin.

Le descriptif ci-dessous concerne les directions de structure mais il se décline avec les mêmes impacts et besoins en compétences au niveau des encadrants.

Pratiques Définir une stratégie de transition numérique au sein de la associées au structure afin: numérique d'exploiter le potentiel de ces nouveaux outils pour améliorer l'activité, sa gestion et la qualité du service rendu: o de pouvoir répondre aux obligations légales et réglementaires - mesure de l'activité, remontée d'indicateurs, mise en place du dossier unique du patient/de l'usager, respect du RGPD... Piloter le projet en associant l'ensemble des membres de la direction et des encadrants : modalités de conception et de déploiement des nouveaux process et outils. Évaluer et anticiper les risques associés à ce développement (pour la structure, pour les professionnels, pour les publics). Impacts sur Connaître les enjeux de la transition numérique. Connaître les outils de base du numérique et les produits compétences dédiés (logiciels de comptabilité, RH, logiciel de soins...). Savoir manager dans un environnement et avec des outils numériques (clarté et rapidité de l'information, connaître les bonnes pratiques de l'utilisation des e-mails, risque d'éloignement des équipes si moins de présentiel...). Être capable d'identifier les compétences informatiques et en systèmes d'information nécessaires à la transition numérique. Connaître les obligations et implications pour la structure liées au RGPD et mettre en place les protocoles nécessaires. Être capable d'identifier les différents niveaux d'acquisition de compétences numériques parmi les encadrants et les salariés, et de repérer les difficultés pour en tenir compte



96

dans la stratégie de déploiement.

Difficultés identifiées au niveau des professionnels

- Une méconnaissance des outils numériques, de leur potentiel, des logiciels existants.
- Un manque d'informations et de compétences dans le domaine, qui rend les directions tributaires des prestataires extérieurs.
- Une méconnaissance de la part des fournisseurs d'outils des spécificités sectorielles et métiers qui ne permet pas la construction de réponses adaptées en termes d'outils.
- Le repérage des encadrants et des professionnels en difficulté avec le numérique qui auraient besoin d'un accompagnement spécifique.

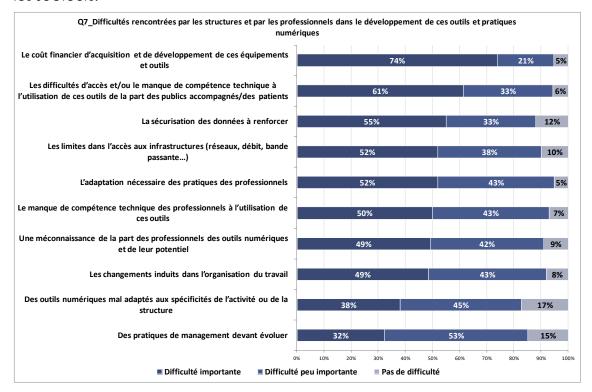


3.2 Des constats et impacts transversaux

Le questionnaire en ligne interrogeait les répondants sur les difficultés rencontrées par la structure et les professionnels dans le développement des outils et pratiques numériques et les facteurs de risque qu'ils identifiaient (ou pressentaient) pour les salariés face à la transformation numérique.

La principale difficulté est le coût financier d'acquisition et de développement de ces équipements et outils cité par les trois quarts des répondants comme une difficulté importante. Ce point est également revenu fréquemment dans les entretiens avec les responsables de structure, qui soulignent être peu aidés comparativement, par exemple, au secteur hospitalier, qui a pu bénéficier du programme Hôpital numérique⁵². Viennent ensuite les difficultés d'accès et de compétences numériques des publics accompagnés. L'adaptation des pratiques professionnelles n'arrive qu'à partir de la 5° position alors que cette question est prépondérante dans les échanges qualitatifs.

L'analyse par secteur d'activité ne met pas en évidence de différence significative selon les secteurs.

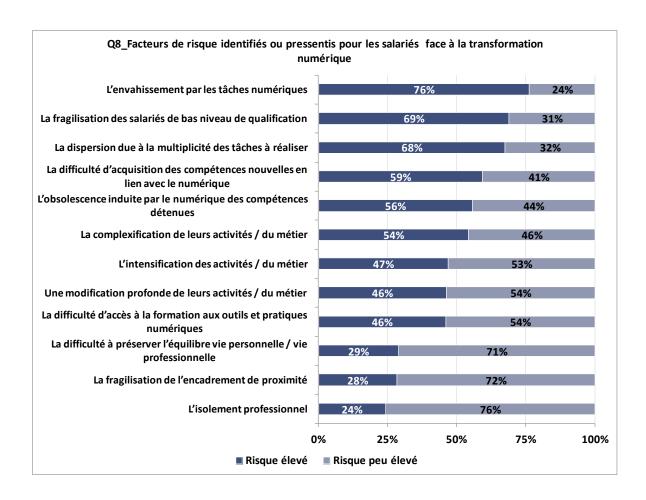


Les principaux facteurs de risque pour les salariés identifiés par les répondants sont l'envahissement par les tâches numériques (un risque élevé pour plus des trois quarts des répondants), la fragilisation des salariés de bas niveau de qualification et la dispersion



⁵² Un plan ESSMS dans la feuille de route gouvernementale qui ne couvrirait néanmoins pas l'ensemble des secteurs mais uniquement les secteurs du handicap et des personnes âgées (cf. lettre ouverte Uniopss, septembre 2019).

due à la multiplicité des tâches à réaliser (un risque élevé pour respectivement près de 70 % des répondants).



On notera, en lien avec la question sur un bouleversement éventuel des métiers, que les difficultés et facteurs de risque relèvent plutôt d'une adaptation des professionnels et des équipements que de modifications profondes de l'activité ou des métiers.

3.2.1 Des impacts, des questionnements et des problématiques partagés dans les différents secteurs d'activité

Les technologies numériques étant en perpétuelle évolution, elles rendent les pratiques moins stables

Pour de nombreux professionnels, la transition numérique est engagée depuis une dizaine d'années voire plus, marquant l'engagement dans un processus progressif devant conduire à la fin du « tout papier ». Aujourd'hui, de nombreux professionnels sont amenés à utiliser plusieurs outils et/ou logiciels répondant à des logiques d'utilisation plus ou moins convergentes.

D'autre part, les technologies numériques évoluent considérablement, notamment avec le développement des infrastructures et des technologies liées à l'Internet.

OPCO SANTÉ Les mises à jour des solutions logicielles sont fréquentes et les nouveaux outils sont nombreux.

Ces modifications et l'arrivée continue de nouveaux outils demandent une capacité d'adaptation rapide à un environnement mouvant et parfois complexe. Cette adaptation demande une certaine « agilité numérique » permettant de s'adapter aux changements (y compris quand ceux-ci ne sont que « visuels » ou ergonomiques), de transférer des logiques d'utilisation d'un environnement logiciel à un autre... et peut être à l'origine d'une crainte d'être dépassé.

La société de la connaissance appelle un positionnement différent face à l'information

Le passage d'une « société de l'information » à une « société de la connaissance » suppose un changement de posture dans la recherche d'informations. Le professionnel n'est plus seulement le destinataire d'une information qui lui est envoyée, il doit également développer une posture proactive de recherche de l'information.

C'est particulièrement vrai face à la masse de connaissances, et à la désinformation, que propose Internet, mais c'est également le cas face à un système de partage de l'information à l'échelle d'un établissement qui peut demander à chacun d'aller consulter l'information laissée par les autres professionnels, de mettre en œuvre des stratégies de recherche pour une information particulière disponible dans un ensemble d'informations partagées.

La maîtrise d'une « culture de base en informatique » semble devenir incontournable, mais ces compétences numériques professionnelles reposent souvent sur le transfert d'usages numériques plus ou moins bien maîtrisés dans le cadre personnel et sur une formation informelle « sur le tas ».

Si plusieurs professionnels font référence à une « base en informatique » (« le b.a.-ba »), celle-ci n'est que rarement définie, ni même réellement définissable.

Les définitions proposées pour cette « base » sont très subjectives et, la plupart du temps, se réfèrent aux usages maîtrisés par la personne. Elles ne sont quasiment jamais (pour ne pas dire jamais) rattachées à un référentiel objectif (bien qu'il en existe) et ce, même par des professionnels des ressources humaines.

Pour autant, il semble que peu de formations soient réalisées pour permettre d'acquérir ou de mettre à niveau cette « culture de base » qui peut inclure des compétences d'utilisateurs avertis comme la gestion d'un poste informatique multi-utilisateurs, des fonctionnalités collaboratives d'Outlook, la gestion d'une arborescence ou encore le « déplantage » d'un périphérique.

D'une part, il n'y a pas beaucoup de demandes venant des salariés, voire même il a été fait état de fréquentes absences à des formations programmées par manque d'intérêt ou en raison d'une faible priorisation du sujet.

D'autre part, il semble acquis pour de nombreux professionnels (responsables, encadrants et opérationnels eux-mêmes) qu'« aujourd'hui, tout le monde sait se servir d'un outil numérique », et ce notamment du fait du développement du numérique dans la vie quotidienne (smartphone, accès Internet à domicile...). Mais ces usages sont souvent partiels, voire ils peuvent s'apparenter à de « mauvaises pratiques » ou des

OPCO SANTÉ

« pratiques erronées » (par exemple, le fait de fermer la fenêtre de l'application plutôt que de cliquer sur l'icône de déconnexion...) qui, bien que sans conséquences dans le cadre d'une utilisation isolée, deviennent problématiques dans le cadre d'une utilisation partagée.

La liste des demandes d'intervention en maintenance informatique liées à des erreurs de manipulation, la saturation des boîtes mails, les blocages de comptes utilisateurs quotidiens... tendent à confirmer cet état de fait. Les études récurrentes⁵³ conduites pour mesurer le degré de maîtrise des compétences numériques des Français vont également dans ce sens.

L'offre de formation semble peu adaptée à ce besoin. Elle est essentiellement dédiée à la maîtrise de logiciels, et les professionnels qui souhaitent développer leur agilité numérique ne semblent pas y trouver leur compte (cf. partie dédiée à la formation).

Des difficultés à intégrer l'outil numérique dans la relation à l'usager

Les professionnels font effectivement très souvent état de leur difficulté à intégrer l'outil numérique à la relation directe à l'usager. Quelles que soient sa forme et sa taille (smartphone, tablette ou ordinateur), « l'écran fait écran » entre les personnes.

Ainsi, la prise de notes sur un support numérique, la saisie d'informations ou la réalisation de démarches directement en ligne avec les personnes accompagnées posent des difficultés à de nombreux professionnels.

Dans certains cas, il s'agirait plutôt d'un « prétexte » pour habiller une « résistance au changement », sans que le professionnel n'expérimente réellement cette situation.

Dans d'autres cas, plus nombreux encore, il s'agit d'une réelle difficulté à « construire une pratique professionnelle qui intègre l'utilisation de l'outil numérique ». Le numérique se « surimpose », alors, à la pratique et devient un objet d'embarras. A contrario, la construction d'une « pratique intégrée » est facilitée pour ceux qui sont portés par un intérêt marqué pour le numérique et les nouvelles technologies. Ils imaginent plus facilement comment développer de nouvelles postures (s'installer côte à côte avec l'ordinateur, dédier un temps en fin d'entretien pour décider avec le bénéficiaire des éléments qui sont notés dans le logiciel...).

Au-delà des résistances, beaucoup de travailleurs sociaux soulignent que l'attention et la concentration que demande l'utilisation de l'outil numérique peuvent réduire leur capacité d'écoute et l'attention qu'ils doivent mettre au service de la personne accompagnée. Ce phénomène devient même critique si l'outil n'est pas ergonomique, pas adapté à la situation ou si le professionnel est confronté à un dysfonctionnement technique.

Certains professionnels identifient, enfin, un risque de glissement dans la situation d'accompagnement où l'outil numérique prendrait la place au centre de la relation,

-



⁵³ Par exemple, https://www.credoc.fr/publications/barometre-du-numerique-2018

tous les regards étant tournés vers l'écran porteur des réponses à toutes les questions que se posent le bénéficiaire et le professionnel.

Pour la traçabilité, les principales difficultés ne se situent pas sur les compétences numériques mais sur les écrits professionnels

L'outil numérique est de plus en plus privilégié comme un support de la traçabilité.

Le développement des exigences en matière de traçabilité va souvent de pair avec l'informatisation de celle-ci. Pour autant, beaucoup de professionnels soulignent que ce sont le contexte réglementaire et l'environnement institutionnel qui sont à l'origine de l'élévation de ce degré d'exigence, le numérique n'en étant que l'outil.

Ainsi, avant d'être purement « numériques », les difficultés posées par la traçabilité sont d'ordre juridique – questionnements autour de ce que l'on donne à lire aux autres professionnels et aux bénéficiaires – mais aussi technique pour produire des écrits professionnels.

Ces difficultés sont accrues (et souvent révélées) pour les salariés des premiers niveaux de qualification. Il est d'ailleurs régulièrement de mise dans les établissements d'avoir des stratégies différenciées pour la traçabilité selon le profil des professionnels : par exemple, les veilleurs de nuit ou les agents de bionettoyage continuent d'utiliser des supports simplifiés de traçabilité sur papier, voire assurent une transmission uniquement orale...

Des questions sur le rôle des professionnels dans l'accompagnement numérique des personnes

Le développement de l'e-administration et des services en ligne pose des problématiques nouvelles aux travailleurs sociaux quant à leur capacité à accompagner les publics fragilisés face à la digitalisation.

Pour les personnes accompagnées

Pour de nombreux travailleurs sociaux (notamment ceux intervenant dans l'insertion, l'accompagnement des publics en difficulté), la fracture numérique est perceptible et problématique.

Les difficultés d'accès aux services numériques entraînent notamment un recul en matière d'autonomie des personnes, car elles ne peuvent pas faire « sans les professionnels ». Dans de nombreux cas, les structures et les professionnels n'ont pas d'autre solution que de « faire à la place ».

En plus des questions d'accès et de connaissance des outils numériques, les publics sont confrontés à des difficultés de maîtrise de la lecture et de l'écriture problématiques.

Chez les professionnels

Malgré l'importance et la récurrence de ces difficultés, nous n'avons rencontré que peu de professionnels ayant développé une pratique formelle d'accompagnement sur le numérique. Là aussi, tout se passe comme si l'accompagnement au numérique devait trouver sa place « spontanément » dans la relation de confiance établie entre le professionnel et l'usager.

Ces pratiques relèvent beaucoup de l'initiative individuelle et sont peu formalisées.

Ainsi, les questions juridiques sur l'accès aux données personnelles peuvent rester dans un certain flou, par manque d'information des professionnels.

OPCO SANTÉ Plusieurs professionnels ont cependant fait état de leurs difficultés (manque de temps parfois, manque de compétences la plupart du temps) pour mettre en place une « médiation numérique » voire un accompagnement à « l'autonomie numérique ».

Cette difficulté s'accompagne souvent d'une méconnaissance des dispositifs et partenaires pouvant prendre le relais (Maison des services au public, par exemple).

En matière d'accompagnement et de protection des publics vulnérables, l'utilisation du smartphone et la fréquentation des réseaux sociaux constituent indéniablement un sujet problématique sur lequel peu de repères sont aujourd'hui disponibles pour construire une pratique d'accompagnement.

Plus globalement, l'utilisation des réseaux sociaux est également un vaste champ encore peu investi, tant en matière d'accompagnement des publics qu'en tant que mode de communication, et ce souvent faute de pouvoir définir un positionnement clair des structures et des professionnels sur les réseaux sociaux et le Web.

3.2.2 Traduction de ces impacts en matière de compétences transversales

Compétences numériques

Détenir des compétences numériques dites « de base », une « culture numérique » quant à l'utilisation d'un poste informatique (incluant des actions de maintenance de premier niveau) et des logiciels de bureautique (messagerie, agenda, traitement de texte, tableur...).

Ces compétences relèvent des cinq domaines du référentiel européen de compétences numériques (DigComp) qui ont été repris pour élaborer la plateforme PIX d'évaluation des compétences numériques.



- 1. **Informations et données** : mener une recherche et une veille d'information, gérer des données, traiter des données.
- 2. **Communication et collaboration**: interagir, partager et publier, collaborer, s'insérer dans le monde numérique.
- 3. **Création de contenu** : développer des documents textuels, développer des documents multimédias, adapter les documents à leur finalité, programmer.
- 4. **Protection et sécurité** : sécuriser l'environnement numérique, protéger les données personnelles et la vie privée, protéger la santé, le bien-être et l'environnement.
- 5. **Environnement numérique** : résoudre des problèmes techniques, construire un environnement numérique.

Compétences de « communication »

Renforcer des compétences de production d'écrits professionnels.

La digitalisation d'un écrit professionnel en modifie le « statut » et met en exergue les questionnements liés à l'écrit, à ce qu'on peut ou doit écrire, à la façon dont on peut ou doit s'exprimer...

Compétences d'« organisation »

Disposer d'une capacité à faire évoluer les pratiques professionnelles en intégrant l'utilisation d'un outil numérique en situation.

Compétences d'adaptation

Savoir s'adapter rapidement et transférer des savoir-faire d'un environnement logiciel à un autre.



3.2.3 Le numérique : un levier/une opportunité

Le numérique permet de répondre aux demandes et injonctions de l'environnement institutionnel

Tous les secteurs professionnels doivent rendre des comptes et faire la démonstration de leur efficience et de leur efficacité. Le numérique est le support privilégié pour centraliser et traiter rapidement la quantité de données nécessaire pour rendre compte de façon standardisée.

Le numérique est un moyen de modification de l'organisation de la structure

Optimisation et amélioration de l'efficience

Le numérique est un outil d'optimisation qui doit faire gagner du temps et améliorer l'efficacité.

Gain de temps, rapidité d'accès à l'information, facilitateur avec la disparition du « tout-papier », le numérique permet d'optimiser le travail par une « disponibilité et une facilité d'accès aux données ». Il facilite la recherche d'informations et « simplifie la transmission d'informations ».

Systématiquement évoqués par les encadrants et les professionnels qui doivent traiter les informations, ces bénéfices ne sont pas toujours perçus par ceux qui sont en charge d'alimenter les systèmes d'information (saisie).

Développement d'une culture de la traçabilité et professionnalisation des écrits

Le développement d'outils numériques de traçabilité est régulièrement évoqué comme l'occasion du passage d'une culture orale à une culture écrite, pour tous les professionnels. Ainsi, la numérisation des écrits professionnels est l'occasion d'engager une professionnalisation de ces écrits qui peut porter tant sur le fond que sur la forme, améliorant la lisibilité, la structuration et la compréhension des informations transmises.

Normalisation et homogénéisation des outils et des pratiques dans les différents établissements du réseau

La mise en place d'un outil informatisé conduit nécessairement à une harmonisation des pratiques. C'est plus particulièrement un enjeu pour les associations multisites/réseaux, mais c'est tout aussi vrai à l'échelle d'un établissement, d'un service. Cela suppose, la plupart du temps, la mise en place de groupes de travail qui vont établir des règles communes de définition et de renseignement des rubriques proposées par le logiciel métier. Ces groupes peuvent également conduire à faire évoluer le paramétrage des logiciels métiers pour les mettre en phase avec les procédures des établissements.

OPCO SANTÉ

Sécurisation renforcée

Des données

Les accès sécurisés aux logiciels métier garantissent une meilleure protection des données. En effet, les informations personnelles saisies dans un logiciel métier sécurisé sont mieux protégées que des informations dans un dossier papier, un mail, ou un fichier texte sur un disque dur...

Des actes

La digitalisation de certains actes permet la mise en œuvre de contrôles et de vérifications de la cohérence des informations qui sécurisent, comme pour la prescription et la préparation de médicaments.

3.2.4 Les freins au développement des compétences numériques

Freins	Exemples
Des freins liés aux infrastructures et à l'inadaptation des outils	 Problèmes d'infrastructures Manque de matériel : accès aux postes (disponibilité). Problématique d'accès aux logiciels. Dysfonctionnements, problématiques de connexion Des outils qui ne sont pas (plus) en phase avec les réalités de terrain Logiciel métier vieillissant ou inadapté.
Des attitudes négatives à l'égard du numérique	 Des freins générationnels (mais loin d'être systématiques) En termes d'attitude face au numérique, les personnes les plus en difficulté sont celles qui sont proches de la retraite. Une certaine défiance vis-à-vis du numérique Culture réfractaire. Manque de confiance (crainte de perdre les données) par méconnaissance et manque d'informations.



	 Craintes de dépendance et de se créer des besoins supplémentaires.
	Craintes de perte de compétence.
	 Blocages/fragilités face à la technique et à ses défaillances.
	La non-perception des bénéfices de la digitalisation
	 L'appropriation d'un outil complexe demande des ajustements dans la mise en pratique mais cette phase de « flottement » décrédibilise l'outil.
	 La perte de temps pour la saisie fait que l'outil n'est pas vu comme un outil d'efficacité.
	 Manque d'outils/de données de reporting pour montrer/convaincre les équipes d'engager des projets d'amélioration
	 Manque de fiabilité de l'information du fait de l'interprétation des rubriques et nomenclatures.
Des freins liés à la fracture numérique	Des salariés n'ayant pas d'adresse mail personnelle, ni professionnelle (notamment pour les métiers pas ou peu qualifiés).
	Des attitudes négatives face à la traçabilité, la quantification et l'évaluation
	 Pas de culture de l'écrit pour rendre compte de l'évaluation : « l'accompagnement est intangible, il ne se mesure pas ».
Des freins qui n'ont pas de lien direct avec le numérique	Craintes de l'accessibilité de l'information Si l'information appartient/est accessible à tous, cela peut entraîner un sentiment de perte de pouvoir/du statut de « sachant ». D'autre part, il peut être difficile d'accéder à l'information « la plus récente » ce qui peut entraîner une remise en question par d'autres, même moins experts.
Des formations qui ne répondent pas aux problématiques d'utilisation en contexte	Les formations aux logiciels (notamment bureautiques) n'intègrent pas suffisamment de mises en application tenant compte du contexte réel. Cela ne favorise pas le transfert des acquis de la formation en contexte professionnel et contribue à générer des freins à l'utilisation de l'outil numérique.



Le numérique peut générer une pression supplémentaire

Le numérique engendre du travail en plus et une redistribution des fonctions (notamment un glissement de tâches des personnels administratifs vers les autres professionnels) du fait de sollicitations constantes (notifications, boîtes mails nomades...) et le sentiment de devoir répondre tout de suite.

 Le numérique peut renforcer la crainte de se tromper en ne laissant pas le droit à l'erreur. Il n'y a pas toujours la possibilité de modifier un texte saisi dans certains logiciels.

Des menaces identifiées par les professionnels

Le numérique comporte une dimension impersonnelle et déshumanisante dans des métiers basés sur la relation

- L'utilisation d'adresses mails génériques pour un service au lieu d'adresses personnalisées ou encore l'absence de sessions individuelles sur les postes de travail peuvent renforcer l'impression de « dépersonnalisation ».
- Des professionnels évoquent un risque de « déshumaniser » l'écrit, avec un appauvrissement de l'information.
- L'informatisation fige les procédures et cela peut entraîner une rigidification des postures professionnelles.

3.2.5 Quelques pratiques facilitantes mises en œuvre dans des établissements

Informer et convaincre

- Donner du sens aux outils et à leur usage.
- Communiquer sur les bénéfices effectifs de ces usages, notamment par un feedback sur l'utilisation des données saisies.



Éclairer le choix des outils

- Disposer d'un « cahier des charges minimal » opposable aux éditeurs. Ce cahier des charges est généralement établi en partenariat (voire à l'initiative) d'un financeur ou d'une autorité de tutelle.
- Impliquer des cadres et des opérateurs dans le développement des fonctionnalités et le paramétrage des logiciels.
- Mettre en place des phases d'expérimentation des logiciels permettant leur adaptation et la capitalisation des pratiques.

Accompagner l'appropriation des outils numériques

- Faire connaître les outils facilitants en maintenant une veille numérique pour connaître et présenter aux équipes des applications, sites Internet... qui peuvent être utilisés dans le cadre d'un accompagnement.
- **Développer des habitudes numériques** en proposant, au départ, des usages numériques simples, qui impliquent peu et sont porteurs d'attitudes favorables.

Lors du déploiement d'un outil ou d'un nouvel usage

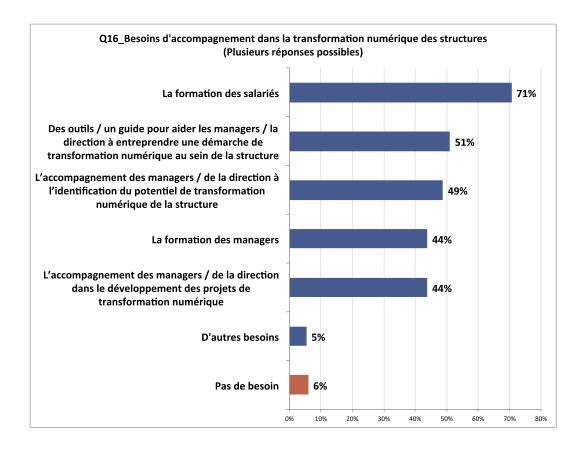
- Accompagner les professionnels dans la construction de leurs pratiques.
 - o En mettant en place des groupes de travail pour :
 - o faire connaître les attendus et les points incontournables de l'utilisation de l'outil numérique ;
 - o échanger sur les pratiques, identifier des freins à l'utilisation du numérique en situation, mesurer l'impact sur les conditions de travail ;
 - o établir et formaliser les règles d'usage de l'outil numérique et rechercher les bonnes pratiques à partager;
 - o trouver collectivement des idées d'aménagement des situations qui permettent de ne pas parasiter la relation.
 - o <u>En favorisant des formations qui intègrent des mises en situation professionnelle réelle. La mise en place de référents permet le déploiement en interne de formations ou d'une assistance par un pair.</u>

Pour les personnes les plus en difficulté avec le numérique :

- o mettre en place une stratégie d'accompagnement de proximité;
- o accompagner l'acquisition d'une culture numérique de base;
- o accompagner, le cas échéant, les besoins sur les savoirs de base.

4 LES BESOINS IDENTIFIÉS DANS LES ÉTABLISSEMENTS

La quasi-totalité des établissements identifient des besoins d'accompagnement à la transformation numérique. Plus de 70 % d'entre eux expriment des besoins au niveau de la formation des salariés et 44 % au niveau de la formation des managers, et 51 % souhaiteraient des outils/un guide pour les aider à entreprendre une démarche de transformation numérique au sein de la structure. On ne note pas de différence significative entre les secteurs.



Les entretiens avec les responsables confirment ces besoins qui se déclinent à deux niveaux :

- l'accompagnement dans la mise en place d'une stratégie à l'échelle de la structure ;
- la formation des managers et salariés.

OPCO SANTÉ

4.1 Les besoins d'accompagnement sur le pilotage de ces démarches

Les encadrants interrogés au sein des établissements (directeurs, responsables de service) identifient un premier niveau de besoins, autour **de l'accompagnement des établissements dans la stratégie à conduire en lien avec le numérique**. En effet, pour la presque totalité des directions d'établissement interrogées, la transformation numérique constitue un enjeu majeur, mais les responsables ne sont pas toujours capables de caractériser précisément cet enjeu et de le hiérarchiser/prioriser.

Les besoins d'accompagnement les plus fréquemment cités portent sur les étapes suivantes.

• État des lieux des pratiques et de leur degré de structuration, analyse des besoins.

Constat

Les directions d'établissement pointent de manière récurrente une première difficulté qui est l'analyse de leur situation au regard du numérique : réalité de l'utilisation du numérique par l'ensemble des équipes, conformité des pratiques au regard des obligations de l'établissement, axes d'amélioration qui pourraient être travaillés.

La question de la mise en conformité avec le RGPD est un exemple particulièrement illustratif: les directions d'établissement signalent être conscientes de l'enjeu, mais ne pas savoir « par où commencer » pour s'emparer du sujet, ni exactement la nature des exigences du RGPD au regard de leur activité et de leurs pratiques. Elles sont donc souvent demandeuses d'un accompagnement en ce sens, qui débuterait par un diagnostic de leur organisation pour aboutir sur un plan d'action concret.

Les besoins d'accompagnement

- État des lieux des pratiques et de leur degré de structuration, les directions n'ayant pas toujours une visibilité sur la réalité de ces usages. Certains établissements se disent intéressés par des prestations de type « accompagnement RH sur le numérique », destinées dans un premier temps à détailler les besoins de la structure.
- Analyse des besoins de mise en conformité avec les obligations des établissements en lien avec le numérique (RGPD, dossier de l'usager...) et l'évolution de l'activité à anticiper par secteur.

OPCO SANTÉ

- **Examen des potentialités** d'amélioration de l'organisation et du service aux usagers que peut permettre le numérique.
- La recherche de solutions adaptées et cohérentes vis-à-vis du fonctionnement de l'établissement.

Constat

Les directions d'établissement se disent souvent démunies ou hésitantes dans le choix de solutions numériques (logiciels, intranet, équipements), sur un marché particulièrement prolifique. Il leur est en général difficile d'identifier a priori l'adéquation de la solution proposée avec leurs besoins, car elles n'ont pas les compétences informatiques nécessaires à leur analyse. C'est donc souvent « après coup », c'est-à-dire après leur mise en application, que ces solutions numériques révèlent leur efficience, ou au contraire leurs manques.

Parmi les difficultés rencontrées, il arrive notamment que :

- le nouvel outil ne s'intègre pas correctement au système d'information existant;
- il ne permette pas de couvrir l'ensemble des besoins ;
- il ne puisse pas fonctionner efficacement du fait d'une performance insuffisante des équipements.

Lorsque ces situations se présentent, le nouvel outil s'ajoute souvent aux anciens (papier ou numériques) qui sont conservés « par sécurité » ou pour couvrir d'autres besoins. Cela crée des redondances, ou une complexité supplémentaire, qui peut entraver l'appropriation des nouveaux outils numériques par les équipes.

L'inscription des établissements au sein d'un réseau est en général facilitante dans le choix et l'appropriation de nouveaux outils numériques. Au-delà des réseaux structurés, les établissements sont confrontés aux mêmes problématiques et sont nombreux à utiliser les mêmes solutions numériques, qu'ils ont intégrées à des temporalités différentes. Certains sont toujours en phase d'expérimentation (et peuvent se confronter à des difficultés de mise en pratique), d'autres ont déjà un usage installé et utilisent l'ensemble des potentialités de l'outil. Les établissements sont demandeurs de pouvoir partager avec leurs homologues sur les solutions numériques les plus adaptées (avec l'interrogation récurrente de « comment font les autres ? ») et la manière de se les approprier.



Les besoins d'accompagnement

- Accompagnement sur les « critères techniques » auxquels doit permettre de répondre la solution proposée selon l'usage qu'elle cible, et un panorama des différents types d'offres existant sur le marché.
- Analyse des besoins spécifiques liés à l'activité et à l'organisation, permettant de dégager des « critères spécifiques » auxquels doit permettre de répondre la solution proposée selon l'usage qu'elle cible, et permettant une articulation efficace avec les outils et process préexistant au sein performance structure (autres logiciels, de la équipements...). Cette analyse doit prendre en compte la question de la mise en cohérence des différents outils numériques utilisés par l'établissement, comme des systèmes d'information.
- Échanges de pratiques et recueil des solutions numériques ayant été expérimentées par les établissements adhérents de l'Observatoire d'Unifaf : contexte de l'utilisation, satisfaction visà-vis de l'outil, potentialités ou au contraire besoins non couverts, bonnes pratiques.
- Appui à l'identification des financements possibles, pour acquérir des équipements ou des solutions numériques.
- L'accompagnement des transformations RH et organisationnelles.

Constat

Bien souvent, l'introduction d'un nouvel outil numérique produit au sein de l'organisation des effets qui dépassent largement sa seule appropriation technique, et qui ne sont pas toujours aisés à anticiper : besoins d'accompagnement et de montée en compétence des salariés, apparition de nouveaux besoins, modifications dans l'organisation du travail, etc.

Par exemple, l'introduction d'un progiciel exigeant la signature, presque « en temps réel », des actes réalisés par les personnels soignants implique souvent que l'établissement puisse s'équiper en tablettes numériques afin d'être au plus près du patient, et que les équipes se réorganisent pour réaliser ces signatures entre deux patients, et non plus en fin de journée pour coller au plus près de la prise en charge réelle.



Les besoins d'accompagnement

- Accompagner les changements organisationnels induits par l'introduction d'un nouvel outil numérique.
- Accompagner la mise en œuvre d'une GPEC en lien avec le numérique.

Pour répondre à ces besoins, les directions d'établissement évoquent ce qui pourrait relever d'un guide de gestion de projet en transition numérique, présentant « étape par étape » les démarches à engager, les freins potentiels et les leviers, des bonnes pratiques identifiées au sein du réseau, des témoignages. Cette offre d'accompagnement sur la conduite d'un projet de transition numérique pourrait être déclinée pour répondre à différentes priorités stratégiques formulées par les établissements, dont certaines ont été citées : accompagnement RH sur le numérique, accompagnement sur la stratégie de communication par le biais de sites Web/réseaux sociaux...

Afin d'aider à la définition du besoin et des étapes du projet, un outil d'auto-positionnement pourrait être proposé aux adhérents de la branche. Il s'appuierait sur une échelle permettant le positionnement des établissements au regard de leurs usages numériques dans chacun de ces domaines de pratique. Nous proposons ci-dessous une échelle selon la définition de règles d'usage du numérique, qui pourrait être retravaillée selon d'autres déterminants.

On peut ainsi identifier quatre degrés de développement du numérique dans un domaine particulier.

- **Degré 0.** Aucun usage du numérique.
- **<u>Degré 1.</u>** Usages numériques reposant essentiellement sur les compétences personnelles d'individus qui peuvent ensuite devenir moteurs dans ce développement au sein de la structure.
 - Quelques professionnels sont des utilisateurs plus particulièrement réceptifs aux technologies de l'information et de la communication et ont mis en place des outils plus ou moins partagés. Par exemple, des utilisateurs avertis d'outils bureautiques ou en capacité de gérer une page Facebook, un site Internet...
- **Degré 2.** Outils numériques présents dans la structure mais sans usage structuré.
 - Les outils sont mis à disposition, parfois même imposés, mais leur usage est laissé à la main des professionnels. L'utilisation est alors souvent partielle, limitée. L'outil est parfois sous exploité par rapport à ses fonctionnalités. Il s'agit par exemple d'une utilisation limitée aux emplois du temps d'un logiciel SIRH, ou plus communément de l'utilisation d'un logiciel de messagerie (de type Outlook) sans définition d'une réelle politique de gestion des mails...

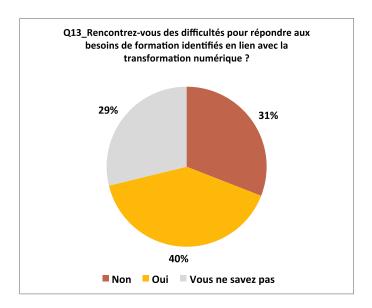


• **Degré 3.** Outils numériques présents et règles d'usage établies au niveau de l'établissement (ou du réseau d'établissements), avec l'élaboration de scénarios de fonctionnement, partagés dans une équipe, que chacun s'est appropriés pour intégrer pleinement l'outil numérique à la pratique.

Les niveaux décrits ici ne constituent pas une échelle de nécessité, et des structures peuvent être avancées différemment sur les divers usages en fonction de leurs besoins. Toutefois, il apparaît clairement au fil des entretiens que l'intégration réussie d'un outil numérique dans la pratique professionnelle repose sur l'atteinte du degré le plus élevé.

4.2 Les besoins en formation

Les établissements disent rencontrer des **difficultés à identifier les besoins de formation en lien avec le numérique, et à y répondre** : 40 % des directions d'établissement disent avoir des difficultés à répondre à ces besoins, et 29 % ne pas savoir si elles rencontrent des difficultés, ce qui traduit une incertitude quant à la nature de ces besoins.



4.2.1 Les principaux besoins en formation

Les besoins en formation les plus fréquemment évoqués par les établissements, par type d'usage du numérique, sont les suivants.

- PILOTAGE, ORGANISATION ET SUIVI DE L'ACTIVITÉ
 - La formation des directions au « management numérique », qui est peu prise en compte dans les formations initiales. Les directions insistent sur le caractère essentiel des outils numériques dans le management actuel des établissements, et sur la nécessité d'être elles-mêmes davantage

OPCO SANTÉ

- sensibilisées et formées (sur leurs obligations, les risques à prendre en compte, les potentialités, le management de la transition numérique).
- L'utilisation de nouveaux outils numériques présents dans l'établissement, visant à structurer l'organisation de l'activité: chaque nouvel outil implique la formation des équipes à son utilisation. Or, les formations dispensées par les fournisseurs de solutions numériques sont souvent inadaptées car trop techniques et standardisées. Elles ne prennent pas suffisamment en compte la réalité de l'activité, les différents niveaux d'avancement des salariés sur le sujet, et leur caractère ponctuel n'est pas suffisant pour garantir une mise en pratique ultérieure (cf. ci-après les difficultés rencontrées).

PARTAGE DES INFORMATIONS ET COLLABORATION ENTRE PROFESSIONNELS ET INSTITUTIONS

- La formation aux compétences numériques de base et à la maîtrise de l'environnement informatique (cf. référentiel CléA Numérique) est un préalable nécessaire pour une partie des salariés présents dans les établissements: compréhension de l'environnement informatique, envoi d'un mail, écrit d'un texte (compte-rendu) Word, sensibilisation aux risques d'Internet... Ces difficultés peuvent également cacher des difficultés plus générales sur les compétences de base (cf. formation aux écrits professionnels ci-après). La montée en compétence des salariés est ici nécessaire, notamment pour ceux qui ne sont pas amenés aujourd'hui à beaucoup utiliser le numérique dans leurs activités quotidiennes. En effet, leur non-maîtrise des compétences numériques de base constitue un facteur de fragilisation professionnelle : 69 % des directions d'établissement estiment que la «fragilisation des salariés de bas niveau de qualification » constitue un «risque élevé induit par la transformation numérique». Par ailleurs, l'ensemble des activités des établissements intègre progressivement l'utilisation du numérique (y compris hôteliers, agents d'entretien...).
- l'archivage des informations dépasse les enjeux stricts du numérique, pour questionner les pratiques des salariés en termes de confidentialité et de conservation des informations (sous format numérique ou papier). Pour autant, le numérique introduit de nouvelles complexités : maîtriser les arborescences pour sauvegarder les fichiers à l'emplacement approprié au regard des droits d'accès établis, vigilance sur le niveau de sécurisation des différents outils de communication ou transmission de documents (mails, réseaux sociaux, cloud...). Certains besoins de formation peuvent donc porter spécifiquement sur le numérique (« bonnes pratiques de l'utilisation d'un mail », « sécurité informatique », « numérique et gestion de la vie privée », « RGPD et gestion des pratiques quotidiennes »), mais ils sont souvent plus généralistes (« sensibilisation au respect des données personnelles », « confidentialité », « archivage des données »).
- La formation aux écrits professionnels en intégrant les spécificités du support numérique est très fréquemment citée par les directions d'établissement : formation à l'écrit pour les professionnels qui étaient peu amenés à l'utiliser dans des établissements où la culture de l'oral est très

OPCO SANTÉ

fortement ancrée, et formation aux spécificités de cet écrit (écrit partagé, qui reste sur le long terme, cadré dans le logiciel, nécessité de synthèse et de rigueur...). On peut ajouter ici des besoins de formation sur le bon usage des e-mails qui ressortent également fréquemment des échanges avec les responsables.

PRISE EN CHARGE ET ACCOMPAGNEMENT DES PUBLICS

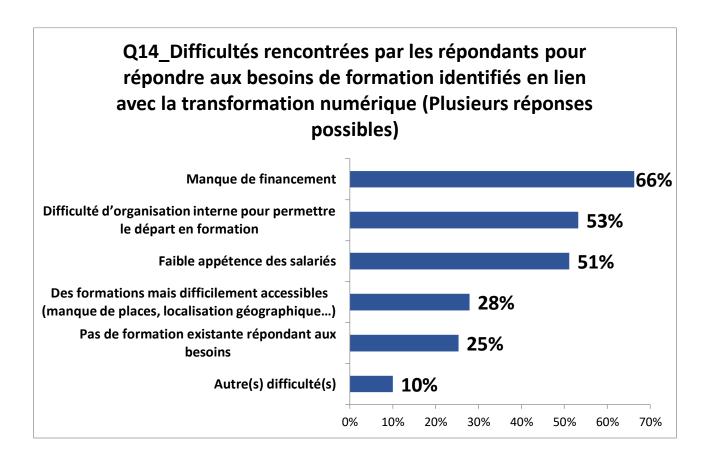
- o Formation à l'accompagnement des publics dans leurs usages du numérique: démarches en ligne et sensibilisation aux risques d'Internet (notamment dans le secteur de la protection de l'enfance). Les directions d'établissement et les professionnels (en particulier éducateurs) identifient ces nouveaux besoins auxquels ils doivent répondre. Or, les professionnels ne maîtrisent pas toujours mieux les outils numériques que les publics qu'ils accompagnent, et qui sont de plus en plus demandeurs.
- o La communication auprès des publics et des familles: le numérique introduit de nouvelles modalités de communication possibles, avec les personnes accompagnées et leur entourage (par exemple, l'utilisation d'une application de traduction instantanée dans l'accompagnement de populations réfugiées). Ces évolutions impliquent que les professionnels puissent maîtriser techniquement les outils, et soient en capacité de mobiliser le mode de communication le plus adapté au regard des compétences et appétences du public accompagné, et des obligations liées à la confidentialité et au respect des données personnelles.
- L'utilisation d'outils numériques dans la prise en charge des publics: de nombreux outils numériques apportent une plus-value dans la communication avec les publics accompagnés et la prise en charge de certaines pathologies (tablette, outils de stimulation cognitive, de communication alternative...), qui nécessitent une maîtrise technique mais aussi la maîtrise des modalités pédagogiques de ces outils.

De manière transversale, les directions d'établissement relèvent la nécessité de faire un lien entre la formation à l'usage technique de l'outil et son application dans la réalité de l'activité pour en favoriser la mise en pratique, mais aussi pour insuffler du sens à l'outil. Par ailleurs, les besoins en formation sur les domaines relevant du numérique sont souvent révélateurs de difficultés qui préexistaient au sein des établissements, que le passage au numérique exacerbe.

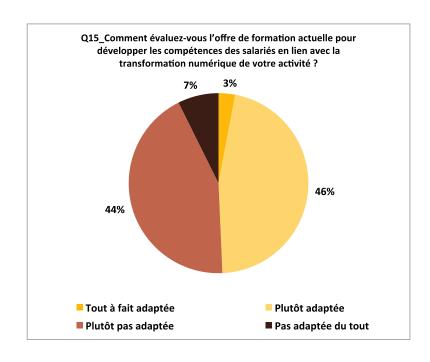
4.2.2 Les difficultés rencontrées par les établissements pour répondre à ces besoins

Pour répondre à ces besoins, les établissements rencontrent des difficultés dont les plus fréquemment évoquées sont le manque de financement (66 %), la difficulté d'organisation interne pour permettre le départ en formation (53 %), la faible appétence des salariés (51 %). On retrouve ici les principales difficultés rencontrées pour l'accès à la formation en général, quels que soient le domaine et le secteur d'activité.

OPCO SANTÉ



Les avis sont partagés sur l'offre de formation pour développer les compétences des salariés en lien avec la transformation numérique : 49 % des répondants la jugent tout à fait ou plutôt adaptée et 51 % la jugent plutôt pas adaptée ou pas adaptée du tout.



Les entretiens réalisés précisent les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de formations.

- L'accès à la formation sur certains territoires (ruraux, Dom-Tom), ou pour des établissements de petite taille souhaitant bénéficier de formations sur mesure pour répondre à des besoins très spécifiques mais n'ayant pas d'effectifs suffisamment importants.
- Une prise en compte insuffisante du niveau de compétence numérique des salariés, pour déterminer les besoins en formation et le niveau de ces besoins. Les salariés eux-mêmes identifient rarement leurs besoins, et sont parfois peu proactifs pour monter en compétence sur le numérique. Ainsi, un diagnostic en compétences numériques pour les salariés semble un préalable indispensable à l'organisation de formations. Ce diagnostic permettrait d'individualiser le parcours de formation en fonction du besoin de chaque salarié.
- Une faible appétence des salariés aux formations portant sur le numérique, en particulier lorsqu'il s'agit de compétences qu'ils maîtrisent peu. Les directions relaient une difficulté à communiquer le sens et l'utilité de ces formations.
- Des formations souvent trop généralistes, techniques, ou standardisées, éloignées de la réalité de l'activité et du niveau réel de maîtrise des outils numériques. Les formations dispensées par les fournisseurs de logiciels sont rarement satisfaisantes dans les effets qu'elles produisent au sein des établissements, ou parce que le niveau initial des salariés n'est pas suffisant pour que ces formations puissent être appropriées. Cette problématique se retrouve aussi sur les formations généralistes de montée en compétence sur les bases du numérique, qui prennent peu en compte le niveau des participants. Par exemple, des personnels administratifs peuvent avoir une maîtrise des fondamentaux d'Excel, mais ne pas l'utiliser de manière efficace ou ne pas utiliser toutes ses fonctionnalités.
- La formation ne garantit pas une mise en pratique opérationnelle, car une intervention ponctuelle n'est pas suffisante dans l'accompagnement de ces changements. Ainsi, les directions décrivent de nombreuses situations où les salariés ayant été formés sur de nouveaux outils continuent à utiliser les anciens outils (papier ou numériques), à la place des nouveaux outils ou en doublon.
- La maîtrise technique de l'outil ne garantit pas l'appropriation du « sens »: les formations techniques aux outils numériques ne permettent que très rarement d'y insuffler du sens. Cela pose ensuite des difficultés en termes d'appropriation (les salariés n'utilisent pas l'outil s'ils n'identifient pas son intérêt), mais aussi d'utilisation (une utilisation qui ne permet pas de produire les résultats recherchés, par exemple dans le reporting de l'activité).
- Des besoins en formation récurrents, pour réactualiser les connaissances et pratiques, s'adapter à l'évolution des outils ou de l'activité, former les nouveaux salariés entrant dans l'établissement, accompagner dans une plus forte mesure les salariés qui rencontrent le plus de difficultés dans l'appropriation des outils.

4.2.3 Les bonnes pratiques repérées pour répondre à ces difficultés

Les investigations réalisées au sein des établissements ont permis de repérer des « bonnes pratiques » facilitant la montée en compétence des structures et salariés sur le numérique.

• La désignation de référents au sein de l'établissement pour faciliter la traduction des outils numériques dans la réalité de l'activité : ces référents participent aux formations organisées en externe et sont ensuite chargés de retraduire et

transmettre les informations au reste des équipes, en utilisant leur connaissance de l'activité et des besoins des salariés. Ces mêmes référents peuvent jouer ensuite le rôle d'interlocuteurs ressources dans l'établissement, et répondre aux difficultés rencontrées au fil de la prise en main des outils. Ainsi, des établissements estiment qu'il y aurait une plus-value à travailler de manière plus approfondie la formation des encadrants et des futurs référents formateurs en interne, en intégrant une approche qui donne du sens dans ces outils.

- Le développement de l'e-learning pour étendre l'accès aux formations et faciliter leur organisation – ou de tutoriels: constitue une réponse possible mais implique déjà une certaine maîtrise du numérique par les salariés. Cela pose également la problématique du temps dédié aux professionnels pour réaliser ces formations en e-learning durant leur temps de travail.
- La construction d'une formation « à la carte » qui permette d'individualiser le parcours de chaque salarié en fonction de son niveau de compétence numérique initial et en fonction de ses besoins (qui peuvent inclure un besoin de compétences de base révélé par l'utilisation d'un outil numérique).
- Des formations aux «écrits professionnels»: savoir écrire une transmission appropriée (contenu, formulation...), comprendre les obligations et enjeux de ces écrits. Ce type de formation permet également d'aborder la question du numérique sans en faire la clé d'entrée, pour donner du sens à la démarche audelà de l'outil, introduire à cette occasion une démarche sur les compétences numériques de base, « dédramatiser l'usage du numérique », et favoriser l'appétence et l'appropriation de ces enjeux par les salariés.



5 RECOMMANDATIONS

Les investigations réalisées mettent en évidence les difficultés rencontrées par les structures face à la transition numérique. Certaines s'y sont déjà largement engagées, poussées notamment par les exigences de reporting des financeurs et par la création du dossier unique mais aussi sous l'impulsion d'un membre de la direction particulièrement impliqué dans cette évolution car détenant des compétences lui permettant de mesurer les enieux associés. L'impact au niveau des ressources humaines est important, aue ce soit un besoin de nouvelles compétences, une adaptation des organisations du travail et des pratiques ou encore la nécessité, peut-être, de développer de nouvelles fonctions. Pour autant, on n'assiste pas à un bouleversement des métiers même si des professionnels identifient le risque de faire de l'outil numérique une finalité qui empiéterait et modifierait alors leur cœur de métier. Afin de limiter ce risque, cette transition doit être accompagnée. Il s'agit bien, aujourd'hui, d'une transition dans le sens où, même si les évolutions technologiques ne cessent de se renouveler et d'engendrer sans doute un besoin d'adaptation permanent, l'enjeu pour les associations et établissements est de développer, non pas uniquement de nouvelles compétences, mais plus largement une capacité d'adaptation aux évolutions en interaction avec leur environnement. Le besoin d'accompagnement à mettre en place au niveau de la branche professionnelle est particulièrement marqué au niveau des petites et moyennes structures, souvent non intégrées dans un réseau. En effet, celles-ci cumulent les difficultés mises en avant dans les différents registres de recommandations qui suivent. Un effort de communication est à faire à leur niveau afin qu'elles soient en capacité de prendre conscience des actions à mettre en place et à anticiper pour gérer au mieux la transition numérique.

5.1 Accompagner les associations et directions d'établissement dans la définition d'une stratégie de transition numérique

Des établissements n'ont pas encore véritablement engagé cette transition, tandis que d'autres, et il semble que ce soit une grande majorité d'entre eux, s'y engagent « au coup par coup » dans une logique plutôt « réactive » et contrainte (exigence des financeurs, réglementation). Ils constatent, alors, une évolution « désordonnée » qui se traduit par l'acquisition d'outils qui ne répondent pas aux besoins, ou incompatibles entre eux, et par des formations peu efficaces dispensées aux professionnels. Ces derniers ne perçoivent, alors, de ces évolutions que les effets négatifs et sont réticents à faire évoluer leurs pratiques. Beaucoup de salariés ont le sentiment de perdre le sens de leur travail.

Les responsables de structure, mais également d'association, sont demandeurs d'un accompagnement dans cette évolution afin qu'elle devienne stratégique et soit effectivement exploitée pour améliorer le pilotage de l'activité, l'organisation et les pratiques et, in fine, la qualité du service rendu.

Il s'agit donc d'accompagner les établissements dans les étapes suivantes.

- Identifier les besoins de la structure :
 - o pour répondre aux obligations et exigences des partenaires et financeurs :
 - o au niveau administratif et comptable et en termes de remontées de données d'activités et financières ;
 - o au niveau de la mise en place du dossier unique du patient/de l'usager;
 - o pour améliorer l'efficacité et l'efficience des pratiques quel est l'apport potentiel de tel ou tel outil numérique, quel(s) outil(s)/pratiques(s)

pourraient faciliter le travail des professionnels, améliorer la qualité du service rendu ? (exemples : automatisation de la préparation et de la distribution des médicaments dans un Ehpad, utilisation d'un logiciel de commande par les services de cuisine, d'un logiciel de maintenance...).

- Prioriser les différents axes de travail en fonction des obligations réglementaires, d'une part, et de la situation de la structure et des professionnels en poste, d'autre part (plus ou moins avancés sur le développement numérique).
- Répondre à ces besoins :
 - o identifier le ou les outils et pratiques à mettre en place critères, cahier des charges, choix du fournisseur s'il y a lieu, définition des fonctionnalités, encadrement des pratiques ;
 - o anticiper les impacts en termes d'organisation du travail et de besoins en compétences des professionnels et les solutions possibles ;
 - o définir le process de mise en œuvre au sein de la structure.

5.2 Répondre aux besoins de compétences en systèmes d'information des établissements

Les établissements ne disposent souvent pas, aujourd'hui, des compétences pour définir, construire et faire vivre un système d'information. Or, ces compétences sont indispensables à l'intégration du numérique. En effet, au-delà des outils et des pratiques, il s'agit de construire un ensemble de process qui garantisse la pertinence de la solution apportée au regard des besoins, l'interopérabilité entre les différentes composantes du système (administratif, comptabilité, suivi de l'activité...) et la sécurité des données. Des associations ont créé des postes de responsable système d'information et/ou de responsable informatique pour développer ces compétences en interne ou se sont constituées en réseau pour mutualiser ces compétences. Mais l'essentiel des établissements n'ont pas aujourd'hui les ressources suffisantes et font appel à des prestataires extérieurs en fonction des besoins. La professionnalisation de cette fonction implique un renforcement de ces compétences au niveau des établissements.

Il semble donc indispensable de mener une réflexion sur les modalités possibles de montée en compétence des structures sur ces fonctions : constitution de réseaux, mise à disposition d'une expertise dédiée au secteur, mutualisation de postes, réorganisation en interne pour libérer de la ressource afin de développer des fonctions informatiques et de gestion de systèmes d'information, évolution professionnelle de salariés aujourd'hui sur des postes de maintenance...



5.3 Assurer la montée en compétence des professionnels en poste

Les investigations menées ont mis en évidence des besoins de formation et d'accompagnement des professionnels en poste, au-delà des seules formations aux outils dispensées par les fournisseurs dont on a vu que, dissociées d'une réflexion plus globale sur les pratiques et sur le sens de ces évolutions, elles avaient peu d'efficacité.

Les principaux besoins identifiés, qui sont des besoins transversaux aux différents secteurs de la branche, se situent dans les domaines suivants.

- Les savoirs numériques de base (cf. référentiel européen de compétences numériques DigComp, qui définit cinq domaines de compétence, CléA Numérique): utilisation et potentiel des outils numériques de base tels que le smartphone, la tablette, l'e-mail, l'ordinateur, Internet, les réseaux sociaux. Comment utilise-t-on ces outils ? Qu'est-ce que je peux faire avec ? Quelle est leur valeur ajoutée et quels sont les risques associés à leur utilisation ? On a vu que cette culture de base, supposée acquise par les usages personnels, ne l'est pas toujours. De plus, elle n'est pas figée mais au contraire évolue rapidement avec les progrès technologiques. Au-delà des compétences de base du numérique, de nombreux responsables et encadrants mettent l'accent sur la messagerie, dont la pratique dans le cadre professionnel est encore peu maîtrisée.
- Le management dans un environnement numérique: les encadrants utilisent de nouveaux outils (e-mails, logiciels métier, plateforme d'information, outils de reporting, télégestion...); ils peuvent manager à distance, la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle devant parfois être redéfinie pour le manager lui-même et pour ses équipes. Ils sont également confrontés à un déficit de compétences sur de nouveaux outils et pratiques qu'ils doivent euxmêmes mettre en place dans leurs équipes. La principale difficulté réside dans la définition et la mise en œuvre de nouveaux process avec parfois des réticences de la part de certains professionnels. Qu'est-ce que l'encadrant peut faire lorsqu'un salarié refuse d'utiliser une tablette, par exemple ? Peut-il imposer cette utilisation et comment ? Le plus souvent, aujourd'hui, le salarié ne s'y met pas et des solutions de contournement de la difficulté sont construites par lui-même ou par le service (fait faire par un collègue...).
- La dématérialisation des transmissions: les besoins portent sur la forme et le contenu des transmissions numériques, l'enjeu au niveau de la continuité des soins/de l'accompagnement, mais aussi autour des enjeux en termes de traçabilité, de reporting de l'activité et de sécurité des informations personnelles.
- La relation avec le patient/l'usager : il s'agit de réussir l'adaptation des pratiques de soin et d'accompagnement pour y intégrer les temps et gestes de saisie et de lecture de données sans perturber la relation avec le patient/l'usager ou encore pour dispenser une consultation à distance par l'intermédiaire d'une visio, par exemple.
- L'accompagnement des publics aux usages du numérique : les publics connaissent et utilisent, ou doivent utiliser, des outils numériques et les professionnels, notamment les travailleurs sociaux, interviennent dans ce nouveau cadre. Ils sont impactés de plusieurs manières :

OPCO SANTÉ

- o le développement de pratiques qui requestionnent leur mode d'intervention (accès non maîtrisé vers l'extérieur dans le cadre de la protection de l'enfance, recours par les personnes accompagnées à des applications inconnues du travailleur social, sollicitations commerciales non maîtrisées par des personnes vulnérables...);
- l'accompagnement des publics à l'usage du numérique pour la réalisation de démarches administratives, notamment (avec une question soulevée entre « aider à faire » et « faire à la place parce que la personne n'est pas en capacité de faire » et le positionnement du travailleur social par rapport au médiateur numérique) mais aussi dans l'utilisation quotidienne de ces outils dans l'environnement personnel ou au sein de l'établissement où ils sont mis à disposition.

Cette montée en compétence doit être organisée dans le cadre de la stratégie de transition numérique globale de l'établissement et articulée avec le développement des outils et pratiques. Il apparaît nécessaire de sensibiliser les directions et le management intermédiaire à la nécessité et la valeur ajoutée d'accompagner leurs salariés sur ces sujets, afin qu'ils promeuvent les actions de formation nécessaires dans leur plan de développement des compétences. Les salariés doivent également être impliqués dans la mise en œuvre de cette stratégie. En effet, un organisme de formation interrogé note que les salariés participent aux formations en lien avec le numérique le plus souvent sur injonction de l'employeur et ne sont pas toujours dans une posture favorable à l'apprentissage. Des employeurs, de leur côté, soulignent leurs difficultés à convaincre des salariés d'aller en formation. Il est essentiel d'avoir l'adhésion du salarié au projet de formation et plus largement au projet de transition numérique. Cette adhésion implique que le projet ne soit pas uniquement descendant mais que les salariés soient impliqués dans cette évolution. Des structures ont par exemple mis en place des groupes de travail en lien avec le déploiement d'un logiciel afin de recueillir les besoins des différents professionnels vis-à-vis de cet outil puis leurs retours sur son utilisation. La mise en place de référents métier pour accompagner le déploiement et le suivi des usages est importante à valoriser afin de faire évoluer les outils en tenant compte de la pratique des professionnels.

5.4 Inciter les organismes de formation à construire des formations adaptées et communiquer plus largement sur ces formations

Il ressort des expériences de formation deux éléments indispensables à la construction d'une offre de formation pertinente : définir une entrée métier et non une entrée pratique/outils numériques, individualiser les formations.

Proposer des formations avec une entrée métier

Les besoins de formation identifiés se situent à deux niveaux.

 Au niveau des formations initiales: l'analyse de quelques référentiels (infirmier, aide-soignant, éducateur, notamment) montre que ces nouveaux outils et pratiques n'y apparaissent pas. Des organismes de formation proposent une

sensibilisation aux outils et enjeux du numérique en complément de la formation aide-soignant, par exemple. Cette initiative est sans doute à développer afin d'assurer une mise à niveau des futurs professionnels tant que la compétence numérique n'est pas spontanément intégrée par les formateurs dans les contenus de formation. En effet, à terme, cette compétence sera probablement partie intégrante de la compétence cœur de métier. Par exemple, la compétence « rechercher, traiter et transmettre les informations pour assurer la continuité des soins » (référentiel AS), qui n'intègre pas aujourd'hui le support numérique, sous-entendra à terme des recherches/traitements et transmissions par des outils numériques et les deux compétences relèveront d'un seul et même apprentissage.

Au niveau de la formation continue: des solutions aux principaux besoins de formation ne sont pas toujours bien identifiées, quiourd'hui, par les responsables qui concentrent les efforts de formation sur les techniques d'utilisation de l'outil. La question des savoirs numériques de base est peu abordée (même si le constat de difficultés ou réticences au sein des équipes est fait), de même que l'impact d'un environnement numérique sur le management ou sur la relation avec les patients/usagers. En revanche, des organismes de formation soulignent avoir beaucoup de demandes sur les écrits professionnels intégrant le numérique parce que l'enjeu est immédiat et visible pour les directions (traçabilité, responsabilité, sécurité). Les compétences en lien avec le numérique citées plus haut doivent être travaillées en articulation avec les compétences métier à proprement parler. Ces besoins sont nouveaux mais ils sont identifiés au travers des pratiques « cœur de métier » et c'est donc l'entrée métier qu'il faut privilégier pour donner du sens à ces formations et inciter plus largement à leur développement : acquérir une culture de base du numérique dans le cadre de l'introduction d'un nouvel outil/d'une nouvelle pratique, intégrer l'impact du numérique dans des formations au management... S'il est intéressant de proposer des formations spécifiques dans un premier temps, telles que celles sur les écrits professionnels numériques, par exemple, à terme elles doivent être intégrées aux formations métier parce que le numérique n'est qu'un outil et non une finalité et qu'il doit donc rester positionné comme tel dans la formation.

Construire des parcours de formation individualisés

Les investigations menées mettent en évidence une forte disparité dans les compétences numériques détenues par les salariés et également par les directions. Cette disparité s'explique notamment par le fait que jusque-là, l'acquisition de ces compétences relevait principalement d'une initiative personnelle par appétence et en réponse à ses propres besoins dans la vie quotidienne. Le développement même du numérique dans la structure s'appuie encore beaucoup sur la compétence individuelle d'un membre de la direction ou d'un professionnel. Afin de répondre au plus près aux besoins et d'inciter l'ensemble des salariés à acquérir ces nouvelles compétences, il est essentiel de construire des parcours adaptés à la situation de chacun par rapport au numérique. Il peut s'agir de parcours modulaires, selon le niveau de maîtrise initial de chacun, de parcours mixant le présentiel et le distanciel avec un planning de formation potentiellement individualisable, ou encore de parcours « multicompétences » (associant les compétences du savoir de base et les compétences numériques, par exemple).

Il y a donc un enjeu important de construction de formations adaptées afin de s'adapter au plus près aux besoins des professionnels en tenant compte de leur niveau d'acquis et de l'évolution des besoins de l'activité. Les organismes de formation doivent être incités

> OPCO SANTÉ

à individualiser les réponses formation et à les construire en gardant une entrée métier. Il faut ensuite communiquer plus largement sur l'existence de ces formations pour les rendre plus visibles aux adhérents.

5.5 Favoriser les échanges de pratiques et le partage des réflexions en cours

Face à ces évolutions encore mal maîtrisées de la part des responsables et aux difficultés rencontrées pour élaborer une stratégie de transition numérique, ces derniers sont demandeurs d'échanges, de retours d'expérience, de « bonnes » pratiques mais aussi d'alertes sur des points de vigilance. Ces évolutions soulèvent des questions d'organisation du travail, de définition de poste (une expertise sur la fonction RH plutôt qu'une polyvalence des postes d'assistant RH, par exemple, la création ou non d'une fonction dédiée à la saisie de données pour assurer la qualité de cette saisie, le développement de compétences en système d'information au sein de la structure...), sans réponse aujourd'hui. Pour accompagner les directions dans ces réflexions, et plus particulièrement dans le domaine des ressources humaines, un réseau de responsables RH pourrait être mis en place avec des temps d'échange et d'information réguliers, ainsi que des outils mis à disposition. Les outils construits dans le cadre de la présente étude pourraient constituer une première « boîte à outils » à la disposition des adhérents.



6 BIBLIOGRAPHIE

Arcep, Baromètre du numérique, édition 2018.

Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE), « Automatisation, numérisation et emploi », tomes 1 à 3, 2017.

Uniformation, Agence nationale de lutte contre l'illettrisme, « Antipodes ingénierie : le numérique et les personnes en difficulté face aux compétences de base », mai 2018.

« Le travail social à l'épreuve du numérique », Revue française de service social, Presses de l'EHESP, n° 264, 2017-1.

France Stratégie, « Le travail en 2030 », note de synthèse, avril 2017.

HAS, « Numérique : quelle (r)évolution ? », rapport d'analyse prospective, 2019.

H. Saba-Ayon, «E-inclusion des personnes en situation de handicap psychique – faire des traces numériques un environnement commun et participatif? », Les cahiers du numérique, 2016/1, vol. 12, pp.133 à 170.

Livre blanc Le travail social fait sa révolution numérique, Éditions Législatives, 2017, p.13.

CNAF, dossier d'étude, n° 206, 2019.

Véronique Le chêne et Plantard Pascal, « Les perspectives d'e-inclusion dans le secteur du handicap mental », *Terminal*, n° 115, 2014, pp.11-29.

Davenel Yves-Marie, «Le numérique au sein de l'action sociale dans un contexte de dématérialisation – politiques d'établissements, pratiques des professionnels et accompagnement au numérique des usagers », Emmaüs Connect.

Les connexions solidaires d'Emmaüs Connect : de l'enquête anthropologique aux interfaces inclusives, « Enquête II – Les travailleurs sociaux, médiateurs numériques malgré eux », 2017.

Présentation de Connexions solidaires, « Faire des télécommunications un levier d'insertion pour tous », Emmaüs Connect, 2013.

Kellner Catherine, Massou Luc et Morelli Pierre, « Des usages limités des TIC chez des professionnels de l'éducation et du conseil dans le social », Questions de communication [en ligne], n° 18, 2010, p.101.



ITHAQUE, «Les besoins en emplois et compétences du secteur de la lutte contre les exclusions en Languedoc-Roussillon», pour la Délégation régionale et l'Observatoire Languedoc-Roussillon, 2009.

« Pourquoi et comment les travailleurs sociaux se saisissent des outils numériques ? », recommandations du groupe de travail « Numérique et travail social », Haut conseil du travail social.

«La place du numérique dans le projet associatif en 2016», rapport d'études» Solidatech-Recherches & Solidarités.

« La gratuité, seul moyen pour l-Virtual d'amener la réalité virtuelle aux enfants autistes », Travail Social Actualités, 6 octobre 2017.

« Les technologies numériques au service de la santé », rapport du CESER Pays de la Loire, 2016.

« Automatisation, numérisation et emploi », tomes 1 à 3, Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE), 2017.

«Le numérique et les personnes en difficulté face aux compétences de base », Uniformation, Agence nationale de lutte contre l'illettrisme, Antipodes ingénierie, mai 2018.

Livre blanc La transformation numérique du parcours de vie, Syntec Numérique-Fehap.

Meyer Vincent, « Nous sommes à un point de bascule dans la transition digitale », Travail Social Actualités, 8 décembre 2017.

Vicher Anne, « Référentiels et outils d'évaluation des compétences de base », ANLCI, février 2005.

«La Croix-Rouge veut redonner aux personnes sans langage le pouvoir de communiquer», Travail Social Actualités, 30 mars 2018.

« Les outils numériques au service l'autisme – bilan et perspectives d'une expérimentation réussie », Fegapei, AG2R La Mondiale, LearnEnjoy.

« Plus aucun doute sur les bénéfices du numérique, selon la Fegapei », Travail Social Actualités, 8 juillet 2016.



« Avec SIREVA, souriez, vous êtes fichés », communiqué du groupe santé de l'Association nationale des assistants de service social (ANAS), 17 avril 2018.

« Les chiffres clés de l'offre de soins », édition 2018, Direction générale de l'offre de soins, ministère de la Santé.

« Nouvelles technologies : on sent qu'une vraie demande émerge des professionnels », Travail Social Actualités, 11 mars 2016.

«Inclusion: l'Ansa appelle à l'union entre acteurs de la solidarité et du numérique», Travail Social Actualités, 16 février 2018.

Étude d'impact numérique et conditions de travail, UDES/ANACT, janvier 2019.

« Impact du numérique sur l'organisation des entreprises et sur l'exercice des métiers », Uniformation/Amnyos, novembre 2017.

« La transformation numérique dans les PME : une démarche peu formalisée et rarement accompagnée », APEC, mars 2019.

En ligne

https://competencescles.eu/sites/default/files/attachements/keycomp_fr.pdf

http://www.anlci.gouv.fr/Mediatheque/Entreprises/Entreprise/Referentiel-descompetences-cles-en-situation-professionnelle-RCCSP



www.opco-sante.fr

SUIVEZ-NOUS SUR :









Conception et réalisation : belazar

Année de réalisation : 2020