

---

# NOTE D'ACTUALITÉ EUROPÉENNE

---

JUIN 2017



## La digitalisation des services à la personne

*Une opportunité pour les associations  
de l'aide et des soins à domicile ?*

en partenariat avec



# TABLE DES MATIÈRES

---

Introduction	p. 4
<b>I. « NUMÉRISER » LES SAP : POURQUOI ?</b>	p. 6
<b>1. Assurer une meilleure qualité de services</b>	p. 7
1.1. Améliorer le maintien à domicile et ralentir l'institutionnalisation	p. 7
1.2. Assurer l'inclusion sociale des personnes dépendantes	p. 8
<b>2. Garantir la qualité des emplois</b>	p. 9
2.1. Protéger la santé des travailleurs/-euses	p. 9
2.2. Faciliter la conciliation vie privée-vie professionnelle	p. 10
2.3. Sécuriser les parcours professionnels	p. 11
<b>3. Soutenir l'attractivité du secteur</b>	p. 13
3.1. Optimiser la gestion des ressources	p. 13
3.2. Mettre en réseaux les acteurs pertinents	p. 14
<b>4. Conclusion partielle</b>	p. 15
<b>II. « NUMÉRISER » LES SAP : COMMENT ?</b>	p. 17
<b>1. Les mutations économiques et financières</b>	p. 18
1.1. Garantir l'accès de tous aux services	p. 18
1.2. Développer de nouveaux modèles économiques	p. 20
<b>2. La transition organisationnelle</b>	p. 21
2.1. Approfondir une approche holistique et préventive	p. 22
2.2. Préférer une approche par les bénéficiaires	p. 23
<b>3. La formation du capital humain</b>	p. 24
3.1. Former les travailleurs/-euses du secteur	p. 24
3.2. Former les bénéficiaires	p. 25
<b>4. Conclusion partielle</b>	p. 26
<b>CONCLUSIONS</b>	p. 28
<b>INTERVIEWS DES FÉDÉRATIONS D'EMPLOYEURS DE L'AIDE À DOMICILE</b>	p. 30
<b>1-RÉPONSES DE L'UNA</b>	p. 31
<b>2-RÉPONSES D'ADESSADOMICILE</b>	p. 33
<b>3-RÉPONSES DE LA FNAAFP-CSF</b>	p. 36
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	p. 38

---

# INTRODUCTION

7,5 millions d'emplois formels, c'est ce que représente le secteur des services à la personne (SAP) en Europe<sup>1</sup>. Et pourtant, l'offre d'emploi y est généralement insuffisante. Le vieillissement de la population<sup>2</sup>, l'augmentation du taux d'emploi des femmes et des travailleurs/-euses âgés, l'éclatement du modèle de la famille nucléaire et la mobilité croissante des travailleurs/-euses sont autant de facteurs diminuant la probabilité de voir un proche susceptible d'aider une personne vulnérable ou dépendante. Ainsi, avec près de 15 000 emplois nouveaux créés entre 2011 et 2013, les services à la personne constituent le deuxième secteur en termes de croissance d'emplois dans l'Union européenne (UE), derrière le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC)<sup>3</sup>. Ces deux secteurs porteurs pour l'économie européenne se croisent pourtant rarement. Et pour preuve, la numérisation des services à la personne est encore balbutiante.

La numérisation de l'économie tertiaire, en général, en est à ses débuts. Les travaux menés par le chercheur Christophe Degryse<sup>4</sup> pour l'Institut syndical européen<sup>5</sup> rapportent qu'à l'instar de la célèbre société américaine de transports de particuliers Uber, une deuxième vague de digitalisation s'est cristallisée autour d'une économie de plateformes. Celle-ci, régulièrement confondue avec l'économie de partage (*sharing economy*) ou l'économie collaborative, se caractérise en fait par la mise en relation « *apparemment – et faussement – désintermédiée* » d'une demande et d'une offre de services. Il peut s'agir

d'une demande ou offre de service d'hébergements entre particuliers (Airbnb), de commerce électronique (eBay, Amazon), de réservations hôtelières (booking.com) ou d'aide au nettoyage ou baby-sitting (Taskrabbit). La numérisation de l'économie se cantonne-t-elle à la seule prolifération de ces plateformes ? Il est évident que non. Pour la Commission européenne<sup>6</sup>, la numérisation de l'économie recouvre ainsi l'ensemble des transformations induites par Internet et les technologies numériques. Aussi, comment – sous quelles formes – les TIC ont-elles pénétré le secteur des services à la personne ?

<sup>1</sup> Commission européenne. 2012. *Document de travail des services de la Commission sur l'exploitation des possibilités de création d'emplois offertes par les services aux personnes et aux ménages*. SWD(2012) 95 final : 4.

<sup>2</sup> Le nombre de citoyens européens de plus de 65 ans va pratiquement doubler d'ici 2060 pour atteindre 152,6 millions de personnes contre 87,5 millions en 2010. Source : Commission européenne. 2011. *The 2012 Ageing Report: Underlying Assumptions and Projection Methodologies* : 20.

<sup>3</sup> Commission européenne. 2015. *Stratégie pour un marché unique numérique en Europe*. COM(2015) 192 final : 3. Farvaque, N. 2015. *Thematic review on personal and household services*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

<sup>4</sup> Commission européenne. 2015. *Stratégie pour un marché unique numérique en Europe*. COM(2015) 192 final : 3. Degryse, C. 2016. *Les impacts sociaux de la digitalisation*. Institut syndical européen. Working paper : 27-33.

<sup>5</sup> European Trade Union Institute, ETUI : <http://www.etui.org/fr>

Avant toute chose, il convient de s'accorder sur une définition de ces services. Comme c'est le cas en France, les SAP recouvrent en Europe une grande diversité de prestations aux personnes et aux ménages et dont la réalisation peut être assurée par des travailleurs/-euses aux statuts bien différents : salarié-e-s employé-e-s par des prestataires de soins, indépendant-e-s, parents proches... Le large éventail d'activités réalisées (aide à la petite enfance, soins de longue durée aux personnes âgées et handicapées, ménage, soutien scolaire, réparations des lieux de vie, jardinage, accompagnement informatique, etc.) empêche l'émergence d'une définition juridique générale et d'un secteur économique unifié à l'échelle européenne. La Commission européenne résume ainsi l'étendue du secteur à « *un large éventail d'activités qui contribuent au bien-être des familles et des personnes à domicile* »<sup>7</sup>.

Dans cette note, nous nous focaliserons sur les emplois formels de services à domicile. Nous ne considérerons, par conséquent, ni les prestations réalisées par les aidant-e-s informel-le-s ni les services à la personne réalisés en institution (en dehors du domicile des bénéficiaires). Ces emplois formels de l'aide et des soins à domicile peuvent relever de trois types d'acteurs différents : la sphère publique (via les CCAS en France, par exemple), la sphère privée marchande (via des organismes agréés de services à la personne) et la sphère privée non marchande (que sont les organisations de l'économie sociale et solidaire [ESS]). Ces emplois ont également la caractéristique d'être des métiers non-délocalisables puisqu'ils sont, par définition, prestés au domicile.

Majoritairement occupés par des femmes peu qualifiées et largement issues de l'immigration, ces emplois offrent de piètres conditions de travail<sup>8</sup>: faibles rémunérations, temps partiel subis, amplitude horaire importante, manque de reconnaissance des compétences nécessaires à la prestation de certains services, absence de perspectives d'évolution de carrière, pénibilité (port de charge lourde/répétée, geste et posture pénibles, matériel inadapté car intervention au domicile, etc.) et de risques psychosociaux (soin de publics difficiles, relation à la famille, etc.). Conséquence directe de ces conditions d'emploi, le taux de rotation du personnel est élevé. Le manque de ressources humaines accroît la charge de travail et les pressions sur les travailleurs/-euses contribuent à un taux élevé d'absentéisme. La pénurie du secteur se fait d'autant plus sentir que les besoins en formation sont énormes : les emplois du secteur exigent

des compétences spécifiques sous-estimées, de nature technique et/ou relationnelle.

Alors que le secteur peine à gagner en attractivité, sa professionnalisation se fait de plus en plus pressante. La pérennisation des emplois, éminemment liée à la capacité des structures à garantir la qualité des prestations<sup>9</sup>, est un impératif pour endiguer le travail non-déclaré (environ 1 million de personnes en Europe pour l'hypothèse la plus basse)<sup>10</sup> et répondre au besoin de main d'œuvre du secteur. Dans cette note, nous verrons que la numérisation peut contribuer à cette professionnalisation : en tant que nouveaux outils de gestion et de production, les TIC constituent, en effet, des ressources précieuses pour faire face à des enjeux organisationnels, de formation des ressources humaines et de qualité de services. Mais l'introduction de technologies numériques peut aussi conduire à une dégradation importante de cette qualité des emplois et des services si les autorités décisionnaires négligent les enjeux inhérents à la numérisation d'une activité foncièrement sociale et humaine que sont les services à la personne.

Alors que les organisations de l'ESS font face à des acteurs privés-marchands de plus en plus nombreux sur le marché<sup>11</sup>, la pression concurrentielle exhorte l'ESS à saisir la numérisation comme une opportunité de se professionnaliser, de gagner en attractivité et de se maintenir comme un acteur majeur de la prestation de services à la personne. Pour s'en convaincre, la présente note cherchera donc à répondre à la question suivante : *Dans quels buts (pourquoi ?) et avec quels moyens (comment ?) faire de la numérisation des services une opportunité pour les associations de l'aide et des soins à domicile ?* Se basant sur plusieurs recherches et expériences européennes, nous revenons tout d'abord sur la numérisation des SAP comme un levier majeur – mais non sans risque – pour la qualité des services, la qualité des emplois et l'attractivité du secteur (partie I) avant de dresser un panorama des moyens à disposition des organisations de l'ESS en matière de financements, de changements organisationnels et de formation pour faire face à ce nouveau défi (partie II).



<sup>6</sup> Commission européenne. 2015. *Stratégie pour un marché unique numérique en Europe*. COM(2015) 192 final : 3.

<sup>7</sup> Commission européenne. 2012 : 3.

<sup>8</sup> Les constats ci-dessous sont tirés des conclusions du projet européen ForQuality! : <https://forquality.eu/>

<sup>9</sup> CCIP. 2007. *Développement des emplois et des entreprises de service à la personne*. Rapport d'étape adopté à l'Assemblée Générale du 7 juin.

<sup>10</sup> Commission européenne. 2012 : 9.

<sup>11</sup> DARES. 2010. « Les services à la personne : une croissance vive en 2007, atténuée en 2008 ». *Analyses*. N° 020.



# « Numériser » les SAP : pourquoi ?

Le vieillissement de la population accroît indéniablement la demande en services à la personne, notamment en services de soin. Pour faire face à cette demande croissante et dans un contexte de professionnalisation du secteur, la numérisation des SAP constitue un enjeu macro-économique majeur pour l'ensemble de la société. Outre les améliorations qu'elle propose en terme de qualité de services, la numérisation offre des pistes de solutions à la pénurie de main d'œuvre du secteur et aux enjeux de qualité des emplois. Il reste que l'ambivalence propre à ces technologies appliquées au monde du travail requiert de prendre quelques précautions lors de leur introduction.

# 1

## ASSURER UNE MEILLEURE QUALITÉ DE SERVICES

La nouvelle concurrence introduite depuis l'entrée sur le marché de structures privées marchandes depuis une dizaine d'années défie l'orientation non-lucrative et l'objectif premier de bien-être des bénéficiaires aux fondements du secteur. Si l'introduction des TIC dans les SAP offre un potentiel de professionnalisation et de rationalisation indispensables dans ce nouveau contexte concurrentiel (voir sections I. 2. et I. 3.), les acteurs publics et de l'ESS doivent toutefois pouvoir tirer parti de cette numérisation pour mettre en avant leur orientation humaine et sociale garantissant l'accès à des services de qualité pour les bénéficiaires, notamment les plus vulnérables.

### 1.1. Améliorer le maintien à domicile et ralentir l'institutionnalisation

Les bénéficiaires des services à la personne sont loin de constituer un groupe homogène. Le niveau de dépendance de ces bénéficiaires constitue un des critères de différenciation. Régine Barrès définit la dépendance comme l'incapacité d'une personne à « accomplir sans aide les différentes activités de la vie quotidienne (repas, toilette, etc.), y compris la réalisation de tâches domestiques lui permettant de vivre seule »<sup>12</sup>. Pour certains bénéficiaires, les services à la personne sont donc un outil indispensable de leur maintien à domicile<sup>13</sup>. Ces services de proximité évitent ainsi le placement en institution de bon nombre de personnes fragiles (personnes âgées dépendantes, enfants ou personnes en situation de handicap physique ou psychologique).

L'intégration des TIC dans les services à la personne n'est pas sans influence sur cette situation. À bien des

égards, de nouveaux outils numériques favorisent l'autonomie des personnes dépendantes. Nombreuses sont les innovations sociales et technologiques mises en œuvre comme des réponses à cette demande de maintien à domicile. L'équipement des logements en solutions technologiques – le *smartbuilding* – peut par exemple permettre de rendre le domicile d'une personne dépendante « alertant ». Des dispositifs de surveillance<sup>14</sup> du sommeil ou de l'utilisation des toilettes peuvent envoyer des signaux précieux aux soignants en cas d'infection de l'appareil urinaire. Des capteurs de mouvements et de vibrations peuvent également permettre de repérer les chutes, comme c'est le cas pour les sols connectés, ou de donner l'alarme en cas d'utilisation inhabituelle d'une gazinière ou d'un appareil de chauffage.

<sup>12</sup> Barrès, R. Figarella, J. Maillet, V. Rogeaux, D. 2006. Sciences médico-sociales. 4ème édition. Foucher.

<sup>13</sup> POUR LA SOLIDARITÉ. 2012. Services de proximité et nouvelles technologies : une union prometteuse pour l'économie plurielle. Études & Dossiers.

<sup>14</sup> OMS. Innovations pour un vieillissement en bonne santé : pouvoir se connecter et recevoir des soins. Bulletin de l'OMS. 15 <http://www.serdomas.es/>

Le mouvement de désinstitutionnalisation ne tient pas seulement à une amélioration physique des environnements des personnes dépendantes, mais bien également, à une optimisation par les TIC des services mêmes qui sont prestés par les organisations du secteur. Ainsi, les plateformes logicielles et outils numériques reliant les personnes âgées, les soignant-e-s et les parents contribuent largement à optimiser la gestion des besoins en aide et/ou soins des bénéficiaires. En Espagne, la coopérative Serdomas Sistemas<sup>15</sup> utilise ainsi « Aydara », un logiciel de gestion innovant capable de gérer, d'un côté, les demandes de service introduites par de nouveaux clients et, de l'autre, les données du personnel

soignant (compétences, disponibilité, proximité) pour garantir l'adéquation de l'offre et de la demande.

En dehors des outils de gestion, la qualité de services dépend largement de la dimension sociale que l'aide et les soins fournis permettent de procurer au bénéficiaire. Les services à la personne sont, en effet, largement l'occasion d'un contact humain avec l'extérieur qui peut être rare dans le cas de bénéficiaire dépendant et/ou isolé. Les TIC offrent, dans ce cadre, des outils pratiques notamment en matière d'autonomisation des individus mais là encore, des effets pervers existent et doivent être pris en compte.

---

## 1.2. Assurer l'inclusion sociale des personnes dépendantes

Outre les alertes que peuvent générer les TIC, celles-ci sont également des outils prometteurs pour l'inclusion sociale des personnes dépendantes. À une époque de délitement du modèle familial traditionnel et de mobilité accrue des personnes, les liens sociaux notamment intrafamiliaux se distendent. L'inclusion sociale des personnes dépendantes fait pourtant partie intégrante des solutions pour ralentir l'institutionnalisation ; elle garantit la présence de soutiens et assure le bien-être psychosocial du bénéficiaire.

Définie comme la possibilité donnée à un individu de participer à la vie en société, l'inclusion sociale permet l'accès et l'usage des citoyen-ne-s aux infrastructures, aux services sociaux, culturels et économiques. Elle se mesure grâce à quatre paramètres: la consommation (bénéficier de pouvoir d'achat), la production (participer à la vie active, travailler), l'engagement politique (voter, signer des pétitions, militer) et les interactions sociales (participer à la vie de famille, les réseaux d'amis, les communautés)<sup>16</sup>.

Le secteur des TIC a, depuis plusieurs années maintenant, connu un développement important des technologies d'interface permettant de maintenir le lien social entre les personnes dépendantes, les aidant-e-s et leur famille. Plusieurs d'entre elles sont mentionnées par les organisations de service à la personne comme des outils de travail. C'est le cas par exemple de la vidéoconférence ou du téléphone adapté<sup>17</sup>.

L'émergence des tablettes informatiques tactiles, dont l'utilisation reste encore limitée, accroît encore les opportunités d'inclusion sociale. Les applications dédiées à l'échange de contenu (messages, photos, etc.) permettent aux personnes âgées notamment de rester en contact avec leur entourage et avec les professionnel-le-s qui les accompagnent. Ces outils sont largement utilisés en Suède pour développer la participation des personnes dépendantes à la vie sociale.

La Giraff<sup>18</sup> est, par exemple, un système de vidéoconférence mobile (une sorte de petit robot équipé d'un écran) et piloté à distance dans la municipalité de Västerås. À partir d'un ordinateur, la Giraff permet d'entrer visuellement au domicile et d'interagir avec le bénéficiaire concerné. Si la Giraff ne remplace par la personne humaine, elle permet une « extension » de la relation aidant- bénéficiaire et a jusqu'à présent bénéficié de plusieurs évaluations positives au regard des bons résultats obtenus en matière d'inclusion sociale des bénéficiaires, de qualité des soins et d'allongement des périodes d'autonomie à domicile.



<sup>15</sup> <http://www.serdomas.es/>

<sup>16</sup> Damon, J. 2008. L'exclusion. Que Sais-Je ? Paris.

<sup>17</sup> Le téléphone adapté permet un usage facilité pour les personnes présentant des troubles de la vision ou une mobilité limitée. Les touches sont généralement plus grandes et moins nombreuses que sur un téléphone classique, ce qui permet de limiter le nombre d'options aux indispensables du type : composer un numéro, appeler. Certaines touches peuvent également permettre d'appeler un contact défini en un clic. Source : PLS. 2012 : 93.

<sup>18</sup> <http://www.giraff.org/?lang=en>



# 2

## GARANTIR LA QUALITÉ DES EMPLOIS

Parmi les 7,5 millions de travailleurs/-euses des SAP, on compte majoritairement des femmes peu qualifiées. Elles travaillent principalement à temps partiel et sont souvent issues de l'immigration. La part de ces travailleuses migrantes est d'ailleurs en constante augmentation. Souvent faiblement rémunérées et/ou non-déclarées, elles connaissent des conditions de travail difficiles, bien que la situation varie largement d'un pays à l'autre<sup>19</sup>. Le manque de ressources humaines et matérielles accroît la charge de travail et les pressions sur les travailleuses contribuent à des taux élevés d'absentéisme et de rotation du personnel. Devant ces risques de désertion du secteur, les TIC offrent plusieurs pistes de solutions pour protéger les travailleuses, améliorer leur santé au travail, les aider à concilier vie privée et vie professionnelle et leur offrir des perspectives professionnelles plus attractives - le tout, en garantissant la qualité du service.

### 2.1. Protéger la santé des travailleurs/-euses

Dans ce contexte, la protection de la santé des travailleurs/-euses du secteur, formels comme informels, est un des paramètres indispensables de la qualité des emplois. Reste que, comme le rappellent Pierre-Yves Gomez (enseignant chercheur à l'EM Lyon) et Romain Chevallet (responsable du département élaboration de solutions et de transfert à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail [ANACT]), « *la relation entre la santé au travail et la technologie est ambivalente et constitue une frontière toujours repoussée du processus de rationalisation gestionnaire de la production* ». Si la technologie n'est pas dangereuse en soi, l'usage qui en est fait peut largement influencer la densité et la pénibilité du travail<sup>20</sup>, des évolutions

non sans risques sur l'état physique et psychosocial des travailleurs/-euses.

En effet, malgré notre entrée dans l'ère des « technologies douces » (ordinateurs), caractérisée par une moindre exposition des travailleurs/-euses à la pénibilité physique qu'à l'heure des technologies anciennes (machines), Gomez et Chevallet notent un accroissement des revendications sur la santé au travail. Celles-ci s'expliquent non par une pénibilité directement issue de l'introduction des TIC mais par une intensification du travail due à l'usage de technologies notamment de gestion. Dans le cas de travaux physiques, tel que c'est le cas pour une partie

<sup>19</sup> POUR LA SOLIDARITÉ. 2015. Services à la personne : qualité des emplois et des services. Rapport européen. Études & Dossiers.

<sup>20</sup> Gomez, P.-Y. Chevallet, R. 2011. « Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail. Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale », Revue française de gestion n° 214, p. 107-125.

des services à la personne (soins, toilettes, entretien du domicile, jardinage, etc.), l'augmentation des cadences due à une nouvelle organisation du travail, « plus fluide [et qui] diminue les temps morts »<sup>21</sup>, risquerait même d'accroître indirectement la pénibilité physique de ces emplois.

Les travaux conduits jusqu'à présent sur l'impact des TIC confirment que « s'il n'y a pas de déterminisme technologique, il n'y a pas non plus de pure neutralité technologique »<sup>22</sup>. En l'absence de plus de recul et de travaux empiriques sur les conséquences de l'introduction de ces nouveaux outils, l'impact réel des TIC sur la santé des travailleurs/-euses reste hypothétique. Les nombreux risques directs et indirects, tant en termes de pénibilité physique du travail, que de risques psychosociaux liés à la surcharge et à la perte de sens invitent toutefois à la prudence dans l'usage de ces nouveaux systèmes de production et de gestion du travail.

Les TIC offrent un potentiel inouï d'encadrement intermédiaire<sup>23</sup> indispensable pour répondre à l'objectif de professionnalisation qui régit actuellement le secteur des services à la personne<sup>24</sup>. Elles offrent des outils organisationnels qui permettraient d'améliorer les conditions de travail (diminuer les temps de déplacement, par exemple) et des supports communicationnels qui limiteraient l'isolement des salariés dont l'intervention au domicile reste largement source d'individualisation et d'invisibilisation. Des systèmes d'échanges et, si besoin, d'alerte, pourraient être mis en place pour rassurer et protéger les travailleurs/-euses (principalement les femmes) isolées quand celles-ci font face à des situations de violence du fait de l'état de santé du bénéficiaire (par exemple : Alzheimer, sénilité, handicap...). Ces systèmes pourraient donc constituer des outils précieux pour endiguer l'isolement lors des déplacements et permettre la recherche de soutiens en cas de difficulté avec l'usager ou son entourage.

---

## 2.2. Faciliter la conciliation vie privée-vie professionnelle

L'organisation du travail intrinsèque au secteur des services à la personne génère souvent de grandes contraintes temporelles pour les salariés, que ceux-ci aient de faibles ou d'importants temps d'intervention. Comme le rappellent Devetter, Messaoudi et Farvaque, « une fois prises en compte les durées de déplacement et l'imprévisibilité des horaires : l'étude des amplitudes quotidiennes met en évidence le décalage entre les durées d'intervention et l'amplitude de la journée de travail »<sup>25</sup>. Les travailleurs/-euses des SAP connaissent ainsi des temps de non-travail conséquents, parfois supérieurs à 3 heures par jour (c'est le cas pour un tiers des aides à domicile travaillant auprès de personnes fragilisées).

Outre l'amplitude horaire, les horaires atypiques sont également communs. Un travailleur sur six travaille avant 8 heures, tandis qu'ils sont près d'un sur trois à travailler le dimanche. La variabilité des horaires hebdomadaires accroît encore la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle déjà rendue difficile par l'importante fragmentation du temps de travail. Les auteurs soulignent

ainsi que « *la seule durée de travail effective, pendant laquelle les interventions sont réalisées, ne permet pas de saisir l'importance des temps pendant lesquels ces salariés sont, de fait, à la disposition de leur(s) employeur(s)* »<sup>26</sup>.

Dans le secteur des SAP tout particulièrement, l'organisation du travail est donc un facteur crucial du bien-être au travail et de la conciliation vie privée – vie professionnelle. Les outils de gestion des plannings (comme ceux proposés par Ciel<sup>27</sup> ou Apo logic<sup>28</sup>) développés depuis l'arrivée des TIC offrent des opportunités de rationaliser les déplacements (avec les risques que l'on connaît – voir partie I. 2. 2.), de diminuer les temps morts entre deux interventions, etc.

En outre, le projet de recherche CARICT (contraction de « care » et « ICT ») a recueilli de nombreuses expériences réussies où les TIC étaient utilisées comme un soutien dans la provision de soins par des travailleurs/-euses informels<sup>29</sup>. L'usage de TIC a amélioré la qualité de vie des aidant-e-s en leur procurant un sentiment de soulagement leur permettant de se maintenir dans leur emploi formel. C'est

<sup>21</sup> Gomez, P.-Y. Chevallet, R. 2011 : 122.

<sup>22</sup> Gomez, P.-Y. Chevallet, R. 2011 : 123.

<sup>23</sup> Bouvier, T. Pelvillain, N. Santelmann, P. 2013. « Services à la personne : renforcer l'encadrement intermédiaire pour accroître l'efficacité et l'attractivité des métiers ». Formation emploi. N° 112.

<sup>24</sup> Devetter, F.X. Messaoudi, D. Farvaque, N. 2012. « Contraintes de temps et pénibilité du travail : les paradoxes de la professionnalisation dans l'aide à domicile ». Revue française des affaires sociales. N° 2-3, P. 244-268.

<sup>25</sup> Devetter, F.X. Messaoudi, D. Farvaque, N. 2012 : 251.

<sup>26</sup> Devetter, F.X. Messaoudi, D. Farvaque, N. 2012 : 252.

<sup>27</sup> <http://www.ciel.com/logiciel-ciel-gestion.aspx>

<sup>28</sup> <http://www.apologic.fr/>

<sup>29</sup> Carretero, S., Stewart, J., Centeno, C., Barbabella, F., Schmidt, A., Lamontagne-Godwin, F. and Lamura, G. 2013. Can technology-based services support long-term care challenges in home care ? Analysis of evidence from social innovation good practices across the EU: CARICT project summary report, Joint Research Centre of the European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

par exemple le cas du système Emergency Alarm<sup>30</sup> mis en place par une organisation non-gouvernementale (ONG) hongroise. Grâce à ce dispositif sans fil basé sur les ondes radios, les personnes âgées ont la possibilité de demander de l'aide 24 heures sur 24 en contactant un réseau constitué principalement de volontaires formés (20 heures de

formation préalable). Une supervision mensuelle est assurée ainsi qu'une communication régulière avec les proches des bénéficiaires du service. Les aidant-e-s se voient en effet moins soumis au stress de devoir être constamment disponibles pour s'enquérir de leur proche dans le besoin et éventuellement intervenir.

### 2.3. Sécuriser les parcours professionnels

Les caractéristiques mêmes des services à la personne en font un secteur relativement épargné des risques d'automatisation<sup>31</sup>. Indirectement pourtant, la digitalisation de l'économie conduit progressivement à la déqualification d'une partie des travailleurs/-euses et fait poindre le risque d'une polarisation accrue de la société : pour la sociologue et économiste Saskia Sassen, la classe moyenne s'estompant, de nouvelles inégalités, plus importantes, se dessinent entre une masse de travailleurs/-euses et ménages à bas revenus et des travailleurs/-euses «haut de gamme» utilisateurs d'outils digitaux et applications mobiles pensés et développés pour eux seuls<sup>32</sup>. Comme le rappelle Christophe Degryse, chercheur à l'Institut syndical européen, la plupart des auteurs insistent sur la nécessité de former les travailleurs/-euses actuels et futurs aux mutations en cours sur le marché de l'emploi. D'après la Commission européenne, seul un travailleur sur deux dispose actuellement des compétences numériques suffisantes (*e-skills*)<sup>33</sup>.

Dans l'économie servicielle, les emplois les moins répétitifs sont aussi les moins menacés par la numérisation ; au contraire, les machines rendraient même ces travaux plus productifs<sup>34</sup>. Reste que le secteur des services à la personne n'échappe pas à la deuxième vague de numérisation en cours dans les services<sup>35</sup> et la formation sur le lieu de travail pour l'apprentissage de compétences numériques s'imposent ici comme ailleurs. À l'heure où le renouvellement générationnel de la main d'œuvre constitue un enjeu considérable<sup>36</sup>, la reconnaissance des compétences existantes (relationnelles et comportementales) et le développement de nouvelles compétences (notamment numériques) figurent au cœur des priorités du secteur, tant pour fidéliser un salariat vulnérable

que pour attirer une nouvelle main d'œuvre qualifiée.

Si les outils numériques imposent un changement, ils constituent tout autant une ressource pour développer la formation des travailleurs/-euses du secteur et assurer leur maintien dans l'emploi. Les outils de e-learning par exemple, définis comme des outils de formation utilisant un ordinateur en réseau, présentent de nombreux avantages. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) rappelle ainsi que ces outils offrent un nombre plus important d'options de formation professionnelle et proposent aux travailleurs/-euses une flexibilité accrue, une adaptation aux différents parcours d'apprentissage des individus, des temps et coûts de déplacement réduits et une attractivité importante chez les jeunes<sup>37</sup>.

De manière plus opérationnelle, l'introduction des outils numériques dans la pratique quotidienne des travailleurs/-euses du secteur permet de développer les compétences numériques de leurs utilisateurs, via l'organisation de formations professionnelles en amont de l'introduction des nouveaux outils. Le projet européen CARICT<sup>38</sup> soutient que ces usages dans la pratique professionnelle permettent de contribuer à la réalisation des objectifs de politiques européennes telles que l'agenda pour de nouvelles compétences et de nouveaux emplois<sup>39</sup>. Cette analyse confirme les données d'Eurostat qui appellent au développement de formations sur le lieu de travail en l'absence de formation par les institutions d'éducation officielles<sup>40</sup>.

<sup>30</sup> <http://www.maltai.hu/>

<sup>31</sup> Confrontations Europe. 2016. Les défis de la révolution numérique et la formation des hommes : Rôle du dialogue social. Synthèse suite aux réunions des 9 et 15 juillet 2015. Dialogue social. N° 104.

<sup>32</sup> Citée par Degryse, Sassen rappelle ainsi qu'« il existe une longue liste d'applications permettant de contacter ou de trouver des centres de bien-être, des restaurants haut de gamme, ainsi que toute une série d'autres produits de luxe onéreux. Mais il n'y a que peu ou pas d'applications qui vous donnent des informations sur un magasin où trouver de la nourriture saine dans un quartier défavorisé de la ville ». Sassen. 2015 : 4 dans Degryse, C. 2016. Les impacts sociaux de la digitalisation. Institut syndical européen. Working paper.

<sup>33</sup> Degryse, C. 2016 : 51.

<sup>34</sup> Ulmer, C. 2016. Comment le numérique bouleverse le travail ? Confrontations Europe n° 105.

<sup>35</sup> Degryse, C. 2016 : 28.

<sup>36</sup> CAS Métiers 2015. 2007 dans Bouvier, T. Pelvillain, N. Santelmann, P. 2010.

<sup>37</sup> Eurofound. 2013. More and better jobs in home-care services, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

<sup>38</sup> Carretero, S., et al. 2013.

<sup>39</sup> Agenda for new skills and jobs : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=958>

<sup>40</sup> Degryse, C. 2016 : 51.

# 3

## SOUTENIR L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR

Avec près de 155 000 nouveaux postes créés entre 2011 et 2013, le secteur des services à la personne est le deuxième secteur en terme de croissance d'emplois dans l'UE. Pourtant, les organisations prestataires de SAP peinent à recruter une main d'œuvre nouvelle et qualifiée. Pis, elles peinent à retenir les travailleurs/-euses actuels tant les conditions de travail rendent difficile le maintien dans l'emploi (pour des raisons de santé, de salaire, ou autres). Assurer l'attractivité du secteur constitue donc un enjeu de taille. Après avoir considéré l'importance d'améliorer la qualité des emplois (augmentation des rémunérations et des conditions de travail, réduction de l'isolement, développement des carrières, etc. – voir partie I. 2.), nous nous intéressons désormais à l'attractivité des structures de prestations de services, leur organisation interne et leur mise en réseau avec leur environnement extérieur.

### 3.1. Optimiser la gestion des ressources

Une des caractéristiques centrales du secteur des SAP tient à la variété des contextes d'intervention. Les professionnel-le-s du secteur interviennent ainsi auprès de plusieurs familles ou personnes, dont les besoins, les exigences et les habitudes varient d'un bénéficiaire à l'autre. Dans le cas de services prestés à des bénéficiaires vulnérables (jeunes enfants, personnes âgées, malades ou en situation de handicap), « *il s'agit également de maîtriser les invariants en termes de principes d'intervention mais aussi de savoir quand et comment il faut assurer une aide efficace et acceptée par la personne assistée* »<sup>41</sup>.

Les exigences du métier nécessitent tant des compétences techniques (liées aux soins, à la manipulation des outils et/ou au déplacement des bénéficiaires) qu'une adaptabilité importante pour faire face à la diversité des situations. Cette diversité que recouvre le secteur obligeait jusqu'à présent à un certain niveau de polyvalence des travailleurs/-euses, notamment lorsque ceux-ci souhaitaient échapper au temps partiel contraint.

Le développement d'une organisation intermédiaire du travail (via de nouveaux emplois de coordination<sup>42</sup> et/ou via des logiciels de gestion du personnel<sup>43</sup>) ouvre de nouvelles perspectives. D'une part, quand les services sont prestés dans des zones urbaines denses où les clients potentiels sont nombreux, une optimisation dans la gestion des ressources humaines permettrait d'organiser les interventions de manière à ce que chaque travailleur/-euse puisse exercer une de ses spécialités auprès de différents bénéficiaires. D'autre part, dans les zones rurales, cette organisation est une ressource indispensable à la rationalisation des déplacements et à la réduction des temps morts pour les travailleurs/-euses.

Comme le rappellent Bouvier, Pelvillain et Santelmann, travailleurs à l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), « *un meilleur encadrement du métier permet de rassurer le public sur la qualité et le sérieux des prestations proposées à domicile (COCEDAL, 2007) ; d'autre part, la professionnalisation de l'encadrement intermédiaire permettrait d'améliorer les conditions de travail, de limiter l'isolement et de valoriser les compétences des salariés en contact avec les personnes fragiles (CAS, 2007)* ». Les outils offerts par le développement des TIC peuvent constituer une opportunité nouvelle de structurer la coopération territoriale indispensable à une offre cohérente de services de proximité.

Gomez et Chevallet alertent toutefois sur les risques d'une trop grande rigidité dans la prescription des tournées d'intervention. D'après les auteurs, « *ce qui est gagné en justice est perdu en solidarité et ce que le système gagne en rigueur, il le perd en adaptabilité (...). La relation du préparateur envers le progiciel se vit comme un combat contre la perte de sens et non comme une association positive homme/technologie* »<sup>44</sup>. Outre le manque de réactivité que pourrait engendrer une anticipation trop rigide des tournées, l'introduction d'outils numériques de gestion des ressources humaines risquerait donc de déposséder les travailleurs/-euses de leur autonomie de travail. Ce faisant, l'organisation du travail devient une menace tant à la motivation individuelle des travailleurs/-euses qu'à la cohésion du groupe.

<sup>41</sup> Bouvier, T. Pelvillain, N. Santelmann, P. 2010 : 58.

<sup>42</sup> Bouvier, T. Pelvillain, N. Santelmann, P. 2013.

<sup>43</sup> Par exemple : <http://fr.geoconcept.com/logiciel-service-a-la-personne>.

<sup>44</sup> Gomez, P.-Y. Chevallet, R. 2011 : 123.

### 3.2. Mettre en réseaux les acteurs pertinents

Si l'organisation du travail interne aux organisations du secteur apparaît fondamentale, la mise en relation et l'optimisation de ressources partagées avec des acteurs extérieurs n'en sont pas moins des facteurs considérables de l'attractivité des SAP. Le tournant de la numérisation voit se développer quantité de nouveaux outils non sans effet sur cette capacité à mettre en réseau de potentiels partenaires. Ainsi se développe l'interopérabilité définie comme « *l'aptitude d'organisations disparates et diverses à interagir en vue de la réalisation d'objectifs communs mutuellement avantageux, arrêtés d'un commun accord, impliquant le partage d'informations et de connaissances entre ces organisations à travers les processus métiers qu'elles prennent en charge, grâce à l'échange de données entre leurs systèmes de TIC respectifs* »<sup>45</sup>.

Assurer l'interopérabilité des systèmes de production des services à la personne (logiciels de gestion, de partage de données, de mise en relation, etc.) revient à garantir la possibilité de « *maximiser le potentiel économique et social des TIC* »<sup>46</sup>. Cette interopérabilité doit être considérée à deux niveaux. Au niveau local, tout d'abord, elle doit permettre la mise en relation des différents intervenants et entourages des bénéficiaires de services. Ainsi, la plateforme développée dans le cadre du projet européen ACCESS<sup>47</sup> (*Assisting Carers for CooperativE Services to Seniors*) prévoit de récupérer des données en provenance de plusieurs « logiciels métiers » (c'est-à-dire de plusieurs prestataires de services). Il revient à chaque prestataire (via une négociation avec l'éditeur de son « logiciel métier ») de faire en sorte que son système soit interopérable avec la plateforme commune<sup>48</sup>.

La valeur ajoutée de l'interopérabilité bénéficie à l'ensemble de la chaîne d'acteurs du soin ou du service, y compris pour les travailleurs/-euses informels du secteur et les aidant-e-s familiaux. Le projet européen CARICT a ainsi mis en lumière que l'utilisation de TIC permet une prestation « *plus efficace en améliorant la diversité, l'accessibilité et la qualité des services dans*

*le cadre d'une prestation intégrée. Dans de nombreux cas, l'utilisation de TIC aide à transformer et intégrer des services de différentes agences* »<sup>49</sup>. Cette intégration organise la coopération des différents acteurs, l'implication du tiers secteur et la participation proactive des utilisateurs finaux.

Cette interopérabilité fait également ses preuves à l'échelle européenne. Si ses bienfaits entre les administrations publiques ne sont plus à démontrer<sup>50</sup>, son opérationnalisation dans le privé reste encore difficile. Les injonctions à la standardisation du marché unique européen ne semblent pas suffire à l'émergence de nouvelles réglementations communes. À titre d'exemple, seuls six États membres de l'UE (Allemagne, Belgique, Finlande, Italie, Irlande et Portugal) ont ratifié la convention 189 de l'Organisation internationale du travail sur le travail décent des travailleurs/-euses domestiques<sup>51</sup>. Dans un contexte de libre circulation, il est pourtant indispensable que l'ensemble des États adaptent leurs cadres réglementaires pour assurer la protection des travailleurs/-euses migrants. Cette uniformisation permettrait en partie de répondre à la pénurie de personnels qualifiés (notamment pour les prestations de soin) qui quittent les pays d'Europe du Sud, du centre et de l'Est pour rejoindre l'Europe de l'Ouest et du Nord<sup>52</sup>.

En matière de numérisation, les travaux engagés par la Commission européenne<sup>53</sup> depuis plusieurs années contribuent à la convergence des nouveaux produits et services digitaux avec plusieurs organisations dédiées<sup>54</sup> et via la provision de fonds européens pour la recherche et l'innovation. Le programme AAL (Active and Assisted Living – ICT for ageing well)<sup>55</sup> finance ainsi des projets de recherche appliquée et de développement dans un objectif de rapide mise sur le marché d'outils numériques pour améliorer le vieillissement des personnes âgées en Europe.

<sup>45</sup> Décision n°922/2009/EC du 16 septembre 2009, art 2(a). citée par Šefčovič, M. 2013. Interopérabilité ? Ref. Ares(2013)984013 : 3-4.

<sup>46</sup> Šefčovič, M. 2013 : 9.

<sup>47</sup> <http://access-project.org/>

<sup>48</sup> Intervention de David Tizon, chargé de projet chez CEV et coordinateur du projet européen ACCESS, le 30 août 2016 lors de la conférence finale du projet européen ACCESS « Une app technologique innovante pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées » : <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/news/tic-et-services-de-proximite-retour-sur-la-conference-access>.

<sup>49</sup> Carretero, S., et al. 2013 : 101.

<sup>50</sup> Šefčovič, M. 2013.

<sup>51</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_163731.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_163731.pdf)

<sup>52</sup> <http://www.chorum-cides.fr/actualite/services-a-la-personne-la-qualite-des-emplois-laisse-a-desirer/>

<sup>53</sup> <http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/ict-standardisation/>

<sup>54</sup> Le European Telecommunications Standards Institute (ETSI), le European Committee for Standardization (CEN) et le European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC)

<sup>55</sup> <http://www.aal-europe.eu/>

# 4

---

## CONCLUSION PARTIELLE

Le rapport *More and better jobs in home-care services*<sup>56</sup> publié par Eurofound en 2013 rappelle que la technologie peut améliorer la prestation de soin en fournissant des solutions innovantes pour le maintien à domicile des personnes âgées et des personnes en situation de handicap. Ces solutions sont, d'après Eurofound, rentables et permettent un réel soutien sanitaire et social. Elles offrent enfin la possibilité de diminuer la demande en main d'œuvre alors même que le secteur fait face à une pénurie de travailleurs/-euses sanitaires et sociaux. Si les bénéfices d'une numérisation semblent désormais admis, la description des enjeux entourant cette numérisation a montré que l'introduction des TIC dans la prestation de services à la personne présente de nombreux défis. Le tableau ci-dessous synthétise les différents atouts, faiblesses, opportunités et menaces liés à la numérisation des services à la personne.

Il reste que, devant l'incontournable numérisation en cours, comment mettre en place les mesures qui permettront une transition douce pour les prestataires de service, les travailleurs/-euses et les bénéficiaires ? Au regard des inégalités numériques encore criantes dans l'Union européenne, comment assurer que cette transition ne laisse pas derrière elle une partie des travailleurs/-euses, des bénéficiaires et de leur entourage ? Enfin, avec quelles ressources assurer la mise en œuvre durable de services numérisés, notamment alors qu'un désengagement de l'État amoindrit la part des finances publiques disponibles ?

<sup>56</sup> Eurofound. 2013 : 52.

ATOUTS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Nombreuses technologies existantes :<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Smart building</li><li>◇ Technologies d'interface</li><li>◇ Technologies de communication</li><li>◇ Technologies de gestion</li></ul></li><li>◆ Programmes et fonds structurels européens de financement</li><li>◆ Secteur des SAP en développement</li><li>◆ Mouvement de désinstitutionnalisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Manque d'attractivité du secteur</li><li>◆ Manque de formation</li><li>◆ Conditions d'emploi difficiles :<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Difficulté de conciliation vie privée/pro</li><li>◇ Importante amplitude horaires</li><li>◇ Nombreux temps partiels contraints</li></ul></li><li>◆ Manque d'uniformisation et d'interopérabilité des systèmes</li></ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Augmentation des possibilités de maintien à domicile et moindre institutionnalisation</li><li>◆ Amélioration de l'inclusion sociale des personnes dépendantes et isolées</li><li>◆ Rationalisation de la prestation de SAP :<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Meilleure gestion des plannings</li><li>◇ Optimisation des déplacements</li></ul></li><li>◆ Meilleure communication entre les professionnels et moindre individualisation</li><li>◆ Amélioration de la conciliation vie privée-vie professionnelle</li><li>◆ Développement de l'offre de formation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Moindre qualité des emplois :<ul style="list-style-type: none"><li>◇ Augmentation des cadences</li><li>◇ Perte d'autonomie dans le travail</li></ul></li><li>◆ Moindre adaptabilité de l'organisation et perte de solidarité entre travailleurs/-euses</li><li>◆ Moindres occasions de contact social avec les bénéficiaires des services.</li></ul>





# « Numériser » les SAP : comment ?

Les innovations constituent une rupture avec les modes de fonctionnement traditionnels. La numérisation des SAP implique donc une période de transition de plusieurs ordres : à la fois sur le plan économique et stratégique (adaptation des modèles économiques), organisationnel au niveau de la gestion des organisations prestataires et sur le plan humain pour assurer la formation d'une main d'œuvre qualifiée et de bénéficiaires autonomes.

# 1 LES MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

Le secteur des SAP a toujours fait l'objet d'une situation concurrentielle, ne serait-ce qu'avec une forme de travail domestique<sup>57</sup> et/ou non-déclaré<sup>58</sup>. L'entrée massive sur le marché d'acteurs économiques privés marchands, notamment en France<sup>59</sup>, a encore accru cette pression concurrentielle, obligeant les organisations de l'économie sociale et solidaire, principales prestataires de ces services, à adopter de nouvelles stratégies pour maintenir leur présence sur le marché tout en garantissant l'accès de tous aux services de l'aide et des soins à domicile.

## 1.1. Garantir l'accès de tous aux services

Garantir l'accès de tous aux services à la personne implique de mettre en place ou d'assurer le bon fonctionnement de mécanismes de solidarité entre différents groupes discriminés : les plus précaires, les personnes dépendantes (enfants, personnes âgées, personnes en situation de handicap), les personnes à l'état de santé fragile. Or, plusieurs tendances attestent d'un risque accru de discriminations dans l'accès aux services. De multiples facteurs influencent, en effet, la tarification des services à la personne : le mode de

prestation (gré à gré, structure intermédiaire, prestataire de services), le mode de rémunération de la structure de prestation de services (au forfait ou au rendement), la diversification ou non des activités (entre services de confort lucratifs et prestations de soin faiblement rémunératrices), les éventuelles aides publiques en vigueur (politique de soutien de l'offre ou aide à la demande)... Selon le modèle économique choisi, les coûts des prestations diffèrent.

<sup>57</sup> Commission européenne, 2012. Document de travail des services de la Commission sur l'exploitation des possibilités de création d'emplois offertes par les services aux personnes et aux ménages, SWD(2012) 95 final : 7.

<sup>58</sup> Farvaque, N. 2015 : 30.

<sup>59</sup> Jany-Catrice, N. 2016. « Les 'services à la personne' en France. L'impasse de stratégies univoques de croissance économique ». Revue française des affaires sociales n° 5 : 275.

Le projet européen For Quality<sup>60</sup>, coordonné par le think & do tank POUR LA SOLIDARITÉ, soulignait ainsi à juste titre les risques d'exclusion d'une certaine catégorie de bénéficiaires selon les choix économiques arrêtés par les organisations et/ou les réglementations nationales du secteur<sup>61</sup>. À titre d'exemple, la décision de certains États de recourir à un mode de rémunération en fonction du rendement. Cet arbitrage, censé garantir la qualité du service, génère d'importantes inégalités entre, d'une part, des usagers en besoin d'un soutien conséquent, plus chronophage et/ou plus complexe, et d'autre part, des usagers en demande de services plus basiques. Les dépenses liées à la prestation de services lourds sont donc assumées par les seuls usagers en besoin de ces services qui payent, de fait, pour une série d'« options additionnelles ».

Le mouvement de numérisation présente également des risques de moindre accès aux SAP pour certains publics. Le secteur des services à la personne n'échappe pas au phénomène croissant de digitalisation des services. Les services de confort sont principalement touchés. Le site belge « listminut.be » propose ainsi des services de bricolage, jardinage, garde d'animaux, aide-ménagère, soins et bien-être, baby-sitting... « *Pour quelque 15 à 20 euros de l'heure, l'utilisateur peut trouver un jardinier, un informaticien ou un électricien dans son quartier prêt à répondre à sa demande* » explique Christophe Degryse<sup>62</sup>. Les services à la personne, jusque-là regroupant une diversité de prestations, risquent de voir les organisations prestataires se scinder entre, d'un côté, les plateformes de mise en relation pour des services de confort sur le modèle d'Uber et, de l'autre, des organisations professionnalisées de services de soin. Cette distinction des activités en deux modèles économiques laissent présager une privatisation des gains sur le pan le plus rentable du secteur – celui des services de confort – et ainsi faire encore augmenter la nécessité d'une « *socialisation des pertes (...) sur les pans de l'action la plus sociale* »<sup>63</sup> par des financements publics et associatifs des services d'aide et de soin aux publics vulnérables.

Alors que la numérisation de l'économie servicielle bouscule les équilibres économiques dans le secteur, l'introduction des TIC au sein même de la prestation

de services à la personne génère par ailleurs un coût conséquent et indéniable du fait d'investissements en matériel, en formation et en réorganisation des structures. Si les investissements initiaux (en recherche appliquée, en achats de matériel et en formation des équipes) sont importants, le projet CARICT<sup>64</sup> conclue toutefois à la viabilité économique de nombreux services numérisés, *in fine* peu coûteux. Ceux-ci ne représentent pas systématiquement d'investissements massifs en termes technologiques ou d'engagement de longue durée. Dans la plupart des cas, ces services numérisés permettent même de générer, à terme, des économies directes lors de prestations de soin par rapport à des approches plus traditionnelles (limitation de l'institutionnalisation et des soins à domicile formels). L'utilisation de ces services numérisés pourrait engendrer une réduction des coûts du travail due au soin informel pour les employeurs et pour les systèmes de sécurité sociale.

Quel que soit l'investissement que représente une transition vers des services numérisés, le coût peut être assumé par des organismes privés et/ou par des autorités publiques. Seulement, dans le cas de financements privés, le coût risque fortement d'être reporté, dans une certaine mesure, sur le prix des services et donc sur les bénéficiaires-payeurs. Or, en contexte de réduction des dépenses budgétaires, les possibilités d'un soutien des autorités publiques – garantes de l'accessibilité au plus grand nombre – semblent limitées. Il semble donc indispensable, pour assurer l'accès de tous à la prestation de services d'aide et de soin à domicile, que les acteurs de l'économie sociale et solidaire développent de nouveaux modèles économiques capables de négocier le tournant de la numérisation et ainsi se maintenir sur le marché des SAP.

<sup>60</sup> <https://forquality.eu/>

<sup>61</sup> 4Quality!. 2016. Services à la personne : qualité des emplois et des services. Recommandations : 8.

<sup>62</sup> Degryse, C. 2016 : 32.

<sup>63</sup> Jany-Catrice, F. 2016 : 275.

<sup>64</sup> Carretero, S., et al. 2013 : 103.

## 1.2. Développer de nouveaux modèles économiques

Moins de 2% des petites et moyennes entreprises (PME) européennes utilisent des technologies digitales avancées. Khalil Rouhana<sup>65</sup>, chef d'unité à la DG CONNECT<sup>66</sup> de la Commission européenne, rappelle en outre que ces PME n'utilisent pas encore le numérique pour innover dans leurs propres produits. Pour la Commission européenne, la mise en place du marché unique numérique devrait permettre d'ouvrir de nouvelles opportunités de financement aux PME et aux start-ups qui souhaitent se lancer dans l'ère de la numérisation. Dans l'attente, les expérimentations se développent çà et là pour tenter de faire émerger un nouveau modèle économique au croisement de l'économie numérique et de la production de biens et services. Dans le secteur des services à la personne, où les organisations de l'économie sociale sont nombreuses, le passage à une prestation de services numérisée est un vrai défi (*voir partie I*). Plusieurs expériences attestent malgré tout de changements à l'œuvre.

Le projet européen iCareCoops<sup>67</sup>, coordonné par l'entreprise autrichienne SYNYO GmbH, vise à soutenir et promouvoir les coopératives de services à domicile aux personnes âgées. Il organise, pour ce faire, le développement d'une plateforme agréementée de services digitaux et applications mobiles à destination des professionnel-le-s. Dans ce cadre, plusieurs coopératives en Europe ont fait l'objet d'études de cas afin d'identifier la forme et le type de coopérative le plus approprié à la prestation de ces services. Lancé en mars 2015 pour une durée de trois ans, le projet a d'ores et déjà tiré plusieurs conclusions enrichissantes<sup>68</sup>. Celui-ci démontre la capacité du modèle coopératif à offrir une réponse économiquement viable aux besoins en services à domicile via des mécanismes de financement innovants, notamment quand des organisations multi-acteurs associent des partenaires publics et privés avec des citoyen-ne-s dans un système de gouvernance démocratique. Le projet iCareCoops souligne toutefois le niveau de numérisation très hétérogène des coopératives, l'intégration des TIC se limitant souvent aux structures les plus institutionnalisées.

L'expérience du projet européen ACCESS est également révélatrice de cette tendance : emmené par la filiale CEV de la coopérative Groupe UP, le projet a permis de tester plusieurs solutions technologiques dans trois pays européens grâce au soutien du programme AAL (Active and Assisted Living – ICT for ageing well) de l'Union européenne. Cette opportunité de financement européen a couvert

les activités de recherche et développement nécessaires à l'élaboration d'un web-service pertinent au regard des besoins des structures prestataires de services et des potentiels utilisateurs (bénéficiaires des services à domicile, aidant-e-s et proches, professionnel-le-s du secteur). Sur la base de cette expérimentation, le Groupe UP a ensuite financé la création d'une nouvelle société filiale du groupe (apport du capital initial, soutien au dépôt des statuts) dédiée à la commercialisation de « DOME », la plateforme logicielle issue du projet. Le modèle économique de la structure se concentre sur la seule vente de la plateforme, d'une part aux structures prestataires de services (1 centime d'euros par lit), d'autre part aux proches des bénéficiaires d'aide ou soins à domicile (5 euros par mois).

Face au risque de voir les investissements pour le numérique peser sur le coût des services (et ainsi rendre ces services accessibles à une classe de bénéficiaires privilégiés), les organisations de l'ESS se doivent de trouver des solutions de financement pour, elles aussi, prendre le tournant de la digitalisation. Ces solutions devront, en partie, venir des pouvoirs publics sans lesquels certains investissements coûteux ne pourront être réalisés. Les dispositifs de prévention à grande échelle permettant le développement de la e-santé par exemple ne peuvent être pris en charge par les seuls acteurs privés. Des investissements publics en la matière permettraient de développer une politique de prévoyance sanitaire bénéfique puisqu'elle permettrait par la même occasion de limiter les dépenses de santé et de soins curatifs qui pèsent sur nos systèmes de sécurité sociale.

Pour des investissements numériques plus légers, notamment vers des technologies de gestion, les structures prestataires pourraient engager les frais qui seraient, à terme, rentabilisés par les gains de productivité permis par la mise en place de tels outils. Faut-il encore que ces structures disposent de la trésorerie nécessaire pour réaliser de tels investissements – et qu'il s'agisse d'investissements dans des outils opérationnels. En cas de recherche et développement, le recours aux fonds publics et/ou au mécénat d'un grand groupe (tel que ce fut le cas pour le projet ACCESS/DOME) semble indispensable. Les programmes européens de recherche (AAL, par exemple, pour la R&D) et les fonds structurels (comme le Fonds social européen, pour la formation des usagers) sont, dans ce cadre, des ressources à ne pas négliger.



<sup>65</sup> Rouhana, K. 2016. Numériser l'industrie européenne : tirer pleinement parti du marché unique numérique. Confrontations Europe n° 105.

<sup>66</sup> Direction générale de la Commission européenne consacrée aux réseaux de communications, contenus et technologies.

<sup>67</sup> <http://project.icarecoops.eu/>

<sup>68</sup> Cousin, L. 2016. iCareCoops. Second best practices report on cooperatives.

# 2

---

## LA TRANSITION ORGANISATIONNELLE

La numérisation des SAP impacte l'ensemble de la chaîne servicielle : du niveau macro (les politiques de formation dans le secteur, le soutien à l'offre et la demande de services, la concurrence entre prestataires...) au niveau micro (les nouvelles compétences requises chez chaque individu pour la prestation de services). Les organisations elles-mêmes ne peuvent sortir indemnes de cette période de mutation. La prestation de services numérisés transforme entre autres l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Les outils numériques génèrent de nouveaux flux d'information précieux qu'il faut savoir organiser (comment collecter l'information sur et par les bénéficiaires) et exploiter (comment intégrer cette information dans la pratique quotidienne des SAP).

## 2.1. Approfondir une approche holistique et préventive

Les soins prestés dans le cadre de services à domicile répondent à l'objectif de maintenir la qualité de vie la meilleure possible avec le degré d'indépendance le plus important qui soit en assurant l'autonomie, la participation, l'épanouissement personnel et la dignité du bénéficiaire. Les services à la personne intègrent dans la mission professionnelle même des travailleurs/euses, une approche respectueuse des préférences et des besoins des individus<sup>69</sup>. Les mutations économiques du secteur (numérisation, concurrence accrue, impératif de professionnalisation) exhortent toutefois à un renforcement de cette démarche individualisée, holistique et préventive.

Au sein des structures, une nouvelle organisation du travail plus intégrée (due à l'interconnexion des systèmes d'information et à la mise en réseau des différents professionnel-le-s – voir partie I. 3.) implique un nouveau rapport aux travailleurs/euses du secteur (changement dans les conditions et l'organisation du travail) et aux bénéficiaires (dématérialisation, changement de rythme, etc.). Ces mutations structurelles offrent l'opportunité d'un véritable changement de paradigme pour passer d'une logique curative à une logique préventive.

Plusieurs projets et recherches ont démontré l'importance de l'information comme outil de prévention<sup>70</sup>. Les personnes présentant un niveau de connaissances en santé faibles sont souvent des personnes vulnérables (faible niveau d'éducation, difficultés financières, personnes âgées, etc.). L'enjeu n'est pas seulement d'informer sur les accès aux droits (droit à la couverture maladie universelle en France, par exemple) mais d'aller plus loin dans le développement de connaissances de base pour améliorer le rapport des personnes à leur santé (bénéfices d'une alimentation saine, d'une activité sportive, nocivité de certaines pratiques...). Or, d'après l'enquête sur les connaissances de santé menée dans huit pays européens (*EU Health Literacy Survey*)<sup>71</sup>, près de la moitié des répondants présentent un niveau insuffisant de connaissances sanitaires élémentaires.

Les outils numériques offrent cette opportunité de diffuser l'information et la connaissance, si tant est que cette transparence soit prévue dans l'élaboration du produit. L'introduction de TIC dans la prestation de services à la personne, tout particulièrement pour les services de soin, permet aux bénéficiaires de contribuer à la gestion de leur propre situation et de bénéficier de mesures de prévention grâce à une plus grande transparence entre les pratiques des différents professionnel-le-s et à un meilleur partage de l'information. Dans son plan d'action pour la santé en ligne<sup>72</sup>, la Commission préconisait ainsi en 2012 d'utiliser le potentiel offert par les TIC pour « *accroître la pérennité et l'efficacité des systèmes de santé en libérant le potentiel d'innovation, en renforçant les soins axés sur le patient / l'individu et la responsabilisation de l'individu et en encourageant les changements organisationnels* ».

Outre l'opportunité offerte par les outils, le profil des nouveaux bénéficiaires des services à la personne invite d'autant plus à la responsabilisation des usagers. Comme le rappelle le Comité économique et social européen (CESE)<sup>73</sup>, les « baby-boomers » devenus des « *papy-boomers* » disposent de compétences numériques nouvelles issues de la révolution des nouvelles technologies. Cette évolution démographique, au-delà de l'opportunité économique sans précédent qu'elle constitue pour la « *silver economy* », porte en elle les mutations d'une classe de bénéficiaires potentiellement plus autonomes.

Reste que, là encore, les inégalités sont fortes et que, si globalement, les bénéficiaires des services devraient être de plus en plus capables de tirer parti de ces nouvelles technologies, nombre d'entre eux auront besoin d'un accompagnement. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail alerte ainsi sur les barrières à la mise en œuvre de ces technologies dans le secteur. S'appuyant sur l'expérience du projet Norfolk Technologie d'Assistance (*Assistive Technology Norfolk*)<sup>74</sup>, Eurofound souligne l'importance de dépasser les présupposés, au sein même de l'organisation prestataire, que les personnes âgées ne comprendraient pas la nouvelle technologie. À l'occasion de ce genre de changements de pratique, l'introduction d'une approche par les bénéficiaires prend donc tout son sens.

<sup>69</sup> Carretero, S., et al. 2013 : 13.

<sup>70</sup> POUR LA SOLIDARITÉ. 2014. Inégalités de santé : quel rôle pour l'Union européenne ? Note d'analyse : 17.

<sup>71</sup> HLS-EU CONSORTIUM. 2012. Comparative Report of health literacy in Eight EU Member States : 34.

<sup>72</sup> COMMISSION EUROPÉENNE. 2012. Plan d'action pour la santé en ligne 2012-2020 – des soins de santé innovants pour le XXI<sup>e</sup> siècle. COM(2012) 736 final.

<sup>73</sup> Comité économique et social européen (CESE). 2016. Le pilier numérique de la croissance: les e-seniors, un potentiel de 25 % de la population européenne. Avis d'initiative TEN/584.

<sup>74</sup> Eurofound. 2013 : 53.

## 2.2. Préférer une approche par les bénéficiaires

Pour le CESE<sup>75</sup>, comme pour le réseau européen AGE<sup>76</sup>, intégrer les bénéficiaires dans le développement de biens et services qui leur sont destinés est une évidence. Associer les usagers présente des intérêts multiples en particulier pour le développement de produits numériques et/ou services utilisant des TIC<sup>77</sup> : outre les résultats en termes de pertinence des dispositifs, la prise en compte de la parole des bénéficiaires leur permet de mieux adopter les outils qui leur sont destinés. Les bénéfices sont donc de plusieurs ordres.

- ◆ **Procurer un sentiment de sécurité** : en évaluant régulièrement les outils télécom et du numérique, les usagers sentent que le système (la recherche, l'industrie, la distribution, etc.) réévalue leurs besoins et les prend en compte dans l'amélioration des dispositifs ;
- ◆ **Faire du lien** : l'écoute des bénéficiaires permet de mieux connaître leur réseau relationnel et d'associer à l'élaboration des biens et services des fonctions sociales qui n'auraient pu être mises en place sans une connaissance fine des relations et interconnexions entre usagers potentiels.
- ◆ **« Encapaciter » les bénéficiaires** : associer les usagers des TIC à leur développement et à leur amélioration permet enfin de repositionner les bénéficiaires au centre des dispositifs en les rendant acteurs de la situation, du suivi de leur santé, des services dont ils ont besoin. Alors qu'une partie des bénéficiaires des services à la personne sont des personnes dépendantes, les intégrer à l'élaboration des outils leur offre une porte de sortie précieuse de la situation passive dans laquelle ils sont souvent cantonnés.

Cette approche par les bénéficiaires, bien qu'elle comporte de nombreux avantages, fait face à plusieurs défis à ne pas sous-estimer. Il s'agit d'abord et avant tout de trouver les moyens d'intégrer les bénéficiaires<sup>78</sup>. Les organisations de bénéficiaires des services à la personne, de personnes âgées ou en situation de handicap sont nombreuses à pouvoir se faire l'intermédiaire pour organiser de telles consultations. En outre, l'adoption d'une approche par les bénéficiaires en matière de numérisation implique de considérer les différents obstacles qui entravent l'accès et l'usage des nouvelles technologies. Les attitudes des (non-)usagers du numérique dépendent de multiples facteurs : le pouvoir d'achat des usagers, leurs capacités d'utilisation, leur volonté d'utiliser ou non ces outils<sup>79</sup>... Selon ces facteurs, des fractures numériques se dessinent<sup>80</sup>.

La prise en compte d'éventuelles fractures en matière d'accessibilité de prix (pouvoir d'achat des usagers) et technique (couverture Internet / 3G des territoires), de littératie numérique, de capacités physiques (vue, ouïe, toucher...) doit permettre la mise en place de solutions pour leur dépassement. Cela suppose le choix d'un modèle économique inclusif (*voir partie II. 1.*) et la formation du capital humain des travailleurs/-euses ainsi que des bénéficiaires.



<sup>75</sup> CESE. 2016 : 8.

<sup>76</sup> <http://www.age-platform.eu/>

<sup>77</sup> Intervention d'Ilenia Gheno, Responsable des projets recherche chez AGE Platform Europe, le 30 août 2016 lors de la conférence finale du projet européen ACCESS « Une app technologique innovante pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées » : <http://www.pourlasolidarite.eu/fr/news/tic-et-services-de-proximite-retour-sur-la-conference-access>

<sup>78</sup> Pour un accompagnement à l'intégration des bénéficiaires, consulter le « Guide on User Involvement » développé dans le cadre du projet européen INNOVAGE : <http://afeinnovnet.eu/news/innovage-guide-user-involvement>

<sup>79</sup> Fabien Granjon, sociologue à Paris VIII, s'est attaché à faire la distinction entre les non-usagers, celles et ceux qui n'utilisent pas (encore) Internet, et les drop-outs, celles et ceux qui se sont intéressés à Internet mais qui y ont renoncé. Ces derniers auraient préféré abandonner Internet par peur des dangers qui y sont liés ou par manque d'utilité. Voir : Granjon, F. 2011. « Fracture numérique », Communications, n° 88, p. 67-74.

<sup>80</sup> POUR LA SOLIDARITÉ. 2014. La fracture numérique existe-t-elle encore dans l'UE de 2014 ? Note d'analyse.

# 3 LA FORMATION DU CAPITAL HUMAIN

En 2020, 90 à 100% des emplois en Europe pourraient requérir des compétences digitales<sup>81</sup>. À l'heure actuelle, il n'existe pourtant pas de parcours de formation génériques pour le développement de compétences digitales. Alors que la formation professionnelle et la validation des acquis de l'expérience sont un des défis majeurs de la professionnalisation du secteur, les services à la personne ne font pas exception à cette tendance. Les formations – initiales et professionnelles – devront, outre l'importante reconnaissance des compétences techniques et sociales propres à ce secteur, rapidement développer un volet digital pour assurer la provision d'une main d'œuvre qualifiée et préparée à la prestation de services à l'aide d'outils numériques.

## 3.1. Former les travailleurs/-euses du secteur

Les besoins en formation sont indéniables (*voir partie I. 2.*), ne serait-ce que pour adapter les compétences des travailleurs/-euses aux nouveaux besoins à venir et à la manipulation de nouveaux outils de travail issus de la numérisation. En matière de développement des compétences, le projet européen 4Quality!<sup>82</sup> a notamment conduit une recherche sur la qualité du travail et des services à la personne dans 11 pays européens. Le rapport européen issu du projet fait état d'une grande hétérogénéité entre les États membres quant aux exigences réglementaires pour entrer dans la profession. Il en est de même pour les systèmes de formation continue et de validation des acquis de l'expérience<sup>83</sup>. Une conclusion se retrouve toutefois dans la quasi-totalité des situations nationales étudiées : rares sont les dispositifs de formation continue à

intégrer structurellement une formation aux nouvelles technologies.

Conscients de cet état de fait, les partenaires du projet européen CARER+<sup>84</sup> se sont ainsi appliqués à former les travailleurs/-euses du secteur pour développer leurs compétences digitales et ainsi améliorer la qualité des services prestés. Environ 250 travailleurs/-euses (200 formels et 50 informels) ont participé à une phase de test. Pendant la mise en œuvre de la formation, l'ensemble des travailleurs/-euses se sont vus équipés d'une tablette reliée à Internet pour alimenter leurs programmes localisés. Par extension, la formation des professionnels a également permis la formation des bénéficiaires aux TIC, ceux-ci se familiarisant progressivement avec les outils utilisés<sup>85</sup>. Clôturé début 2015, le projet propose désormais des outils pour répliquer l'expérience :

<sup>81</sup> Estimations de la Commission européenne dans le cadre de la stratégie numérique pour l'Europe, cité dans Confrontations Europe. 2016 : 9. 82 <https://forquality.eu/>

<sup>83</sup> ForQuality!. 2015. Services à la personne : qualité des emplois et des services. Rapport européen : 37-44.

<sup>84</sup> <http://www.carerplus.eu/>

<sup>85</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/how-digital-competence-development-brings-better-care-services-carerplus-project>



- ◆ **Un cadre de compétences digitales<sup>86</sup>** permet de définir les connaissances, les capacités et les compétences d'un travailleur « numériquement » apte.
- ◆ **Une boîte à outils du programme de formation<sup>87</sup>** regroupe les procédures et exemples pratiques pour aider à la mise en œuvre réussie du programme (notamment relevant de la formation du personnel).
- ◆ **Un guide à la certification des compétences digitales<sup>88</sup>** décrit le rôle de chaque acteur (élève, mentor, entité de certification) et les différentes étapes du processus (apprentissage, mise en œuvre, évaluation, récompense).

Former les travailleurs/-euses actuels du secteur aux mutations en cours est un impératif pour les maintenir dans l'emploi. Si nombre d'auteurs s'accordent sur la nécessité d'assurer l'accès des travailleurs/-euses actuels à une offre de formation continue qualifiante pour valoriser les acquis et développer les compétences, les menaces de pénurie qui planent sur le secteur exigent également d'assurer la qualité des formations initiales et leur cohérence avec les besoins du secteur ; des formations initiales qui, comme pour leur pendant professionnel, devront intégrer la problématique de la numérisation du secteur.

### 3.2. Former les bénéficiaires

Les institutions et agences européennes s'accordent : pour le CESE<sup>89</sup>, comme pour Eurofound<sup>90</sup>, les besoins en compétences numériques pour les travailleurs/-euses du secteur proviennent notamment de l'utilisation croissante de technologies pour l'assistance à domicile par les bénéficiaires des services eux-mêmes. Il règnerait donc une fausse croyance que les TIC n'intéressent pas les publics bénéficiaires des services à la personne, au premier rang desquels, les personnes âgées. Les travaux du linguiste Loos<sup>91</sup>, et des chercheurs en science de l'information Clement et Shade<sup>92</sup> confirment cette dissociation de l'âge et de la familiarité avec le numérique. Pour Clement et Shade, l'intérêt et la capacité à utiliser les nouvelles technologies de communication dépendent de plusieurs facteurs que sont le coût de ces technologies, leur design, les opérateurs et les occasions d'apprentissage. Aucun de ces facteurs ne laisse donc supposer une homogénéité dans les cohortes.

Au regard du potentiel offert par les TIC en termes de prévention, de responsabilisation et d'autonomie pour les bénéficiaires (*voir partie II. 2.*), l'enjeu de la formation des usagers tient donc principalement à un objectif de vieillissement actif et en bonne santé pour tous. Porteur de ce message inclusif, le CESE appelle à « *voir plus loin et plus large (...) et de ne laisser personne en marge de la connaissance et de la pratique des technologies de l'information* ». Citée parmi les bons élèves européens, la Slovaquie a mis en place 18 universités du troisième âge et plusieurs académies à destination des personnes âgées les moins éduquées. Malgré les nombreuses initiatives prises par la Commission européenne pour le développement des compétences numériques<sup>93</sup>, le CESE déplore que ces dispositifs ne considèrent que trop rarement la dimension sociale de l'apprentissage des TIC et n'évoquent jamais les groupes vulnérables et personnes âgées comme des publics de ces projets de formation.



<sup>86</sup> <http://carerplus.eu/content/carers-digital-competence-framework-full-publication>

<sup>87</sup> <http://www.carerplus.eu/content/toolkit-developing-itc-competences-how-deliver-smart-homecare>

<sup>88</sup> <http://www.carerplus.eu/content/handbook-certification-digital-competences-social-care-sector>

<sup>89</sup> CESE. 2016 : 6.

<sup>90</sup> Eurofound. 2013 : 31.

<sup>91</sup> Loos, E. 2012. « Senior citizens: Digital immigrants in their own country? ». Observatorio (OBS\*) Journal. Vol.6, no 1. PP. 01-23.

<sup>92</sup> Clement, A. Shade, L. R. 2000. « The access rainbow: Conceptualizing universal access to the information/communications infrastructure », dans Gurstein, M. (dir.). Community informatics: Enabling communities with information and communications technologies. PP. 1-20.

<sup>93</sup> « Une nouvelle stratégie en matière de compétences » [COM(2016) 381/2] de juin 2016 et la proposition de recommandation de la Commission européenne au Conseil sur l'établissement d'une garantie de compétences [COM 2016 382/2], entre autres

# 4 CONCLUSION PARTIELLE

**Le secteur de l'aide et des soins à domicile connaît, depuis quelques années, une situation concurrentielle nouvelle, du fait de l'entrée sur le marché d'acteurs privés lucratifs. La numérisation et le développement exponentiel de plateformes d'échanges de données ouvrent, par ailleurs, de nouvelles voies de coopération pour les acteurs du secteur. Cette logique de réseau, traditionnellement organisée de manière informelle entre les acteurs publics et associatifs, s'étend désormais à l'ensemble de la chaîne de l'aide et du soin, y compris les prestataires du secteur marchand. Dans ce nouveau contexte de coopération<sup>94</sup>, les organisations de l'ESS se doivent de développer de nouvelles stratégies économiques, organisationnelles et de professionnalisation.**

Les premières expérimentations commencent à porter leurs fruits et les outils à se faire connaître. En matière de mutation économique et financière, les partenariats publics-privés et le modèle coopératif, bien qu'encore fragiles, semblent offrir des premières pistes de réponse. Les nouveaux outils de gestion, qui constituent pour l'heure l'opérationnalisation la plus aboutie de la numérisation dans le secteur, interrogent le fonctionnement même des organisations prestataires de service qui réfléchissent désormais à l'exploitation de la masse de données produites par ces nouveaux outils numériques. Si la numérisation des services de l'aide et des soins à domicile apparaît inévitable à plusieurs titres, il convient toutefois de s'assurer que personne ne soit laissé de côté lors de cette mutation. Dépasser les peurs et les préjugés ne se fera qu'au prix d'une politique de formation des travailleurs/-euses (actuels et à venir) et des bénéficiaires. Les référentiels de formation et les universités du troisième âge commencent à se développer en Europe. Il reste aux organisations françaises à capitaliser sur ces bonnes pratiques pour développer des outils en adéquation avec leurs besoins.

<sup>94</sup> Battista Dagnino, G. et al. 2007. « La dynamique des stratégies de coopération », Revue française de gestion n° 176. PP. 87-98.



# CONCLUSIONS

**Rares sont les travaux à croiser ces deux secteurs porteurs : l'économie numérique et les services de l'aide et des soins à domicile. Les perspectives de développement dans ces deux branches en termes d'innovation et de création d'emplois en font pourtant des secteurs d'avenir<sup>95</sup>. Encore plus rares sont les recherches et expérimentations à croiser « numérisation », « services à la personne » et « économie sociale et solidaire ». Cette note avait donc pour objectif de dresser un état des lieux des enjeux auxquels les organisations de l'ESS font face (partie I) et des moyens à leur disposition pour saisir cette opportunité que représente la numérisation (partie II).**

La numérisation dans le secteur des services à la personne présente des conséquences différenciées selon les acteurs considérés. Les bénéficiaires sont ainsi encouragés à contribuer plus activement à leur bien-être, leur santé et leur maintien à domicile. Les travailleurs/-euses voient leurs déplacements et horaires optimisés grâce à une meilleure gestion des plannings, facilitant ainsi leur conciliation vie privée-vie professionnelle. Si la numérisation impose le développement de nouvelles compétences, elle offre également de nouveaux outils de formation continue, notamment à distance.

La numérisation des services de l'aide et des soins à domicile pourrait largement contribuer à la professionnalisation du secteur, à l'amélioration de la qualité des emplois et donc de la qualité des services. Les TIC sont autant d'opportunités de protéger la santé des travailleurs/-euses, d'améliorer leurs conditions d'emplois, de développer les offres de formation

et les perspectives de carrière... Des améliorations indispensables à l'attractivité d'un secteur dont la demande en main d'œuvre ne fera que croître ces prochaines années. La numérisation offre enfin plusieurs solutions pour développer le maintien à domicile et ralentir l'institutionnalisation des personnes dépendantes. Dans un contexte de vieillissement de la population et de caducité de nos systèmes de sécurité sociale, les pouvoirs publics, institutions médico-sociales et citoyens y ont tous intérêt.

Malgré ces nombreux avantages, plusieurs auteurs rappellent l'ambivalence de ces technologies. Les recherches de Gomez et Chevallet<sup>96</sup> sur les impacts des TIC sur la santé au travail révèlent ainsi deux tendances : si les TIC permettent une rationalisation de la production (meilleure gestion des déplacements, rapidité dans la recherche d'information, rationalisation du travail, etc.), elles conduisent également à l'accroissement des

<sup>95</sup> Des travaux sont toutefois en cours sur la silver économie à l'échelle européenne (plus d'information sur : <http://www.smartsilvereconomy.eu/la-digitalisation-dans-les-services-sociaux-en-europe-et-les-secteurs-et-services-les-plus-affectes-par-ce-changement-technologique>).

<sup>96</sup> Gomez, P.-Y. Chevallet, R. 2011.

exigences (multiplication des tâches à réaliser en un temps record, développement des contrôles, etc.). S'en suit un accroissement de la pénibilité ressentie par les travailleurs/-euses qui rencontrent une augmentation de la charge et une moindre latitude dans leur autonomie au travail.

Ces risques pesant sur la qualité des emplois se doublent de potentielles externalités négatives sur la prestation de services. Ces prestations requièrent des compétences éminemment humaines et sociales, souvent sous-estimées. Si les TIC offrent de formidables options de mise en relation des bénéficiaires des services avec leur entourage professionnel et privé, elles sont aussi porteuses d'un risque important de déshumanisation des relations et d'une perte de contact humain, notamment quand les bénéficiaires de services sont des personnes vulnérables dépendantes et/ou isolées.

Pourtant, l'utilisation croissante de technologies de l'information et des communications par les bénéficiaires des services eux-mêmes est indéniable. Les « *baby-boomers* », désormais devenus des « *papy-boomers* », disposent de compétences numériques nouvelles issues de la révolution des nouvelles technologies. Conformément à l'effet de réseau, cette utilisation généralisée des TIC rendent les fractures numériques encore plus grandes : les personnes connectées le sont de plus en plus et avec de plus en plus de monde quand les personnes qui ne le sont pas se retrouvent de plus en plus marginalisées. L'introduction des TIC dans la prestation de services n'est pas sans conséquence sur les travailleurs/-euses et les bénéficiaires selon si ceux-ci dépendent de la première ou de la deuxième catégorie. Les impératifs de sensibilisation et de formation à la numérisation sont donc sans appel.

Face à ces risques de croissance des inégalités, les organisations de l'économie sociale et solidaire se doivent d'être à l'avant-garde des mutations en cours dans le secteur. La présente note a montré les importants défis que représente la numérisation du secteur, notamment en matière de financement pour garantir l'accès de tous à la prestation de services. Comment garantir la finalité sociale de l'ESS alors que le phénomène de désinstitutionnalisation et la délégation de l'aide et des soins à domicile à des structures privées (qu'elles soient marchandes ou non marchandes) dégagent partiellement les pouvoirs publics de leur mission d'État providence ? Quel rôle les pouvoirs publics ont-ils encore à jouer ? Quel bénéfice les organisations de l'économie sociale et solidaire pourraient-elles en tirer ?

Le projet européen CARICT<sup>97</sup> propose plusieurs recommandations à destination des pouvoirs publics pour soutenir le développement de services à domicile numérisés : sensibiliser aux opportunités offertes par le numérique ; promouvoir l'échange de bonnes pratiques, la collecte de données et la transférabilité des meilleures solutions à d'autres collectivités ; développer des politiques d'inclusion numérique ; continuer de mettre à disposition des fonds publics pour assurer le développement, la durabilité et la transférabilité de ces initiatives et bonnes pratiques...

Les pouvoirs publics ne peuvent faire l'impasse sur ces enjeux. Outre les défis économiques et sociaux de taille que cela représente, la numérisation du secteur de l'aide et des soins à domicile pose des questions politiques et civiques majeures. Comment sécuriser les données des bénéficiaires et de travailleurs/-euses ? Quelles opportunités ces mutations offrent-elles en matière de cohésion sociale et de participation citoyenne ? Ces interrogations soulignent une fois de plus l'importance de voir ces services être prestés par des organisations non lucratives animées par une finalité sociale. La légitimité des acteurs de l'ESS à fournir ces services à la personne ne fait aucun doute ; outre la meilleure qualité des emplois qu'elles proposent, les organisations de l'ESS garantissent une accessibilité des services à tous. Cette spécificité au cœur même de l'ADN social et solidaire ne saurait être remise en cause par la numérisation du secteur.



<sup>97</sup> Carretero, S., et al. 2013



**Interviews**  
des Fédérations  
d'employeurs de  
l'Aide à Domicile

# REPONSE DE L'UNA



**Manuela PINTO,**  
Directrice des relations sociales

**Comment les TIC peuvent-elles contribuer à améliorer la qualité des emplois dans le secteur de l'aide et des soins à domicile ? Comment limiter les risques liés à l'introduction de ces nouveaux outils (augmentation des cadences, perte d'autonomie ...) ?**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication répondent aujourd'hui à un objectif d'optimisation des organisations de travail et apportent donc de meilleures réponses aux besoins des bénéficiaires des services.

Elles participent à l'amélioration de la qualité des emplois en permettant notamment de limiter certains

déplacements à des fins purement administratives (comme venir chercher son planning, ses feuilles d'émargement...). Le temps ainsi dégagé peut être consacré à développer du temps de concertation par exemple.

Il n'y a cependant pas d'automaticité entre l'utilisation de nouvelles technologies et une augmentation de la qualité de l'emploi. Non accompagnées, elles peuvent induire en effet une pression plus forte du travail.

Tout changement, a fortiori technologique, doit être accompagné par l'employeur sans oublier les cadres, fortement impactés par les NTIC qui floutent la frontière entre vie professionnelle et personnelle.

### **Dans quelle mesure la numérisation peut-elle permettre de soutenir le développement, la professionnalisation et la formalisation des emplois dans le secteur ?**

L'utilisation des NTIC permet d'améliorer la productivité, donc le développement des structures et par conséquent des emplois.

Elles sont aujourd'hui communément utilisées dans les structures de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile, avec par exemple des outils de télégestion qui permettent d'optimiser la planification des interventions et la facturation.

Des tablettes sont également utilisées dans certains cas par l'encadrement intermédiaire pour organiser le temps de travail et animer les équipes d'intervention sous leur responsabilité. Certaines structures facilitent également l'utilisation de tablettes auprès de leurs bénéficiaires afin de développer le lien social et familial et de favoriser la prévention de la perte d'autonomie à domicile.

Enfin, ces technologies permettent de moderniser l'image de ces métiers et participent à la revalorisation des métiers. L'équipement professionnel de l'aide à domicile ne se limite plus au balai et à l'éponge. Elle devient une professionnelle moderne, équipée d'un smartphone professionnel ou d'une tablette. Cette modernisation de l'image est un vecteur important qui permet d'attirer plus de jeunes vers des métiers où un renouvellement générationnel est nécessaire.

### **En quoi les TIC modifient l'organisation de la structure des SAP ?**

Tout d'abord, notons que cette évolution n'est pas si récente puisqu'elle a commencé avec l'apparition des logiciels professionnels et également d'internet il y a une vingtaine d'années.

Il est vrai que le mouvement semble connaître une nouvelle phase de développement dans laquelle les TIC sont de nature à modifier et optimiser l'organisation du travail dans les structures SAP.

En facilitant les échanges, parfois en temps réel, et en optimisant la planification, elles devraient permettre de concentrer l'action des salariés sur leur cœur de métier au bénéfice des personnes accompagnées à domicile.

C'est ainsi que, bien qu'identifiés par le COE comme

les métiers les plus susceptibles d'évoluer en raison de l'automatisation et de la numérisation, les métiers de l'aide et des soins à domicile sont à la fois très impactés par ces facteurs et, par nature, préservés d'une automatisation totale du fait même de la relation humaine qui leur est inhérente.

### **Comment répondre à cette mutation de changement d'organisation ?**

Comme tout changement, l'utilisation des NTIC dans le cadre de la relation de travail doit être accompagnée par l'employeur.

La formation des salariés intervenants et encadrants est bien sûr l'outil à privilégier en amont de l'introduction de ces nouvelles technologies lorsque cela est possible mais également tout au long de la vie professionnelle tant les évolutions sont fortes dans ces domaines.

Au-delà de la formation à l'utilisation des NTIC, la numérisation doit être un élément transversal à intégrer à l'ensemble des formations dispensées.

La formation ne peut cependant pas être le seul outil. Les échanges de pratiques entre les salariés doivent être favorisés afin d'accompagner cette mutation à chaque niveau.

Enfin il est nécessaire d'encadrer un tant soit peu ces nouvelles technologies car si leur développement est nécessaire, il convient d'en limiter les effets néfastes, notamment sur la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.





# RÉPONSE D'ADESSADOMICILE



**Didier DUPLAN,**  
Directeur adjoint

## **Comment les TIC peuvent-elles contribuer à améliorer la qualité des emplois dans le secteur de l'aide et des soins à domicile ? Comment limiter les risques liés à l'introduction de ces nouveaux outils (augmentation des cadences, perte d'autonomie ...) ?**

Plusieurs technologies contribuent à améliorer l'emploi. Les logiciels métier contribuent à l'optimisation de la gestion des ressources humaines ce qui va à la fois dans le sens de l'intérêt de la structure et du salarié. Car la rationalisation des déplacements et des horaires profite aussi au salarié. Cependant, ces technologies ne sont plus nouvelles et appartiennent plutôt au « basique » de bonne gestion même si dans le monde associatif, il y a encore des petites structures qui ne sont pas équipées.

La télégestion mobile apporte une amélioration du confort de travail des intervenant-e-s. Plus qu'un simple système de badgeage, la télégestion mobile a permis d'évoluer vers un système essentiel d'échanges d'informations (plannings, ordres de missions, coordonnées des interventions, lien direct avec la structure, etc.). Autre exemple : la transmission de photos à sa hiérarchie par les aides-soignantes permet de lever un doute ou d'avoir un conseil à distance pour intervenir en temps réel.

Cependant il convient d'être prudent sur les difficultés que peut causer le passage d'un système basé sur la transmission d'informations par oral à un système basé essentiellement sur des transmissions d'informations par écrit. Les salariés doivent être formés et accompagnés dans ce changement de pratiques afin qu'ils s'approprient ces nouveaux modes de fonctionnement. Pour l'encadrement intermédiaire, le gain de temps lié à l'allègement des tâches administratives que génère la télégestion est évident. L'enjeu porte alors sur l'utilisation de ce temps. Généralement, il permet aux responsables de secteur de se consacrer davantage à leur cœur de métier, à l'écoute des personnes aidées pour mieux répondre à leurs besoins, aux visites à domicile et à des missions d'encadrement. Être plus à l'écoute des salariés de terrain a tendance à prévenir les risques psychosociaux (isolement, charge psychologique liée aux situations rencontrées chez les bénéficiaires...).

Bien entendu, ces technologies comportent des risques. Il y a des questions à se poser quant à l'utilisation ou non de la géolocalisation et les limites à poser, le droit à la déconnexion en réponse à l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée et l'importance du maintien d'un lien direct, humain, par téléphone ou physique.

Afin de limiter ces risques, il est primordial de penser et d'accompagner le changement induit par l'utilisation de ces outils que ce soit au niveau de l'encadrement intermédiaire ou des intervenants à domicile. Pour l'instant, tous les retours terrain mettent en avant les bénéfices de ces technologies qui sont largement prépondérants vis-à-vis des risques, surtout s'ils sont bien pris en compte.

Outre l'optimisation quotidienne liée à la télégestion, d'autres TIC contribuent à la qualité des emplois, comme par exemple les tablettes numériques pour les personnes aidées et accompagnées qui sont un support facilitant pour l'intervenant qui devra stimuler la personne et l'accompagner dans le maintien du lien social. Enfin, la mobilité est un complément très utile à la téléassistance, contribuant ainsi à rassurer la personne isolée ou ses proches en cas de chute ou de problème, sans limiter le périmètre au domicile de la personne ; dans ce cas, les TIC contribuent à l'autonomie et à la vie sociale de la personne.

### **Dans quelle mesure la numérisation peut-elle permettre de soutenir le développement, la professionnalisation et la formalisation des emplois dans le secteur ?**

La numérisation prend différentes formes. C'est l'utilisation de logiciels métiers, c'est l'utilisation de la télégestion mobile mais c'est aussi l'accès à des ressources documentaires fédérales sur un extranet développé par la fédération et demain, c'est l'accès en ligne à des données issues d'une base de données fédérales. Tout cela va dans le sens d'un appui à la « bonne » gestion des services d'aide et de soins à domicile. Quand on entend bonne gestion, on entend une gestion économique durable mais également avec une attention à la qualité des conditions de travail, dans le souci de la qualité du service rendu et en cohérence avec « l'ADN » de nos organisations qui sont des associations dont la gouvernance est donc particulière. Donc oui, il s'agit de développer, de professionnaliser mais sans perdre de vue les valeurs au cœur des projets associatifs de nos adhérents, de notre réseau.

A tous les niveaux, la numérisation contribue au développement, à la professionnalisation, mais aussi au recentrage des acteurs de l'aide, de l'accompagnement et des soins à domicile sur leurs métiers à vocation sociale, médico-sociale et sanitaire.

Il convient d'ajouter que ce mouvement de numérisation

est également en cours pour les financeurs des services à domicile. L'interopérabilité entre les systèmes des services et ceux des financeurs est un enjeu fort dans les échanges d'informations entre ces entités.

Ainsi, outre la dématérialisation des échanges entre structures et financeurs, la généralisation de l'utilisation du numérique à tous les âges de la vie contribuera à simplifier les process, à alléger les coûts de fonctionnement et à réduire les délais : transmission de contrats et signatures dématérialisées, envois de documents sous forme numérique, paiements dématérialisés.

Tous ces gains de temps ou ces gains financiers ne doivent pas se faire au détriment de l'emploi mais, au contraire, avec l'objectif de gagner en compétences liées directement à nos métiers pour être toujours plus innovants dans les réponses apportées au quotidien aux personnes aidées et soignées.

Les tutelles ne doivent pas s'appuyer sur ces progrès pour réduire les capacités des structures mais, au contraire, attendre d'elles un redéploiement professionnel pour apporter les prestations diversifiées et complémentaires dont ont besoin les personnes prises en charge.

### **En quoi les TIC modifient l'organisation des associations de SAP ?**

Le mot-clé le plus adapté à ce qu'apportent les TIC est sans nul doute la professionnalisation. Ces technologies permettent de rationaliser le fonctionnement, d'organiser la gestion et la répartition du travail. La mise en place de la télégestion agit comme un révélateur des forces et faiblesses de l'organisation en place. En effet, on peut être amené à constater que le passage à la télégestion mobile peut mettre à jour des dysfonctionnements préexistants et questionne les pratiques. Ces technologies permettent un suivi quasi en temps réel d'indicateurs de gestion et d'activité. Cela conduit les associations à être beaucoup plus proactives et beaucoup moins dans l'analyse a posteriori du bilan de leur année.

Toutefois, les TIC présentent également un revers de la médaille. Quand tout est numérisé, digitalisé, une panne du système peut avoir des conséquences catastrophiques lorsqu'une solution n'est pas trouvée rapidement. Le « tout numérique » entraîne une forme de dépendance des associations à leurs fournisseurs de logiciels et systèmes informatiques qui interroge et qui rend important le travail d'une fédération telle qu'Adessadomicile auprès de ces fournisseurs pour

développer des partenariats.

Côté bénéficiaires, à l'heure d'un renforcement nécessaire de la coordination, les liaisons entre acteurs du domicile, mais aussi avec la personne aidée et ses proches, nécessitent le déploiement de plateformes numériques permettant le partage d'informations, de planning, voire du suivi des personnes. Cette évolution, qui a déjà des modèles concrets, répond à la nécessité d'optimiser le fonctionnement, de mieux coopérer et de s'inscrire dans une continuité de service, quel que soit le lieu de vie de la personne.

Les TIC facilitent aussi l'émergence de plateformes de services. Si leurs objectifs ne sont pas bien identifiés, ces plateformes risquent de ne pas répondre aux besoins des personnes : chercher un prestataire pour entretenir son jardin n'a rien à voir avec la mise en œuvre d'un plan d'aide prescrit, lié à une évaluation et faisant appel à des compétences d'intervention et d'encadrement très différents. Une vigilance particulière doit être de mise, tant pour la pertinence des réponses apportées aux personnes que pour la reconnaissance de la professionnalisation des salariés et pour leurs conditions d'emploi.

### Comment répondre à cette mutation de changement d'organisation ?

Adessadomicile est très attentive à ces mutations et à l'essor des nouvelles technologies quel que soit le niveau concerné (bénéficiaire ou structure d'aide à domicile). C'est pourquoi notre fédération est membre de plusieurs consortiums qui consistent à tester les effets du numérique dans la relation d'aide et de soins. En tant que membre du comité de pilotage de la filière Silver Economie et administrateur élu au Bureau de France Silver Eco, la fédération s'implique dans ces questions. La mutation du changement est à deux niveaux; d'une part en termes de fonctionnement et d'organisation, d'autre part en termes d'offres de prestations et de réflexion sur la nature même des attentes auxquelles il faudra répondre demain.

Pour mener ces changements à bien, il y a deux besoins essentiels à pourvoir. Il est nécessaire d'avoir des moyens financiers pour remettre en considération son organisation, son pilotage, ses process, ... or la sous-tarifification chronique des interventions a réduit à néant la plupart des capacités financières des structures d'aide et de soins à domicile.

Quant au volet des prestations, cela nécessite des formations, le recrutement de spécialistes dont la mise en œuvre se heurte, également, aux moyens disponibles et à la reconnaissance de nos métiers.

Pour ce qui concerne les enjeux numériques au niveau des structures, la fédération négocie avec différents éditeurs de logiciels métier afin de proposer à ses adhérents des tarifs contribuant à faciliter leur modernisation, mais aussi des solutions innovantes qui pourront répondre aux attentes de demain. Sur le sujet très précis de la télégestion mobile, la fédération a obtenu de la CNSA des cofinancements pour ses adhérents qui mettent en œuvre cette technologie. En parallèle, elle a négocié des tarifs avec différents fournisseurs. Cela constitue pour beaucoup le "coup de pouce" nécessaire qui permet de franchir le pas. Grâce à cette action collective, nous pouvons, de plus, recueillir les expériences et les partager au sein du réseau. Par l'intermédiaire de la fédération, chaque adhérent désireux de mettre en œuvre la télégestion mobile peut bénéficier de conseils et d'accompagnement par l'équipe fédérale et de l'expérience de ses pairs pour organiser ce changement stratégique d'organisation. Le partage se fait aussi au niveau des retours d'expérience des salariés. Toute technologie nouvelle suscite des appréhensions. Entendre ce que cela apporte à d'autres est très rassurant et accompagne très positivement la dynamique de changement.



# RÉPONSE DE LA FNAAFP-CSF



**Claire PERRAULT,**  
Secrétaire général adjointe  
en charge des relations sociales

**Comment les TIC peuvent-elles contribuer à améliorer la qualité des emplois dans le secteur de l'aide et des soins à domicile ? Comment limiter les risques liés à l'introduction de ces nouveaux outils (augmentation des cadences, perte d'autonomie ...) ?**

Depuis plus de 10 ans, nous avons pu mesurer les impacts que procurent les TIC autant pour les publics, souvent fragilisés, que nous accompagnons, que pour les salariés de nos structures. Les smartphones, les applications éducatives sur tablette, la domotique, la télégestion, la téléassistance, sont autant d'évolutions qui ont transformé le quotidien de travail des professionnels de notre secteur. Ces outils de partage de l'information et de transmission de données apportent des gains de temps et des économies qui ont un impact positif. Ils facilitent l'optimisation des horaires de travail grâce à une meilleure gestion des plannings. La rapidité de la

communication permet une remontée des informations presque en temps réel et réduit d'autant l'implication des salariés sur leur temps personnel, facilitant ainsi une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Le partage d'informations offert par les TIC renforce la sécurité de la prise en charge et constitue un moyen de rompre l'isolement des salariés souvent générateur de stress.

Comme dans les autres secteurs, nous devons veiller à faire vivre le droit à la déconnexion, à encadrer l'utilisation des TIC dans le respect des droits des usagers et des salariés. L'augmentation des cadences ou la perte d'autonomie des salariés ne sont pas des facteurs de rentabilité ; bien au contraire, ils accroissent la pénibilité et le processus de déshumanisation de la relation d'aide. L'utilisation des NTIC ne doit pas se solder par une automatisation des tâches dans notre secteur mais par

le renforcement des échanges entre tous les acteurs du domicile, gage de qualité et de lien social.

### **Dans quelle mesure la numérisation peut-elle permettre de soutenir le développement, la professionnalisation et la formalisation des emplois dans le secteur ?**

Le développement de la mise en réseau liée aux TIC peut démultiplier la visibilité des emplois du secteur, souvent peu connus et dévalorisés. Il peut faciliter les synergies entre les différents acteurs intervenant auprès des usagers, développer les complémentarités, accroître la mise en relation avec des personnes aidées et de nouveaux partenaires. Ces évolutions peuvent participer à la reconnaissance de l'utilité sociale des emplois du secteur.

Les TIC peuvent permettre également de développer l'appartenance à une structure en facilitant le partage des informations, l'échange de bonnes pratiques, en créant de nouveaux canaux de communication entre salariés, autant d'éléments facteurs de professionnalisation et de valorisation des emplois.

Toutefois, les TIC impliquent l'acquisition de nouvelles compétences digitales qui doivent impérativement être prises en compte dans les référentiels de formation. Les TIC sont aussi créatrices de nouvelles modalités de formation telles que le e-learning qui peut faciliter l'acquisition de compétences chez des salariés qui appréhendent ou qui ne peuvent pas se déplacer pour se former.

### **En quoi les TIC modifient l'organisation de la structure des SAP ?**

La révolution numérique a impacté tous les aspects de l'entreprise : organisationnel, culturel, métiers et outils. Les structures de notre secteur n'y échappent pas. Les TIC ont permis une meilleure gestion des déplacements, une rapidité dans la transmission d'information...libérant ainsi du temps notamment pour l'encadrement intermédiaire pour d'autres missions auprès des salariés et/ou des usagers.

Toutefois le partage d'information qu'offre les TIC oblige à plus de rigueur liée à l'exigence de fiabilité des données récoltées mais aussi à la pertinence de leur utilisation. La conséquence est un développement dans notre secteur de la formalisation des procédures pour s'assurer de la qualité du service.

Les TIC vont multiplier aussi les interactions entre le service et les bénéficiaires qui se familiarisent de plus en plus avec les nouvelles technologies, même s'il existe de réelles fractures numériques. Les TIC vont néanmoins

favoriser l'autonomie des bénéficiaires à l'égard du service. Le développement de services à distance, le partage d'information, le développement de plateforme de mise en relation, nous obligent à réinterroger la place effective que nous laissons aux bénéficiaires dans la mise en œuvre des dispositifs et les nouveaux modèles socio-économiques qu'ils supposent.

### **Comment répondre à cette mutation de changement d'organisation ?**

Il ne faut pas avoir de réticences vis-à-vis de toutes les évolutions en cours mais au contraire préparer l'avenir. Le défi pour notre secteur est de porter un regard sur ces nouveaux modèles socio-économiques et notamment le numérique à l'aune de nos valeurs : gouvernance démocratique, réel partage, rapport au capital différent, finalité d'utilité sociale.

Nous sommes confrontés à la problématique de la conduite du changement engendrée par la révolution numérique. Face aux inquiétudes, notamment des salariés, il faut communiquer, expliquer, donner du sens, dédramatiser, expliquer voire montrer des expériences positives déjà réalisées. Il faut savoir être patient car tout le monde ne s'approprie pas les TIC à la même vitesse. La formation qui est un marqueur fort de notre fédération et de la branche professionnelle reste le moyen privilégié pour appréhender au mieux les bouleversements inhérents à ces changements d'organisation.

Les TIC sont certes porteuses de risques pour les emplois et organisations mais la limitation de ces risques découle de la perception que nous avons de ces nouveaux outils. Ils ne sont pas une fin en soi. La rationalisation des interventions ne doit pas prendre le pas sur la création de lien social qui est au cœur des emplois de notre secteur. C'est un équilibre à trouver, délicat, difficile mais crucial car il fonde notre démarche d'acteur de l'économie sociale et solidaire.





# Bibliographie

## Ressources académiques

- 4Quality!. 2015. *Services à la personne : qualité des emplois et des services. Rapport européen.*
- 4Quality!. 2016. *Services à la personne : qualité des emplois et des services. Recommandations.*
- Barrès, R. Figarella, J. Maillet, V. Rogeaux, D. 2006. *Sciences médico-sociales.* 4ème édition.
- Battista Dagnino, G. et al. 2007. « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion* n° 176. PP. 87-98.
- Bouvier, T. Pelvillain, N. Santelmann, P. 2013. « Services à la personne : renforcer l'encadrement intermédiaire pour accroître l'efficacité et l'attractivité des métiers ». *Formation emploi.* N° 112.
- Carretero, S., Stewart, J., Centeno, C., Barbabella, F., Schmidt, A., Lamontagne-Godwin, F. and Lamura, G. 2013. *Can technology-based services support long-term care challenges in home care ? Analysis of evidence from social innovation good practices across the EU: CARICT project summary report*, Joint Research Centre of the European Commission.
- CCIP. 2007. *Développement des emplois et des entreprises de service à la personne.* Rapport d'étape adopté à l'Assemblée Générale du 7 juin.
- CHORUM. 2014. « Les déterminants de la qualité de vie au travail dans la branche de l'aide à domicile ». Baromètre QVT ESS 2014. CIDES.
- CHORUM. 2016. « Absences au travail pour raisons de santé et turn-over dans la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile ». CIDES.
- CHORUM. 2016. « Comprendre et évaluer la pénibilité au travail dans la branche de l'Aide et des soins à domicile ». CIDES.
- Clement, A. Shade, L. R. 2000. « The access rainbow: Conceptualizing universal access to the information/communications infrastructure », dans Gurstein, M. (dir.). *Community informatics: Enabling communities with information and communications technologies.* PP. 1-20.
- Comité économique et social européen (CESE). 2016. Le pilier numérique de la croissance: les e- seniors, un potentiel de 25 % de la population européenne. Avis d'initiative TEN/584.
- Commission européenne. 2011. *The 2012 Ageing Report: Underlying Assumptions and Projection Methodologies.*
- Commission européenne. 2012 (a). *Document de travail des services de la Commission sur l'exploitation des possibilités de création d'emplois offertes par les services aux personnes et aux ménages.* SWD(2012) 95 final.
- Commission européenne. 2012 (b). *Plan d'action pour la santé en ligne 2012-2020 – des soins de santé innovants pour le XXIe siècle.* COM(2012) 736 final.
- Commission européenne. 2015. *Stratégie pour un marché unique numérique en Europe.* COM(2015) 192 final.
- Confrontations Europe. 2015. « Innover à l'ère numérique », *Interface* n°105.
- Confrontations Europe. 2016. *Les défis de la révolution numérique et la formation des hommes : Rôle du dialogue social.* Synthèse suite aux réunions des 9 et 15 juillet 2015. Dialogue social. N° 104.
- Cousin, L. 2016. *iCareCoops. Second best practices report on cooperatives.* Damon, J. 2008. L'exclusion. Que Sais-Je ? Paris.
- DARES. 2010. « Les services à la personne : une croissance vive en 2007, atténuée en 2008 ». *Analyses.* N° 020.
- Degryse, C. 2016. *Les impacts sociaux de la digitalisation.* Institut syndical européen.

## Bibliographie

---

Devetter, F.X. Messaoudi, D. Farvaque, N. 2012. « Contraintes de temps et pénibilité du travail : les paradoxes de la professionnalisation dans l'aide à domicile ». *Revue française des affaires sociales*. N° 2-3. P. 244-268.

Eurofound. 2013. *More and better jobs in home-care services*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Farvaque, N. 2015. *Thematic review on personal and household services*.

Gomez, P.-Y. Chevallet, R. 2011. « Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail. Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale », *Revue française de gestion* n° 214. PP. 107-125.

Granjon, F. 2011. « Fracture numérique », *Communications*, n° 88. PP. 67-74.

HLS-EU consortium. 2012. *Comparative Report of health literacy in Eight EU Member States*.

Jany-Catrice, N. 2016. « Les "services à la personne" en France. L'impasse de stratégies univoques de croissance économique ». *Revue française des affaires sociales* n° 5.

Loos, E. 2012. « Senior citizens: Digital immigrants in their own country ? ». *Observatorio (OBS\*) Journal*. Vol.6, no 1. PP. 1-23.

Organisation mondiale de la santé (OMS). *Innovations pour un vieillissement en bonne santé : pouvoir se connecter et recevoir des soins*. Bulletin de l'OMS.

Pour la solidarité. 2012. *Services de proximité et nouvelles technologies : une union prometteuse pour l'économie plurielle*. Études & Dossiers.

Pour la solidarité. 2014. Inégalités de santé : quel rôle pour l'Union européenne ? Note d'analyse. Pour la solidarité. 2014. *La fracture numérique existe-t-elle encore dans l'UE de 2014 ?*, Note d'analyse.

Pour la solidarité. 2015. *Services à la personne : qualité des emplois et des services. Rapport européen*. Études & Dossiers.

Rouhana, K. 2016. *Numériser l'industrie européenne : tirer pleinement parti du marché unique numérique*. Confrontations Europe n° 105.

Šefčovič, M. 2013. *Interopérabilité ?* Ares(2013)984013.

Ulmer, C. 2016. *Comment le numérique bouleverse le travail ?* Confrontations Europe n° 105.

## Conférences et consultations publiques

Intervention d'Ilenia Gheno, Responsable des projets recherche chez AGE Platform Europe, le 30 août 2016 lors de la conférence finale du projet européen ACCESS « Une app technologique innovante pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées ».

Intervention de David Tizon, chargé de projet chez CEV et coordinateur du projet européen ACCESS, le 30 août 2016 lors de la conférence finale du projet européen ACCESS « Une app technologique innovante pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées ».

Pour la solidarité. 2012. Réponse à la consultation publique de la Commission européenne

« Exploitation des possibilités de création d'emplois offertes par les services aux personnes et aux ménages ».



## Sitographie

<http://access-project.org/>

<http://afeinnovnet.eu/news/innovage-guide-user-involvement>

<http://carerplus.eu/content/carers-digital-competence-framework-full-publication>

<http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/ict-standardisation/>

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=958>

<http://fr.geoconcept.com/logiciel-service-a-la-personne>

<http://pourolsolidarite.eu/>

<http://project.icarecoops.eu/>

<http://www.aal-europe.eu/>

<http://www.age-platform.eu/>

<http://www.apologic.fr/>

<http://www.carerplus.eu/>

<http://www.chorum-cides.fr/actualite/services-a-la-personne-la-qualite-des-emplois-laisse-a-desirer/>

<http://www.ciel.com/logiciel-ciel-gestion.aspx> <http://www.giraff.org/?lang=en>

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_163731.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_163731.pdf)

<http://www.maltai.hu/>

<http://www.serdomas.es/>

<http://www.tarkett.be/>

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/how-digital-competence-development-brings-better-care-services-carerplus-project>

<https://forquality.eu/>



**CHORUM, la seule mutuelle  
100% dédiée aux acteurs de  
l'économie sociale et solidaire**

**Prévoyance** 

**Santé** 

**Epargne** 

**IARD** 

[www.chorum.fr](http://www.chorum.fr)

---

Mutuelle **CHORUM**

---

Siège : 4/8 rue Gambetta 92240 Malakoff

---

{ [www.chorum.fr](http://www.chorum.fr) } { [www.chorum-cides.fr](http://www.chorum-cides.fr) } { [www.chorum-facilit.fr](http://www.chorum-facilit.fr) }

## Chorum, c'est :

La seule mutuelle **entièrement dédiée** aux acteurs de l'**économie sociale et solidaire**.

Une offre **prévoyance, santé, épargne retraite IARD** et **ingénierie sociale**.

## Chorum en chiffres :

**22 500 entreprises adhérentes**

**Soit 680 000 assurés**

[www.chorum.fr](http://www.chorum.fr)

## CIDES, c'est :

Le **centre de ressources et d'action** de CHORUM en prévention, santé et qualité de vie au travail dans l'ESS.

Des **outils et services** pour accompagner les professionnels de l'ESS.

[www.chorum-cides.fr](http://www.chorum-cides.fr)

## Chorum facilit', c'est :

Le 1<sup>er</sup> **service d'accompagnement social des salariés** de l'économie sociale et solidaire.

Un accompagnement **sur-mesure** et des **conseils pratiques** dans les moments importants ou difficiles de la vie.

[www.chorum-facilit.fr](http://www.chorum-facilit.fr)



### Directeurs de publication :

Brigitte Lesot, Directrice générale de la Mutuelle CHORUM  
Denis Stokkink, Président POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

### Rédacteurs en chef :

Margaux Chouly, Mutuelle CHORUM  
Estelle Huchet, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS  
Jean-Baptiste Mougel, Mutuelle CHORUM  
Sanjin Plakalo, POUR LA SOLIDARITÉ - PLS

### Conception graphique :

Charlotte Cazeaux, Hello Domingo



{ [www.chorum.fr](http://www.chorum.fr) }

Avec le soutien de



Wallonie



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES



RÉGION DE  
BRUXELLES-  
CAPITALE