



Par **Elen Mailfert**, consultante et dirigeante du cabinet Dyadesens, santé-travail

De la numérisation de l'accompagnement *(2ème partie)*

Dans cette deuxième partie, nous sommes invités à poursuivre cette réflexion autour de la place du numérique dans le travail social. De ses usages et de ses effets.

Le service social de l'Assurance Maladie s'inscrit plutôt dans une structure organisationnelle de type technocratique (1), dirigée de façon bureaucratique (2). Pour les managers de proximité, GAIA et GRC (3) sont des instruments d'observation, de suivi et de régulation de l'activité des services. Dans une visée d'adoption (4) de ces outils, ils s'investissent pour favoriser une acceptabilité sociale et pratique. Des groupes de travail, des informations régulières et des supervisions sont des moyens de promouvoir, convaincre et favoriser l'appropriation d'un usage attendu des logiciels.

Les managers de proximité ont une fonction d'encadrement technique d'équipes et de régulation de l'activité. Ils sont notamment attendus et évalués sur le déploiement d'une supervision efficace. Pour l'Institution, cette supervision s'effectue sur les éléments issus de GAIA. Ces temps d'entretiens participent à la vérification de l'organisation individuelle de l'activité et de la pratique informatique.

Organisation individuelle de l'activité

Les données visibles dans l'outil informatique sont la plupart du temps abordées comme une retranscription fidèle du réel de la pratique des assistants sociaux. L'évaluation des « bonnes » ou « mauvaises » pratiques s'établit sur la qualité attendue de la saisie des dossiers sociaux. Des encouragements, conseils ou injonctions jalonnent l'entretien individuel de supervision. Les conditions de la reconnaissance d'un travail de qualité sont ici bousculées puisqu'elles se fondent sur une activité amputée dont une partie, est passée sous silence. L'écrit professionnel qui occupe une place essentielle dans la formation des assistants sociaux est à présent sculpté par une architecture logicielle.

Les logiciels ne permettent pas de distinguer la réalité du degré de complexité des situations et la quantité des démarches qu'elles nécessiteront. Pourtant, le

nombre de situations en cours et l'agenda digitalisé sont pris comme référence pour évaluer la répartition de la charge de travail. Ces questions autour de la rationalisation de la répartition du travail sont fréquemment à l'origine de plaintes ou de tensions interpersonnelles concernant ce sujet devenu sensible.

Cadres ou professionnels de terrain sont mis face à des questionnements sur leurs propres valeurs de métier. De leurs réalités distinctes, des incompréhensions de langage et d'objectifs viennent fragiliser le sens qu'ils souhaitent allouer à leurs activités. Ce décalage croissant des critères de qualité du travail constitue un facteur d'étiologie du « sentiment » d'être reconnu dans ses compétences « métier ». Signaux de souffrances tacites, la défiance, le rejet ou encore la rationalisation peuvent s'ériger en stratégies de défense (5) contre l'émergence de conflits intrapsychiques.

Collectifs à l'épreuve du numérique

Dans ce service social, historiquement et culturellement, des temps collectifs et individuels de réflexion sur le travail réel. L'intensification des tâches connexes pour répondre aux exigences de saisie et d'atteinte des objectifs a cependant engagé un glissement significatif du contenu de ces temps. Auparavant dédiés aux échanges de pratiques sur l'activité d'accompagnement ou l'organisation du travail, ils deviennent le lieu des rappels de procédures, d'évocations d'incompréhensions ou de dysfonctionnements dans l'usage des logiciels informatiques. Les échanges relevant d'une forme implicite d'entraide autour des situations de travail se déploient autour de la machine à café ou de l'imprimante, dans un coin de couloir, entre deux coups de fil passé par le collègue qui partage le bureau, ou encore, par une porte entrebâillée. Certes, ces échanges informels contribuent à maintenir le collectif actif, mais pour autant, cela ne signifie pas nécessairement qu'il soit « vivant ». Comme l'ex-

plique Yves CLOT (6), des espaces sécurisés et dédiés au dialogue, voire à la controverse professionnelle sont source de développement du pouvoir d'agir pour les collectifs et l'individu.

La vigilance quant à la préservation de la quantité et de la qualité de ces collectifs « vivants » relève en partie, d'une ambition institutionnelle, organisationnelle et managériale. Les managers ont d'ailleurs pour la plupart cette conviction des effets bénéfiques apportés par ces temps partagés. Toutefois, les tableaux de bord et rendus-compte participent à entretenir une pensée construite sur un discours institutionnel portant sur le risque de voir disparaître des postes si les chiffres ne justifient pas d'une activité performante, avec « retour sur investissement ».

La rhétorique gestionnaire constitue la lie d'une insécurité du travail. Elle mobilise les efforts des managers dans une « lutte » engagée contre l'hypothèse d'une disparition annoncée. Le service social s'impose-t-il alors une quantophrénie (7) devenue indispensable à sa survie?

Ni bon ni mauvais ?

La numérisation de l'accompagnement social présente des intérêts indéniables sur le plan organisationnel et de gestion de l'activité. Toutefois, les transformations digitales et les usages des NTIC (8) ne sont pas neutres. Le développement de nos comportements face au numérique constitue un enjeu de santé au travail, mais également de santé publique. Le temps d'aller au-delà de réflexions se limitant à l'utilisation ergonomique des outils numériques professionnels est venu. En effet, le risque pour la santé des travailleurs réside en partie dans les usages pratiques que l'on accorde ou non à cet « avatar » du réel qu'ils permettent de livrer.

Roland Gori le décrit bien « En perdant la valeur propre au langage, à la parole et au récit, c'est le monde que nous perdons, le monde que nous avons en commun, et auquel nous substituons un monde virtuel » (9).

La digitalisation peut autant se trouver au service de l'activité qu'à l'inverse, produire des effets délétères sur celle-ci.

En milieu professionnel, il s'agit de permettre l'octroi d'espaces de dialogue et d'élaboration d'une clinique des usages « métiers » et de leurs impacts. Ressorts de sens et de santé au travail, soutenir le pouvoir d'agir des professionnels face au numérique est probablement l'une des pistes à explorer... ●

(1) Elle vise à conjuguer un pouvoir fort qui fait appel à une Direction légitimée par son degré d'expertise et ses connaissances en science de gestion, une gestion rationnelle du travail.

(2) Dans ce type de structure, les rapports humains sont réglementés et formalisés. Le pouvoir est rationnel et légitimé par l'ordre légal que confère le rang hiérarchique.

(3) Logiciels informatiques de suivis des dossiers.

(4) L'idée sous-tendue derrière cette notion d'adoption rejoint l'approche



symbiotique exposée par Marc-Eric Bobillier-Chaumon. L'idéal de l'atteinte d'une symbiose « humain-technologie-contexte » se traduit notamment par l'invitation à une saisie directe pendant les visites à domicile et les entretiens auprès des assurés.

(5) En psychodynamique du travail de Christophe DEJOURS, la rationalisation est considérée comme un mécanisme de défense. C'est un processus par lequel l'individu cherche à donner une explication logique et morale à ce qu'il fait.

(6) Yves CLOT est Professeur en psychologie du travail au CNAM et chaire de psychologie. Il est à l'origine du développement de la clinique de l'activité.

(7) En référence au terme utilisé par le sociologue Vincent DE GAULEJAC dans son ouvrage « la société malade de la gestion », édition Seuil, 2005.

(8) Nouvelles Technologies d'Information et de Communication.

(9) Citation issue de son ouvrage « la dignité de penser », Actes Sud, 2013.

Bibliographie

BOBILLIER-CHAUMON Éric et SARNIN Philippe, *Manuel de psychologie du travail et des organisations*, 2ème édition, Deboeck supérieur, 2021, p331-333.

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France*. Édition du Seuil, 1998.

GOUDREAU Marjolaine (2014). *Le travail social à l'épreuve de l'idéologie managériale. Entrevue avec Vincent de Gaulejac, professeur émérite à l'université Paris-Diderot. Nouvelles pratiques sociales*. Volume 26, numéro 2, printemps 2014. Éditions Université du Québec à Montréal.

MORIN Estelle (2008), *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, Santé psychologique, Étude et recherche*, IRSST, Rapport R-543.