

# Le numérique, enjeu du travail social en EMS



Encore peu exploités dans les institutions médico-sociales, les outils numériques pourraient contribuer à la visibilité et à la reconnaissance du travail social dans ce secteur. Mais une approche collective est nécessaire.

© Daniel / Adobe Stock

---

Par **François Renevier**, responsable d'unité éducative et coordinateur de synthèse, Cité radieuse, Echichens

Les outils numériques sont aujourd'hui omniprésents dans le quotidien, y compris dans des espaces professionnels inattendus. C'est le cas de l'accompagnement des personnes âgées en établissements médico-sociaux (EMS), domaine d'activité marqué par une forte composante relationnelle. L'impact de ces outils numériques sur les activités des professionnel·les du travail social dans ces domaines y reste pourtant peu étudié.

Cet article dévoile les résultats d'une étude menée dans le cadre du master en travail social. Cette recherche s'est intéressée à la manière dont les travailleurs et travailleuses sociales en EMS utilisent et s'approprient les outils numériques, tout en interrogeant la possibilité pour ces professionnel·les de visibiliser et de faire reconnaître leur travail à travers ces instruments.

Les résultats présentés s'appuient sur une analyse approfondie du cadre légal et du contexte sociosanitaire vaudois, ainsi que sur neuf entretiens réalisés avec six professionnel·les du secteur de l'animation socioculturelle et trois du secteur des soins de deux EMS vaudois de taille similaire — avec des équipes socioculturelles d'une dizaine de collaborateurs et collaboratrices — et répondant aux mêmes missions<sup>[1]</sup>. Le matériau empirique a été complété par un total de trois demi-journées d'observation dans ces institutions. L'analyse a contribué à démontrer qu'au-delà des enjeux de la communication et de la collaboration, les cadres intermédiaires ont un impact prépondérant dans l'utilisation des outils numériques.

## Le travail social dans les établissements médico-sociaux

---

### Comment citer cet article ?

François Renevier, «Le numérique, enjeu du travail social en EMS», REISO, Revue d'information sociale, publié le 2 mai 2024, <https://www.reiso.org/document/12426>

L'avènement des outils numériques, initialement utilisés par le secteur des soins avant de s'étendre progressivement à d'autres domaines, s'inscrit dans un contexte en mutation constante. Cette évolution impacte les pratiques des professionnel·les du travail social et des multiples secteurs qui le composent. Malgré sa professionnalisation, le travail social peine à consolider son expertise et son identité, en particulier face aux politiques publiques et aux autres professions, notamment celles des soins.

Une problématique majeure du travail social réside dans l'invisibilisation de certaines tâches, telle que soulignée par la distinction établie par Paperman et Laugier (2006) entre le travail de « care » et le travail de « cure ». Les actions relevant de ce dernier sont plus facilement mesurables que les activités relationnelles associées au « care ». Cette invisibilisation entraîne une non-reconnaissance, tant symbolique que financière, des actions effectuées. Ainsi, il est pertinent de se questionner sur le potentiel des outils numériques à répondre, du moins en partie, à ces enjeux de visibilité et de (non)reconnaissance du travail social. Pour cela, nous questionnons l'usage limité des outils numériques, l'organisation du travail entre collaboration et collectif puis du rôle des cadres intermédiaires dans l'implémentation des outils numériques.

## L'usage limité des outils numériques

Les outils numériques se distinguent par leur diversité fonctionnelle et de contenu selon l'environnement dans lequel ils sont déployés. Dans le contexte des EMS étudiés, un logiciel fourni par des entreprises spécialisées est largement utilisé pour répondre aux exigences légales, notamment celles du contrôle interdisciplinaire des visites en établissements sanitaires et sociaux (CIVESS). Ce logiciel remplit un double objectif : faciliter l'accès à l'information pour les professionnel·les et répondre aux exigences de contrôle des organismes externes.

Toutefois, certain·es professionnel·les expriment des réserves, craignant que l'usage excessif du numérique ne remplace les interactions humaines. De plus, les animateurs et animatrices socioculturelles rencontrent des difficultés à traduire la qualité de leurs actions dans ces logiciels, souvent axés sur l'efficacité plutôt que sur les besoins des résident·es. L'objectif du dossier centralisé informatisé est, comme l'écrit Masson (2022), « de créer un espace de travail commun, de rassembler toutes les données à un même endroit tout en garantissant aux intervenants un accès permanent » (p.139). Bien que la traçabilité du dossier résident assure un accès permanent aux informations, les résultats de cette recherche démontrent qu'il n'est pas toujours utilisé dans le cadre d'un espace de travail commun. En effet, si le dossier informatisé facilite la collecte de données, son utilisation sur le terrain reste tributaire de nombreux facteurs intrinsèques et extrinsèques à l'EMS, comme le temps nécessaire à son usage, la réticence des professionnel·les à l'égard du numérique ou encore l'ergonomie de ces outils numériques.

Une difficulté supplémentaire quant à l'implémentation des outils technologiques pour les travailleurs et travailleuses sociales provient du fait qu'« en transposant la technologie dans le secteur du médico-social, les concepteurs, inconsciemment, importent dans le même temps une logique (instrumentale, gestionnaire) qui accentue bien souvent la tension déjà signalée avec les logiques propres aux professionnels (attitude attentionnée, importance de la dimension relationnelle) » (Bied & Metzger, 2011, p.181).

Le CIVESS, qui évalue les établissements médico-sociaux, participe au développement et à l'implémentation des outils numériques notamment au travers d'une des normes qui se focalise sur le dossier résident et dont l'évaluation dépend de la traçabilité des informations à disposition. Pour répondre à ces exigences en termes de traçabilité, les EMS bénéficient d'une flexibilité dans la mise en place et la gestion de ces logiciels, adaptant ces outils à leurs pratiques spécifiques sur le terrain. Deux stratégies différentes sont observées dans les établissements étudiés : l'une basée sur la collaboration et l'autre sur le collectif.

## L'organisation du travail entre collaboration et collectif

La dynamique du travail collaboratif et du travail collectif se distingue principalement par leur organisation respective. Le travail **collaboratif** repose sur les relations professionnelles et **dépend** fortement des **individus**, tandis que le travail **collectif** est davantage **hiérarchisé** voire protocolaire. Raisonner en termes de collectif permet, selon Bied & Metzger (2011), « de rappeler que toute activité — à fortiori professionnelle —, aussi individuelle qu'elle puisse paraître, résulte de processus complexes de socialisation, s'inscrit dans ces cadres contraints d'action et demeure profondément immergée dans des configurations sociales » (p.169). Toujours selon Bied & Metzger (2011), une faiblesse de ce collectif peut amener à des rapports de domination, généralement des professionnel·les des soins sur ceux du médico-social.

Cette différence entre collaboration et collectif peut influencer sur la mise en œuvre des projets dans les établissements, notamment sur la manière dont ils sont portés par les professionnel·les, en particulier les cadres intermédiaires.

## Cadres intermédiaires et implémentation des outils

Les deux établissements ont évolué au niveau de l'organisation ce qui a conduit à la création, il y a cinq et six ans, d'un poste de responsable de l'accompagnement socioculturel dans une des institutions, et d'un poste de gestionnaire de l'accompagnement socioculturel dans l'autre. Comme l'écrivent Tebourbi & Said (2010), « cette évolution s'accompagne progressivement de l'émergence d'une nouvelle catégorie d'acteurs en l'occurrence les **cadres intermédiaires** qui jouent un rôle central dans les processus d'apprentissage organisationnel » (p.73). Le développement de ces nouvelles fonctions permet aux établissements de « s'appuyer sur les pratiques locales [et de] ne pas chercher à imposer un système « intégré », le même pour tout le monde » (Dupuy, 2015, p.154). Dans ce contexte, le **rôle** des cadres intermédiaires s'avère **crucial**. La marge de manœuvre dont bénéficient ces personnes dans l'utilisation de ces dispositifs est influencée par leurs expériences, valeurs, compétences et résistances. Leur implication est essentielle dans l'adoption et l'utilisation de ces outils, afin que les directions puissent s'appuyer sur les pratiques réelles plutôt que d'imposer des systèmes potentiellement déconnectés des réalités du terrain.

## Les défis d'une innovation numérique adaptée

En somme, cette étude souligne la diversité des défis auxquels le travail social en établissement médico-social est confronté à l'ère numérique. L'utilisation encore limitée des outils numériques révèle une tension entre les impératifs de gestion et l'importance accordée aux dimensions relationnelles. Les cadres intermédiaires émergent comme des acteurs et actrices clés, influençant significativement l'implémentation et l'utilisation de ces instruments. Néanmoins, malgré les efforts des organes cantonaux pour promouvoir l'emploi de tels dispositifs dans les EMS, une variabilité persiste dans leur application.

La professionnalisation du travail social, confrontée à l'invisibilisation de certaines tâches, nécessite une réflexion approfondie sur la manière dont les outils numériques pourraient contribuer à la reconnaissance symbolique et financière du travail accompli. En encourageant un dialogue plus étroit entre les professionnel·les, en favorisant une approche collective plutôt que simplement collaborative, et en reconnaissant le rôle crucial des cadres intermédiaires, les EMS peuvent mieux capitaliser sur les avantages de ces instruments numériques.

Enfin, il est essentiel de reconnaître que le numérique ne se limite pas aux seules technologies de l'information et de la communication (TIC), mais façonne profondément l'environnement général (Chibaudel & al, 2019). En envisageant l'omniprésence du numérique comme un espace dans lequel chacun·e vit, cette recherche appelle à une réflexion continue sur la manière dont ces technologies influent sur le fonctionnement quotidien du travail social et de ses acteurs et actrices. Les enjeux relevés suggèrent des pistes prometteuses pour l'avenir du travail social au sein des EMS, en mettant en lumière la nécessité d'innovations numériques adaptées et d'une approche collective plus affirmée.

## Bibliographie

- Bied, M. & Metzger, J. (2011). [Comment les logiques de rationalisation du secteur médico-social peuvent-elles soutenir les pratiques collectives des professionnels ?](#). Management & Avenir, 47, 165-183.
- Chibaudel, Q., Lespinet-Najib, V. & Durand, K. (2019). [L'usage d'outils numériques dans les pratiques professionnelles du champ social et médico-social : opportunités ou risques ?](#) Vie sociale, 28, 105-120.
- Dupuy, F. (2015). La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2. Éditions du Seuil.
- Masson, D. (2022). [Du papier au numérique. Le dossier, signe de changements des pratiques : Les usages numériques dans l'accompagnement médico-social : quels impacts dans le parcours usagers et dans les pratiques professionnelles.](#) Empan, 126, 129- 140.
- Paperman, P. & Laugier, S. (Dir.). (2006). Le souci des autres : éthique et politique du care. Paris : EHESS
- Tebourbi, N. & Said, K. (2010). [Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil.](#) Management & Avenir, 36, 54-76.
- Lien du travail de Master : Renevier, F. (2023). [Visibiliser le travail social en EMS à travers l'utilisation du numérique ?](#) [Travail de master en Travail Social, Haute école spécialisée de Suisse occidentale]. SONAR. 73p., mémoire de master de François Renevier, sous la direction de Valérie Hugentobler (HETSL), 2023.

<sup>[1]</sup> Long-séjour, court-séjour, logements protégés et accueil temporaire.