





## **Remerciements**

En préambule de ce mémoire je souhaite partager cette citation d'Hélène Trocmé-Fabre :

*« Être enseignant c'est avoir un devoir d'ambition. Il est important d'oser, c'est-à-dire qu'il faut parfois ne pas hésiter à se lancer des défis. C'est aussi ne pas trop se considérer comme une personne qui sait, mais plutôt comme quelqu'un qui cherche. C'est enfin tendre à être un peu plus cohérent avec soi-même ».*

***Je tiens à remercier ...***

***Jean-Louis Martinez***, pour m'avoir ouvert la porte de son institution, pour m'avoir fait confiance et m'avoir tant appris.

***Hélène Le Page***, pour nos nombreux échanges quotidiens, son intérêt et son honnêteté.

***Florence Tardif-Bourgoin***, pour la minutie de son accompagnement dans la rédaction de ce mémoire, sa disponibilité, ses précieux conseils et sa bonne humeur.

L'ensemble des ***professeurs*** du groupe Apprenance et Formation des Adultes de l'Université Paris Nanterre, pour leur richesse d'enseignement et leur bienveillance.

Mes camarades de promotion ***Christelle Franche & Aurélia Deschamps***, pour leur partage d'expérience, leur sérieux et leur sens de l'humour.

Et enfin, ***mes proches*** pour leur compréhension et leur soutien inestimable.



*Merci*

# Table des matières

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA MUTUELLE VIVRE ENSEMBLE .....	3
I.    Présentation de l’institution .....	3
1.    Son environnement et ses activités.....	3
2.    Le cadre législatif.....	5
3.    Son organisation et ses valeurs .....	6
4.    Les différents services et leurs métiers .....	9
II.   Mon service de rattachement .....	12
1.    Une double fonction de direction .....	13
2.    Les partenaires.....	14
3.    Politique de formation de la MVE.....	15
4.    Contexte de ma mission .....	18
CHAPITRE 2 : ELABORATION DU CADRE THEORIQUE.....	21
I.    La problématique.....	21
II.   La médiation d’usage.....	23
1.    La boucle spirale-itérative des usages .....	23
2.    La boucle de socialisation des technologies .....	25
III.  La distance transactionnelle .....	27
1.    La <i>structure</i> et le <i>dialogue</i> .....	27
2.    Le sentiment de présence .....	29
IV.  Vers un processus de professionnalisation et de développement professionnel.....	31
1.    Les six voies de professionnalisation.....	32
2.    Les principes d’une organisation qualifiante .....	33
CHAPITRE 3 : LE CADRE DE MON ENQUETE .....	35
I.    Rencontres avec la direction.....	37
1.    Entretien avec le directeur des foyers .....	37
2.    Entretien avec le directeur de l’ESAT.....	39
3.    Entretien avec la directrice du FAM.....	40
4.    Entretien avec la coordinatrice médico-sociale .....	41
II.   Entretiens avec les travailleurs sociaux.....	43
1.    Les professionnels ayant vécu la transformation digitale de la MVE.....	43
2.    Les professionnels arrivés dans l’institution après la transformation digitale.....	46
3.    Rencontres avec les étudiants .....	47

CHAPITRE 4 : PRECONISATIONS POUR UN ACCOMPAGNEMENT AUX CHANGEMENTS .....	48
I. Donner du sens à la digitalisation .....	48
II. De la résistance à l'apprentissage collaboratif .....	49
III. Vers un accompagnement aux changements.....	51
1. Huit compétences professionnelles pour mener à bien cet accompagnement .....	52
2. Transformer les compétences en savoirs d'action.....	53
CONCLUSION.....	55
BIBLIOGRAPHIE .....	56
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMMES DE LA MVE ET DE MON SERVICE DE RATTACHEMENT.....	58
ANNEXE 2 : PLAN E-FORMATION « BIEN-TRAITANCE » .....	59
ANNEXE 3 : LES PROJETS DU SCHEMA DIRECTEUR .....	61
ANNEXE 4 : GUIDE DES ENTRETIENS.....	63
ANNEXE 5 : ANALYSE SWOT FACE A L'IMPLANTATION DE LA DIGITALISATION, AU SEIN DE LA MVE .....	64
ANNEXE 6 : LES 6 VOIES DE LA PROFESSIONNALISATION (WITTORSKI, 2007).....	65
ANNEXE 6 BIS : TYPOLOGIE DES PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES TRAVAILLEURS SOCIAUX.....	66

---

## INTRODUCTION

---

En tant que travailleuse sociale depuis de nombreuses années, j'ai mené durant toute ma formation et ma carrière professionnelle plusieurs activités dans des contextes institutionnels divers. Mes douze années de travail sur le terrain, en France et au Canada, m'ont offert des expériences professionnelles riches de sens et permis d'élargir mes connaissances dans l'application de différentes méthodes de travail. J'ai travaillé au sein de services très distincts les uns des autres, j'ai pu découvrir des publics que je ne connaissais pas et ainsi rester constamment en apprentissage, ce qui fait à mon sens la richesse de ce métier. Un parcours qui m'a aidée à construire mon identité professionnelle jour après jour.

Mon expérience à l'international m'a fait prendre beaucoup de recul sur mes pratiques professionnelles, mais également sur mes acquis personnels. Cela m'a demandé une grande capacité d'adaptation, de réflexion et d'analyse, ce qui m'a amenée à prendre une nouvelle direction. En effet, souhaitant améliorer certaines pratiques éducatives dans une perspective d'évolution, je me suis rendu compte que je pourrais difficilement agir en restant sur le terrain. C'est pourquoi je me suis tournée vers la formation des adultes et vers une institution médico-sociale pour une première expérience de stage en ingénierie pédagogique.

Aujourd'hui, j'ai cette envie de transmettre, de conseiller et d'échanger sur un milieu que je connais bien et que je n'aurai jamais fini d'explorer. J'ai ce besoin constant d'apprendre, d'analyser les réalités et les phénomènes éducatifs et formatifs, pour en interpréter le sens et adapter mon action dans des contextes d'évolution sociétale et de transformation des pratiques. Je vois une réelle cohérence entre mon expérience de travail, mon désir de la partager et la mission qui m'a été confiée à travers ce stage : celle d'analyser les besoins de compétences des travailleurs sociaux de l'institution en matière de « Bientraitance », afin de créer une formation par le biais d'une plateforme pédagogique.

La Mutuelle Vivre Ensemble (MVE) est une institution qui offre des outils technologiques innovants au service des travailleurs sociaux. Bien que la technologie ait fait son apparition dans le milieu du travail en 1985, je parle volontairement d'innovation, car dans le contexte spécifique du travail social, les professionnels ne sont pas du tout dans une logique numérique.

Leur culture s'inscrit dans un courant humaniste qui semble être aux antipodes de notre culture contemporaine digitalisée. J'en suis donc venue à me poser la question : comment lever les freins symboliques des travailleurs sociaux de la MVE face à la digitalisation de la formation, dans un contexte de rénovation de leur système d'information ?

Pour aborder cette question je suis partie d'une enquête empirique menée auprès des salariés de la MVE. Le premier chapitre de ce mémoire sera consacré à la présentation de l'institution. Dans un deuxième temps, je proposerai un cadre théorique en m'appuyant sur les travaux de différents auteurs, sur la problématique des usages des technologies, ainsi que sur les processus de professionnalisation et de développement professionnel. J'analyserai les résultats des entretiens de mon enquête dans le troisième chapitre, et j'aborderai dans la dernière partie les préconisations que l'on peut faire auprès des établissements de la MVE et, plus largement auprès des institutions de travail social, suite aux résultats de cette enquête.

---

# CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA MUTUELLE VIVRE ENSEMBLE

---

## I. Présentation de l'institution

Depuis 1988, Vivre Ensemble est le nouveau nom de la Mutuelle créée en 1904 sous le nom de Mutualité Maternelle. A l'origine, elle assurait des consultations médicales et pédiatriques pour des jeunes mères nécessiteuses, isolées et sans ressources. En 1945, elle devient un centre de consultation de la protection maternelle et infantile, créée par la sécurité sociale. En 1967, elle se reconvertit pour intégrer l'Association des Parents d'Enfants Inadaptés des Yvelines. Les parents et amis qui ont permis à la Mutualité de se développer avaient des objectifs concrets : « *créer et gérer des établissements permettant d'accueillir, d'accompagner et de favoriser l'épanouissement d'adultes handicapés mentaux* »<sup>1</sup>.

En 1968, la Mutualité fonde l'atelier « *ESSOR* » pour des adultes en situation de handicap mental. Un atelier qui évoluera et qui s'étendra jusqu'à l'ouverture en 2001, d'un Établissement de Service d'Aide par le Travail (ESAT), qui accueille aujourd'hui 105 travailleurs handicapés mentaux en insertion sociale et professionnelle. Dans les années 1970, elle ouvre son premier foyer d'hébergement. D'autres foyers ouvriront leurs portes en 1991 et 2004, proposant au total 61 places. Enfin, en 2005, elle ouvre un Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) de 48 places, pour des personnes handicapées mentales à la retraite. Au fil du temps et en fonction des besoins, 214 places ont été créées au sein de la MVE.

### 1. Son environnement et ses activités

La MVE offre des services très spécialisés d'accueil et d'accompagnement. Sa mission est de permettre l'épanouissement et l'intégration sociale d'adultes handicapés mentaux tout au long de leur vie, et d'apporter à leur

---

<sup>1</sup> Le Projet Institutionnel de la Mutuelle Vivre Ensemble (2009).

famille des solutions de proximité pour maintenir le lien familial. Cet objectif se traduit de plusieurs manières : accroître et adapter les capacités d'accueil pour faire face aux besoins non satisfaits ; diversifier et personnaliser les conditions d'accueil selon les besoins de chaque personne handicapée mentale ; améliorer et renforcer le service apporté aux familles, en mettant en place un accueil simple, efficace et chaleureux ; doter les établissements de projets d'établissement reprenant les objectifs de la MVE et s'assurer de leur bonne mise en œuvre et de leur impact. Les activités principales de la MVE sont<sup>2</sup> :

- D'apporter aux familles de personnes handicapées mentales l'appui moral et matériel dont elles ont besoin, développer entre elles un esprit d'entraide et de solidarité et les amener à participer activement à la vie mutualiste.
- De mettre en œuvre tous les moyens nécessaires au meilleur développement moral, physique et intellectuel des personnes handicapées mentales.
- De promouvoir et gérer ses établissements pour favoriser leur épanouissement, par l'éducation, la formation, la mise au travail, l'hébergement, l'insertion sociale et professionnelle, la prise en charge médicalisée des personnes vieillissantes et l'organisation des loisirs.
- De défendre les intérêts moraux, matériels et financiers de ces personnes auprès des élus, des pouvoirs publics, des commissions et des autorités de tutelle.

La MVE est une personne morale de droit privé à but non lucratif dépendant du livre III du code de la Mutualité, non confessionnelle et apolitique. Elle assure une mission de service public, les établissements qu'elle gère faisant appel à des subventions de l'État, du Conseil général des Yvelines et de l'assurance maladie. Ce sont eux qui financent les dépenses nécessaires au bon fonctionnement de l'institution. Par exemple, pour avoir un ordre d'idée d'un budget de fonctionnement, le total des dépenses des foyers d'hébergement s'élèvent à 2 250 000€ pour l'année 2018.

---

<sup>2</sup> *Ibid.*

En ce qui concerne l'activité économique de l'ESAT, l'épanouissement des travailleurs handicapés est privilégié, dans la nécessaire adéquation qui doit exister entre les travaux à effectuer pour répondre à la commande des clients et à cet épanouissement. Il faut néanmoins assurer l'équilibre financier de ces activités y compris en investissant. Ainsi, les démarches de qualité, de créativité, de dynamisme commercial et d'organisation du travail sont soutenues.

La MVE offre une mobilisation importante en ressources humaines et cherche à optimiser ses ressources financières, par une gestion rigoureuse et professionnelle de ses établissements. Pour développer sa pérennité et soucieuse d'améliorer le soutien aux familles, elle promeut une vie associative forte pour développer un sentiment d'appartenance. Par son Association de Parents et amis d'Handicapés Mentaux, elle adhère aux associations qui la représentent au plan départemental, régional et national, en coordonnant son action avec celles des institutions voisines pour parfaire la complémentarité des services offerts.

## 2. Le cadre législatif

Relevant de la législation du domaine médico-social, la MVE doit particulièrement mettre en œuvre la *loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002*, rénovant l'action sociale et médico-sociale, qui met l'accent sur la prise en charge individualisée de la personne handicapée. Cette loi a renforcé la réglementation et la coopération des établissements dans le secteur social et médico-social. Ainsi, les établissements de la MVE sont soumis à des contrôles réguliers et s'engagent dans une démarche d'évaluation : une évaluation interne et une évaluation externe. Au préalable à ces évaluations, une instance pluriprofessionnelle met en œuvre une démarche qualité dans chaque établissement. Une instance qui se réunit tous les deux mois, ayant le souci d'améliorer continuellement la qualité des services offerts. Les établissements financent eux-mêmes leurs évaluations et choisissent l'organisme extérieur qui va les effectuer. Ces évaluations trouvent leur origine auprès de l'Agence Régionale de Santé (ARS). Actuellement, seule l'évaluation externe est obligatoire et doit être effectuée environ tous les

quinze ans. L'autorisation d'exercer d'un établissement est conditionnée par les résultats de cette évaluation.

La loi n°2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, vise à la mise en œuvre de trois objectifs principaux : le droit à la compensation des conséquences du handicap quelles que soient l'origine et la nature de sa déficience ; le droit à la participation à la vie sociale avec des principes de non-discrimination et d'accessibilité ; la simplification des démarches et la rénovation de l'organisation institutionnelle de la politique du handicap.

### 3. Son organisation et ses valeurs

Les instances représentant la MVE, *l'assemblée générale* et *le conseil d'administration*, assurent la définition de ses missions sociales, éthiques et culturelles. Elles anticipent les besoins, l'élaboration des projets et recrutent les directeurs d'établissement. Elles mettent en place les procédures de management, la communication institutionnelle et établissent les rapports d'activité annuels. Elles s'occupent aussi de mobiliser les élus et les services sociaux. L'organisation de la MVE doit permettre la dualité entre :

- Un conseil d'administration représentant les familles, les amis et les bénévoles au service d'une cause commune ;
- Les professionnels chargés de la mise en œuvre des missions confiées à chaque établissement et des orientations fixées par le conseil d'administration.

*L'assemblée générale* se prononce sur le rapport moral et le compte rendu de la gestion financière. Elle doit être informée des perspectives financières et des orientations en matière de réalisations sociales et d'investissements, sur lesquelles elle délibère. C'est elle qui procède à l'élection des membres du conseil d'administration.

*Le conseil d'administration* élit le président, détermine les orientations de la MVE et veille à leur application. Il adopte les budgets prévisionnels annuels, arrête les comptes annuels et établit le rapport de gestion présenté

à l'assemblée générale. **Les services centraux** assurent l'organisation et la coordination dans tous les domaines, selon les orientations et sous le contrôle du conseil d'administration.

Les établissements mettent en œuvre la politique de la MVE. Le contenu de leur mission est défini par leur projet d'établissement qui stipule leurs objectifs et leurs finalités, les services et les prestations à fournir, les modalités d'organisation, de fonctionnement et d'évaluation.

**Les directeurs d'établissement** ont l'autonomie et la responsabilité d'un responsable d'entreprise. Ils participent à l'élaboration, à la négociation des budgets et ils s'en portent garants. Ils préparent et présentent aussi l'arrêt des comptes administratifs annuels, qu'ils présentent au directeur et au président de la MVE, dans le cadre des comités de direction.

Pour bien comprendre les organigrammes (*Voir Annexe 1 : Organigrammes de la MVE et de mon service de rattachement*) et la spécificité de chaque directeur, il me paraît nécessaire de faire une brève présentation de l'organisation de chaque établissement.

#### ❖ Le foyer d'accueil médicalisé « Les Champs Droux »

Le FAM est géré par l'Association d'Aide aux Personnes Handicapées Mentales (APHM). Il est destiné à accueillir des personnes handicapées mentales vieillissantes à partir de 40 ans, reconnues par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) comme ne pouvant pas ou plus travailler et ayant impérativement besoin d'une aide pour tout ou partie des actes de la vie quotidienne. Cette aide quotidienne s'effectue dans le respect de la personne et de son intimité. L'établissement met à leur disposition un lieu de vie permanent, qui compte 45 salariés, avec suivi médical et accompagnement social. Il offre une réelle ouverture vers l'extérieur, en menant des activités d'insertion et de socialisation. Pour son financement, le FAM dispose d'un forfait soin et d'un forfait hébergement. Ces deux forfaits sont indissociables et pourtant, certains frais sont accordés dans un secteur et pas dans l'autre, un déséquilibre qui peut être difficile à gérer.

### ❖ Les foyers d'hébergement « La Maison »

L'action des foyers a pour « *finalité de favoriser le développement global de l'usager, afin de lui permettre d'exercer une pleine et entière citoyenneté* »<sup>3</sup>.

Le travail se fait en équipe pluridisciplinaire composée au total de 39 salariés dont les référentiels métiers correspondent aux domaines de compétences de chaque diplôme, déclaré au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP), et correspondant à la fonction occupée et décrite dans leur fiche de poste. Autour d'objectifs définis en commun, tous les professionnels assurent le bien-être physique et moral, la sécurité et l'épanouissement des personnes accueillies autant que possible.

Un projet personnalisé est rédigé avec et pour chaque usager. Ce document constitue un projet individuel qui vise l'amélioration des conditions de vie de la personne et doit favoriser l'acquisition de son autonomie. Il est adapté à chaque usager, aux difficultés qu'il présente et il détermine les objectifs d'accompagnement et de prise en charge, mis en œuvre par l'équipe pluridisciplinaire. Ainsi, ce projet permet un travail soutenu avec les familles, une relation en réseau adaptée, une adaptation de la prise en charge et de ses modalités d'exécution à l'évolution de la situation de vie de l'usager. Le projet est donc adapté à la personne, ce n'est pas la personne qui s'adapte à son projet individualisé. Ainsi, l'usager est placé au centre du dispositif de prise en charge.

### ❖ L'établissement de service d'aide par le travail « L'atelier »

L'ESAT a pour mission principale d'insérer des travailleurs handicapés mentaux dans une vie sociale et professionnelle. Pour cela il propose de nombreuses activités de soutien en plus d'un emploi. Le statut de travailleur des 105 personnes accueillies est très important pour eux, même si ces travailleurs ne sont pas salariés à proprement parler. Ils bénéficient d'un service soumis à une gratification, reçoivent des bulletins de rémunération, des primes leurs sont versées et ils ont une délégation, ce qui donne de la valeur à leur travail. La plupart des travailleurs sont orientés par la

---

<sup>3</sup> Projet d'établissement 2014-2019 des foyers d'hébergement « La Maison » (2014).

Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH). Ils ne peuvent pas être licenciés, mais une mesure conservatoire peut être prise par la MDPH qui décide, dans certains cas, de leur sortie.

Comme de nombreux établissements médico-sociaux aujourd'hui, l'ESAT souffre d'une diminution des dotations et d'une augmentation des charges, malgré les nombreuses entreprises partenaires avec lesquelles il travaille et les conventions établies avec une dizaine d'autres établissements similaires. Environ 48 % des bénéficiaires travaillent avec ces partenaires. Pour garder un équilibre, le directeur a pour projet de transformer l'ESAT en centre d'apprentissage en adhérant au réseau « Différent et compétent ». C'est un dispositif qui met en avant la reconnaissance et le développement des compétences des personnes handicapées. Un réseau en mouvement, qui offrira de nouvelles stimulations et apportera du changement aux 23 salariés de l'ESAT en leur permettant de repenser leur travail en équipe.

Pour finir, l'institution dispose d'un comité d'entreprise, qui est l'organe de dialogue entre la MVE et le personnel, et d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail, qui est l'organe représentatif assurant le respect des règles d'hygiène et de sécurité. Des conseils de la vie sociale existent dans chaque établissement et sont l'organe de dialogue et d'écoute, où s'expriment les usagers, les familles ou les tuteurs légaux, le personnel et le représentant de l'institution.

La MVE est une organisation entrepreneuriale guidée par des textes fondamentaux tels que la Charte des Droits de l'Homme et la Charte des Droits et des Libertés. Elle concilie les ambitions éthiques et sociales, la priorité au bénéficiaire, l'amélioration des conditions d'accueil, de vie et de travail, les exigences légales, administratives, économiques et notamment le respect de la législation, du schéma départemental et des budgets.

#### 4. Les différents services et leurs métiers

La MVE compte différents services et une majorité de **travailleurs sociaux**. Ces derniers étant au centre de la question de ce mémoire, il me semble important de présenter leur profil et leurs activités. Il est essentiel que

chaque professionnel travaille à partir de sa spécificité, son savoir-faire et son cadre de référence, tout en ayant connaissance et en essayant de saisir la finalité de la pratique spécifique de l'autre. Il est primordial de « *permettre aux professionnels de se tourner les uns vers les autres pour, qu'au-delà du "faire" de chacun, la vie de l'ensemble génère du sens* » (Gardou, 1997, p.156). Car en effet, tout acte éducatif ou rééducatif a du sens parallèlement aux autres, différencié des autres et relié à eux.

### ❖ Le service éducatif

Les métiers des travailleurs sociaux s'inscrivent dans une approche humaniste issue d'un courant philosophique et psychologique fondé sur une vision positive de l'être humain. C'est un modèle qui s'appuie sur la tendance innée de la personne à vouloir se réaliser, à mobiliser ses forces de croissance psychologique et à développer son potentiel. Les professionnels élaborent une relation d'aide par une approche centrée sur la personne (Rogers, 1961), qui au-delà d'une méthode de psychothérapie, est une philosophie de la relation, une manière d'être.

Cette approche ne se pose pas comme un modèle théorique mais plutôt comme un partage d'expériences, de témoignages sur des pratiques thérapeutiques et pédagogiques. La posture privilégiée est une relation directe, de personne à personne, d'égal à égal. La personne accompagnée est perçue dans sa globalité et non pas sous l'angle d'un problème à traiter.

Les **éducateurs spécialisés** (ES) assurent la coordination des projets de vie des résidents, sont garants de leurs projets individualisés, favorisent leur développement et leur éducation en offrant un environnement sécurisant et riche en découvertes. Ils travaillent en collaboration avec des **moniteurs éducateurs** (ME) et des **accompagnants éducatifs et sociaux** (AES).

Au FAM, des **aides-soignants** travaillent en binôme avec des AES, des métiers qui sont des supports essentiels dans les gestes de la vie quotidienne. Afin de rendre possible un travail éducatif il est indispensable qu'une relation de confiance avec la famille soit mise en place. Les professionnels se doivent de tenir compte sans cesse de la problématique

familiale. Collaborer avec les familles, c'est positionner la famille comme partenaire thérapeutique et éducatif et l'impliquer dans le projet individualisé de la personne accompagnée.

Les nombreux **moniteurs d'atelier** de l'ESAT, qui sont au centre de l'établissement, utilisent des compétences techniques pour mener à bien un atelier de production, mais ils ont également une mission éducative et pédagogique, en accompagnant les travailleurs handicapés de leur atelier. On observe ici une double prise en charge pour ces salariés qui doivent élaborer un projet professionnel cohérent pour trouver un équilibre face à une péréquation entre le besoin de production et le milieu économique qui n'est pas la préoccupation première des travailleurs sociaux.

L'approche rogérienne est incontournable dans ces métiers qui demandent une formation permanente de savoir-être. Le mouvement constant des personnes accueillies demande aux professionnels de s'adapter en permanence à un nouvel environnement social : observation fine, écoute active, présence. Les métiers du secteur social demandent également une bonne connaissance de soi pour être prêt à recevoir les situations difficiles.

#### ❖ Le service médical et paramédical

L'équipe paramédicale identifie les compétences et les troubles existants avec une technique définie dans leur domaine de formation. Elle mesure leur importance et en comprend les conséquences fonctionnelles, les interactions possibles avec d'autres troubles existants, puis elle évalue le degré d'incapacité qui en résulte. Dans chaque établissement, une **psychologue** assure le suivi des résidents par des consultations régulières, ainsi que l'articulation du travail en équipe. Des **infirmières** accomplissent les soins nécessaires, identifient les besoins et posent un diagnostic infirmier transmis au **médecin psychiatre**. Au FAM, on trouve des **kinésithérapeutes**, des **ergothérapeutes**, des **art-thérapeutes** et une **orthophoniste**. Tous interviennent auprès des usagers en séances individuelles ou en groupe, pour préserver ou développer au maximum leur autonomie. Enfin, à l'ESAT, un **psychomotricien** intervient auprès des

travailleurs en s'appuyant sur les gestes effectués dans le cadre de leur emploi, le jeu et la motricité.

### ❖ Le service administratif

Le service administratif joue un rôle central dans cette organisation. Il s'occupe à la fois de la partie administrative, du juridique et des ressources humaines. Il est chargé de toutes les tâches administratives (courrier ; vérification, transmission et classement des documents ; préparation du rapport d'activité ; rédaction de comptes rendus). Le service travaille en étroite relation avec le directeur de son établissement qui est le responsable des ressources humaines. Ainsi, il gère également le budget et le personnel.

### ❖ Les services généraux et extérieurs

Les services généraux désignent l'ensemble des services nécessaires au bon fonctionnement de l'institution : les achats de fournitures, le nettoyage des bâtiments, l'entretien des espaces verts, la gestion des locaux techniques, les systèmes d'incendie ... Les services généraux sont partiellement externalisés, pour le transport, la maintenance, la cuisine, l'électricité, le chauffage, la ventilation, la sécurité et le support informatique.

## II. Mon service de rattachement

Au regard de la petite taille de l'institution que je viens de présenter, mon service de rattachement se trouve au cœur de la MVE. J'effectue mon stage auprès du directeur de cette dernière, qui est également le directeur des foyers d'hébergement « La Maison ». Selon les travaux de Mintzberg (1989), il s'agit d'une organisation entrepreneuriale. La structure est simple et se définit par une chaîne hiérarchique où l'autorité est centralisée. Je vais présenter la spécificité de la double fonction de mon directeur de stage, qui représente cette autorité, et qui mène à bien la transformation digitale du système d'information et de communication de la MVE, vers une centralisation et une standardisation de ses activités.

## 1. Une double fonction de direction

### ❖ L'organisation autour de la direction des foyers d'hébergement

Le directeur des foyers d'hébergement oriente, élabore et conduit l'action des établissements. Il crée les conditions d'accueil des usagers et garantit un accompagnement individualisé de qualité en respectant leur consentement libre et éclairé. Il exerce ses missions et assume des responsabilités confiées par délégation de la personne morale, dans le respect du cadre législatif et réglementaire, s'inscrivant dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale. Le directeur assure le management des ressources humaines des foyers dont il est responsable. Il gère le personnel, veille au strict respect de la loi ou encore règle les conflits. Il recrute le personnel, les bénévoles et les stagiaires qui interviennent ponctuellement. Il élabore les plans de formation des salariés avec l'équipe de direction composé d'un **économiste**, d'un **chef de service éducatif** et d'une **coordinatrice médico-sociale**. Ces derniers sont responsables des équipes sur le terrain. Le pouvoir et la prise de décision finale, quel que soit le sujet, reste entre les mains du directeur.

### ❖ L'organisation autour de la direction de la MVE

Le directeur de la MVE est le coordinateur et l'interlocuteur privilégié entre les directeurs d'établissement et le conseil d'administration, qui décide et assure le contrôle des grandes options de fond de la MVE. Ce métier repose sur un socle de compétence fondamentale d'adaptabilité aux multiples conditions d'exercice. Le directeur contribue à l'évaluation des politiques sanitaires et sociales mises en place sur le territoire, en apportant son expertise technique, fondée sur la connaissance du terrain des différents établissements, et guidée par une exigence éthique et déontologique de l'intervention sociale.

Il assure une coordination plus approfondie auprès du directeur de l'ESAT qui est à la fois un chef d'entreprise (il doit répondre à la demande de production du client), et un directeur d'établissement médico-social (il doit répondre aux besoins d'accompagnement des travailleurs handicapés).

Cette double fonction demande un travail de veille important pour assurer l'équilibre financier de l'établissement et engendre parfois des prises de décision complexes.

D'autre part, la collaboration entre les directeurs d'établissement est essentielle, étant donné que plusieurs résidents des foyers d'hébergement travaillent à l'ESAT et que ces derniers sont également susceptibles d'être orientés vers le FAM à un moment donné.

Le directeur de la MVE est également le responsable des ressources humaines de l'institution. Il a un droit de regard et de signature sur tous les documents et comptes des établissements.

Il a une mission de formation sans que cela soit l'intitulé de son métier. Il est guidant et membre du jury pour la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) en éducation spécialisée. Dans son secteur d'activité, le directeur doit gérer une tension visible entre les formations individuelles, les formations collectives et les formations obligatoires, car il ne dispose pas de moyens suffisants pour répondre à toutes les demandes.

## 2. Les partenaires

Pour effectuer l'ensemble de ses missions, la MVE est en contact avec différents partenaires. Depuis la *loi du 11 février 2005*, les dossiers d'admission sont envoyés par la MDPH. En ce qui concerne l'ESAT, la majorité des travailleurs sont orientés par la CDAPH. Pour faire reconnaître la place des usagers dans la société, la MVE établit des partenariats avec d'autres établissements sociaux et médico-sociaux, avec un grand nombre de fondations, d'entreprises et de particuliers. Ainsi, les professionnels sur le terrain travaillent quotidiennement avec des bénévoles, sont en contact avec des centres sociaux et des associations pour des projets occasionnels à plus ou moins long terme.

Le directeur des foyers participe à un réseau de directeurs d'établissement d'hébergement au sein du département des Yvelines. Cela lui permet de suivre les évolutions en matière de techniques de management, d'innovations éducatives et de respect des réglementations. Actuellement,

il participe à un autre réseau, spécialisé dans la gestion d'un logiciel utilisé par les foyers au niveau de l'individualisation de la prise en charge des résidents. Un réseau qu'il a étendu à l'ensemble des établissements de la MVE, en tant que directeur de l'institution.

Pour répondre aux besoins professionnels ou à la réalisation de projets personnels des salariés, un partenariat de formation est mis en place avec les écoles de Buc Ressources et l'École Pratique de Service Social de Cergy. Afin de transmettre ses connaissances et pour rencontrer des futurs professionnels de qualité, dont la MVE pourrait avoir besoin, le directeur participe à des réunions de formateurs et fait régulièrement des interventions auprès des étudiants. Par ailleurs, il collabore ponctuellement avec des organismes tels que le « *CNAM* » et « *Unaforis* ».

Enfin, la MVE fait appel à des prestataires de service et emploie du personnel externe aux établissements. Pour la réalisation de ces projets, l'institution bénéficie de nombreux soutiens de la part des directions compétentes de l'État, des préfectures de la région Ile-de-France et du département des Yvelines. Les municipalités de Saint-Germain-en-Laye, Mareil Marly et Chambourcy, où sont implantés les établissements, se montrent solidaires.

### 3. Politique de formation de la MVE

La politique de formation est la même pour tous les établissements de la MVE. Ils disposent chacun d'un budget annuel de formation, en cotisant 0,80% de leur masse salariale auprès d'« *Unifaf* », leur Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA). Un budget qui s'élève environ à 18 000€ pour le FAM, 8000€ pour les foyers et 6000€ pour l'ESAT. Les services centraux ne disposent pas d'un budget de formation supplémentaire.

La validation des formations demandées, à l'initiative du salarié ou de la direction, dépend du directeur d'établissement, qui peut consulter le comité d'entreprise avant de prendre sa décision. Ainsi, chaque établissement prépare son plan de formation prévisionnel pour l'année à venir, qui doit être clôturé à la fin de l'année en cours. La MVE propose des formations

intra et inter-entreprise. Les formations en intra-entreprise émanent le plus souvent d'un grand nombre de salariés, ce qui encourage l'institution à faire intervenir un formateur en interne. En inter-entreprise, des stages d'un ou plusieurs jours sont proposés à l'extérieur, l'inscription est plus coûteuse et elle est individuelle.

	<b>Nature de la formation</b>	<b>% du budget annuel de formation</b>
<b>Formation intra-entreprise</b>	<i>Collective, obligatoire</i>	<b>71%</b>
	<i>Collective, choisie</i>	<b>9%</b>
<b>Formation inter-entreprise</b>	<i>Individuelle, obligatoire</i>	<b>8%</b>
	<i>Individuelle, choisie</i>	<b>12%</b>

Figure 1 : Plan de formation des foyers d'hébergement de la MVE pour l'année 2019

A partir de ce constat, on peut se rendre compte à quel point le budget annuel de formation attribué aux établissements est insuffisant, pour répondre aux besoins individuels permanents de formation des travailleurs sociaux. C'est pourquoi il semble primordial d'encourager les professionnels à utiliser leur Compte Personnel de Formation (CPF).

#### ❖ Les changements et enjeux apportés par la nouvelle réforme

Né en 2014, le CPF prend une nouvelle forme avec le passage de la loi « Pénicaud » du 5 septembre 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel. L'action de formation est totalement réinventée. L'ouverture d'accès à la formation, l'individualisation, le développement des compétences et de l'alternance sont mis en avant. La loi rend l'individu maître de son parcours de formation, l'inscrit dans une démarche individuelle et elle pense au développement des compétences au sens large.

Le CPF, initialement en heures, est converti en euros et donne accès à un financement de 500€ par an pour une personne en activité. Ce financement peut être cumulé sur 10 ans et utilisé hors temps de travail, d'où la grande

liberté de choix. Les listes de formations éligibles au CPF disparaissent, au profit de formations certifiantes enregistrées dans le RNCP.

La loi propose une refondation totale du circuit financier de la formation professionnelle. Elle met en place une contribution unique qui est collectée par l'Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (URSSAF) et gérée par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Grâce à cette désintermédiation, l'employeur n'a plus à rendre de comptes.

Les 20 OPCA collecteurs et gestionnaires des cotisations formation des entreprises vont se regrouper en 11 Opérateurs de Compétences (OPCO). En parallèle, l'agence nationale France compétences nouvellement créée, a pour mission l'élaboration du cahier des charges du système d'accréditation et de certification des organismes de formation.

De ce fait, de nombreux enjeux pour les directeurs d'établissement viennent s'ajouter à un budget de fonctionnement qui ne cesse de diminuer : passer d'un plan de formation à un plan de développement des compétences ; renforcer l'articulation entre le travail et la formation ; développer les droits individuels ; offrir des garanties aux apprenants ; sécuriser les parcours du projet au métier ; faciliter l'accès à la formation pour tous.

Pour les organismes de formation, il s'agit de créer de nouvelles offres de formation permettant d'abaisser les coûts. Pour cela, le développement de la digitalisation, le *blended learning* et le *e-learning* vont prendre une place considérable dans les années à venir. La formation digitale devient aussi courante qu'une formation présentielle et les délais d'attente par ce biais-là sont moins longs.

Le problème, dans le secteur d'activité présenté dans ce mémoire, est que les institutions sociales et médico-sociales ont un retard considérable en ce qui concerne la digitalisation de leur système de fonctionnement et l'adhésion à la formation numérique.

Il n'y a pas de métiers de la formation au sein de la MVE. Seul l'ESAT dispose d'un agrément pour la formation des psychomotriciens, une action qui est

inscrite dans son projet d'établissement. Cependant, les foyers d'hébergement offrent un cursus de formation très précis à leurs stagiaires par le biais d'une plateforme *LMS* (Learning Management Système). Cela permet aux tuteurs d'être au plus près des objectifs de leurs stagiaires, de suivre leur évolution et d'avancer en permanence en fonction de là où en est l'apprenant. De son côté, le stagiaire peut élaborer lui-même ses objectifs, en s'appuyant sur le détail du référentiel de compétences, rattaché au référentiel métier pour lequel il se forme.

Le directeur de la MVE est le seul dans l'institution à promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies. Afin de mieux répondre à la demande de formation des salariés, en plus d'aider à la transcription des besoins d'accompagnement, il souhaite étendre l'utilisation de cette plateforme collaborative déjà existante pour former ses collaborateurs.

#### 4. Contexte de ma mission

La transformation digitale de la MVE est en cours et de plus en plus effective au niveau des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En revanche, en ce qui concerne le secteur de la formation, tout reste à faire. Par une analyse des pratiques professionnelles des **travailleurs sociaux** sur le terrain et la création d'une **formation numérique**, ma mission de stage s'inscrit totalement dans ce projet de développement. Deux missions m'ont été confiées :

- Analyser les besoins de compétences des travailleurs sociaux de la MVE en matière de « Bientraitance », en se référant aux référentiels métiers et aux projets d'établissement ;
- Créer une formation répondant à ces besoins par le biais d'une plateforme pédagogique.

Il s'agit ici de gérer un projet d'ingénierie pédagogique et de m'initier à la conception de formation. Pour cela, il m'a fallu analyser un besoin de formation, acquérir l'usage de la plateforme technologique « *Moodle* », qui m'a été prescrite par sa préexistence institutionnelle, implémenter ma formation et évaluer mon action de formation. Pour être au plus proche des objectifs des professionnels et construire une formation en fonction de là

où ils en sont, la première étape consistait à mener des entretiens auprès des directeurs d'établissement de la MVE et des travailleurs sociaux.

Mon travail était réparti entre des temps de rencontre, de recherche et de mise en forme. Mon directeur de stage m'offrait une grande liberté d'action et une réelle autonomie d'organisation. Je lui rendais régulièrement des comptes sur l'avancée de mes travaux, je l'accompagnais à des rencontres professionnelles, des interventions à l'école de Buc Ressources et j'ai également eu l'occasion de le représenter lors d'une réunion d'élaboration d'un projet inter-OPCA. De plus, j'ai appris chaque jour à administrer une plateforme pédagogique et à maîtriser un certain nombre d'outils nécessaires à la conception d'une formation numérique : *powerpoint*, *genially*, capsule vidéo, questionnaire en ligne ou encore des outils touchant à la question de la mobilité.

La « Bientraitance » est un terme utilisé dans le domaine de l'éthique. Elle s'applique plus particulièrement aux personnes qui manquent d'autonomie ou qui sont plus vulnérables. L'obligation de formation en matière de « Bientraitance » trouve son origine auprès de l'ARS. Cette dernière donne alors de nouvelles orientations, en élaborant plusieurs recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Mais pour les travailleurs sociaux, il s'agit d'un formatage de leurs pratiques qui n'a pas toujours du sens face à la réalité du terrain. La relation d'aide, l'écoute active, les relations interpersonnelles au travail, la liberté de choisir, veiller à l'hygiène et à la sécurité des résidents, sont les cinq thématiques qui se sont démarquées lors de mon enquête (*Voir Annexe 2 : Plan e-formation « Bientraitance »*). Mais comment aborder des sujets qui relèvent de compétences en « savoir-être », par le biais d'un dispositif numérique ?

Pour la majorité des collaborateurs interrogés, une formation en présentiel semble indispensable. J'ai donc dû réfléchir à la conception de cette formation, en prenant en compte cette problématique, sans perdre de vue ma mission initiale. J'ai requestionné mes objectifs et posé un diagnostic par l'analyse de mon enquête, pour trouver un alignement cohérent entre les besoins, les objectifs réalisables et l'outil utilisé.

Pour passer de la demande à la commande, en allant au plus près du réel, ma formation s'inscrit dans une démarche pédagogique, démonstrative, active et libertaire (Neill, 1921)<sup>4</sup>. Il n'est pas nécessaire de finaliser une thématique pour accéder à la suivante et la proposition d'un exercice d'autoévaluation permet de personnaliser le parcours de l'apprenant.

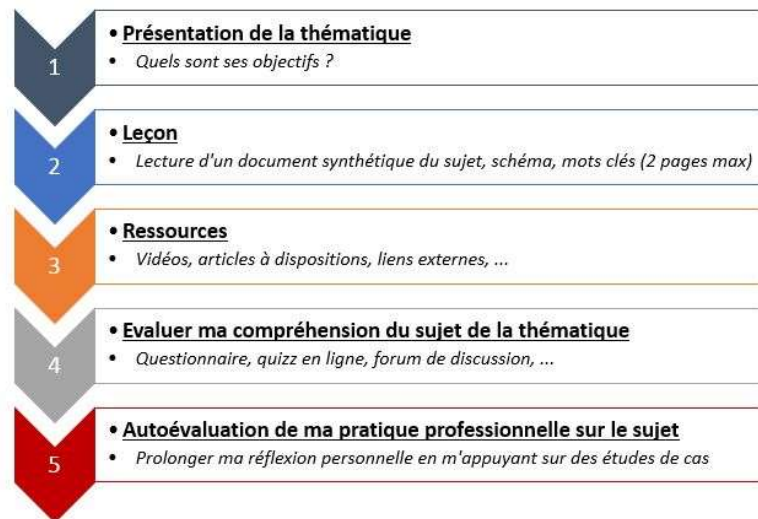


Figure 2 : Démarche pédagogique de ma formation pour chaque thématique

Livrée au mois d'avril 2019, cette formation est accessible à l'ensemble des collaborateurs de la MVE qui peuvent y accéder en tout temps. Il s'agit d'un lieu de ressources permanent au sein duquel je me suis engagée à mener un travail de veille jusqu'à la fin du mois de juin 2019.

La problématique que je souhaite soulever ici, trouve son origine dans les entretiens de mon enquête et la construction de cette formation. Après avoir recueilli les informations sur le fonctionnement des établissements et leurs besoins réels en matière de « Bientraitance », je me suis vite rendu compte de leur résistance face au dispositif proposé pour construire la formation. Ainsi, j'ai pu identifier différents freins face à l'utilisation du numérique au sein de la MVE, des freins que j'ai explorés et que j'ai placés au cœur de la question et de la problématique de ce mémoire.

---

<sup>4</sup> Neill est l'un des principaux représentants du courant libertaire en pédagogie. Il relate son expérience dans son ouvrage de 1970 « *Libres enfants de Summerhill* », Paris : Maspéro.

La digitalisation des établissements sociaux et médico-sociaux et leur adhésion à la formation numérique deviennent inévitables. Mais au-delà d'une nouvelle structure organisationnelle, c'est un projet de transformation culturelle qui est en jeu pour des métiers qui ne sont pas du tout dans une logique numérique. Il existe un réel conflit entre le secteur d'activité de la MVE et la réalité du milieu de la formation. C'est pourquoi la question du comment y parvenir reste prégnante.

### I. La problématique

Les travailleurs sociaux s'inscrivent actuellement dans une démarche de résistance face à l'implantation des TIC. Mais pour construire leur avenir professionnel, ils doivent s'approprier à leur façon les exigences du système et non pas s'opposer au système. S'ils ne rentrent pas dans cette démarche d'appropriation, nombreux sont voués à démissionner et à se réorienter dans les années à venir. Ainsi, ils doivent partir des questions : comment offrir un cadre éducatif de qualité avec les moyens en constante diminution dont on dispose ? Comment faire pour ne pas perdre notre identité professionnelle et trouver le bon équilibre entre la relation d'aide et l'utilisation des nouvelles technologies ?

Plutôt que de se concentrer sur les faiblesses, les risques et les problèmes que pose l'utilisation de ces outils en milieu professionnel, ne serait-il pas plus pertinent d'identifier les utilisations positives et les avantages possibles qu'ils nous offrent ? Plutôt que d'étouffer l'innovation et les nouvelles approches de l'utilisation de la technologie dans le travail social, les dirigeants ne devraient-ils pas encourager et orienter positivement l'utilisation efficace et éthique de cette technologie ? On en vient alors à se poser la question :

***Comment lever les freins symboliques des travailleurs sociaux de la MVE face à la digitalisation de la formation, dans un contexte de rénovation de leur système d'information ?***

Afin de mieux appréhender la question, il me semble important de définir et de développer *a minima*, le sens que je donne à certains termes.

Tout d'abord, les **freins symboliques** représentent pour moi toutes les idées reçues et les préjugés que peuvent avoir les travailleurs sociaux face à la technologie. Le profil humaniste de leur travail que j'ai présenté précédemment, freine considérablement leur motivation à son utilisation. C'est la raison pour laquelle je parle de transformation culturelle.

Ensuite, je souhaite préciser le sens de mon utilisation des adjectifs **numérique** et **digital**. « *A l'origine, l'adjectif numérique relève du vocabulaire technique. Il désigne un mode de traitement automatisé du signal : en informatique, le signal numérique a remplacé le signal analogique* » (Moatti, 2012)<sup>5</sup>. Il faut le voir ici dans son sens le plus large et « *prendre en compte le progrès des technologies de l'information et de communication qui ont initié un large mouvement de numérisation des documents, de dématérialisation, de changement des process...* ». Le digital a fait son apparition au moment où de nombreuses interfaces technologiques sont devenues tactiles. « *L'irruption de l'adjectif "digital" ne vient pas remplacer le substantif "numérique", mais représente bien une modernisation du langage qui s'adapte à la transformation rapide des pratiques et des usages et au nouveau rôle de l'Homme devenu acteur central du système* ».

Ainsi, on peut dire que le « *numérique tend à renvoyer de fait au technologique, à la dimension discrète de la technologie. Digital semblerait concerner plutôt l'utilisateur dans son expérience de cette technologie numérique* » (Mathé, 2015)<sup>6</sup>. Dans ce contexte précis, la digitalisation renvoie donc aux usages à destination des travailleurs sociaux. L'arrivée du digital dans les institutions sociales et médico-sociales est une réelle opportunité de transformation, permettant un accès à l'information en temps réel et une mobilité du travail avec des objets connectés : « *Any Time, Anywhere, Any Device (ATAWAD)* » (Daloz, 2000)<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Support papier, issu du MOOC *former & développer des compétences* (s.d.) : « *Digital, numérique : de quoi parlons-nous ?* ».

<sup>6</sup> Mathé, A., est docteur en sciences du langage, citation tirée d'une Interview repérée à <https://www.blogdumoderateur.com/numerique-ou-digital/>.

<sup>7</sup> Repéré à [www.daloz.com/?page\\_id=2](http://www.daloz.com/?page_id=2).

Pour lever les freins symboliques des travailleurs sociaux face à la digitalisation, la transition pourrait tendre vers un modèle d'appropriation collective. Les auteurs ayant travaillé sur la maîtrise des usages de la technologie (Plantard, 2011), sur le degré de distance transactionnelle qu'elle génère (Moore, 1993 et Jézégou, 1998, 2005), et sur la production de savoirs d'action dans un processus de professionnalisation et de développement professionnel (Wittorski, 2007), apportent les premiers éléments de réponse à cette question.

## II. La médiation d'usage

La technologie est bien installée depuis plusieurs années dans nos vies personnelles. En revanche, dans le milieu du travail, la technologie peut faire peur. Elle peut être vécue comme une intrusion pour certains et demande une plus grande exigence de maîtrise des outils pour d'autres. De plus, les nombreux débats sur la protection des données personnelles alimentent ces craintes. Des craintes qui, il faut bien le dire, partent d'une menace réelle de piratage et d'accessibilité à des informations d'ordre privé par un grand nombre de personnes. Selon Plantard, la base des pratiques d'accompagnement des professionnels dans l'utilisation des TIC est « *la médiation d'usage* » (2011). La médiation d'usage permet aussi bien de s'approprier ces outils, que d'en comprendre le sens et tous les paramètres pour une utilisation sécurisée.

### 1. La boucle spirale-itérative des usages

Éducateur spécialisé de formation, Plantard est enseignant en sciences de l'éducation à l'université de Rennes 2, anthropologue des usages des technologies numériques et membre du Centre de Recherche sur l'Éducation les Apprentissages et la Didactique (CREAD). Pour lutter contre ce qu'il appelle « *la fracture numérique* » (2011), il propose une *boucle spirale-itérative des usages* (figure 3). Selon lui, la fracture numérique est la rencontre singulière de chaque personne avec les cultures numériques. En fonction des histoires personnelles de chacun, cette rencontre favorise ou non le désir, l'envie et la motivation pour se lancer dans les usages des TIC.

Cette boucle infinie, dans un monde en constante évolution, représente une réflexion sur la capacité à s'approprier une technologie numérique. Un environnement social qu'il faut privilégier aujourd'hui, pour lutter contre les exclusions numériques et faire advenir une nouvelle forme de société de l'information, non plus excluante mais inclusive :

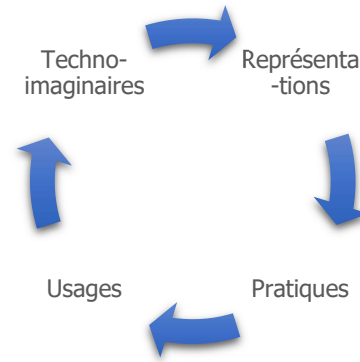


Figure 3 : Boucle spirale-itérative des usages (Plantard, 2014, p.150)

Plantard utilise le concept de **techno-imaginaire** de Balandier (1986) pour décrire l'importance et l'abondance de la technique et des machines dans notre imaginaire contemporain. Les techno-imaginaires ont construit les freins qui servent de références symboliques aux **représentations** que nous avons de la technologie. Dans ce contexte, Plantard parle de représentation sociale, qui désigne les images de la réalité qui sont partagées par toutes les personnes d'une société. Selon lui, « ces représentations, constituées d'images hybrides, font que chacun reconnaît l'instrument technologique et la pratique, d'abord de façon très individualisée, puis de plus en plus collective par l'effet de socialisation de la technologie » (2015, p.11).

Les techno-imaginaires sont donc l'objet de base des représentations, qui orientent les **pratiques** numériques. De ce fait, « aucune pratique n'existe hors du sens qu'on lui confère, aucune pratique n'est isolée, aucune pratique n'est neutre, aucune pratique ne peut s'exonérer du contexte socio-historique dans lequel elle se trouve. Chaque pratique révèle autant de l'utilisateur qui pratique que de sa vision du monde avec, dans ou par l'instrument technologique » (Plantard, 2015, p.11). On peut donc dire que c'est par la socialisation que ces pratiques numériques chargées de sens s'agrègent et forment les **usages** du numérique.

## 2. La boucle de socialisation des technologies

En s'intéressant à l'ancrage sociétal de la technologie, Plantard (2015) s'appuie sur les travaux du sociologue Scardigli, qui a précisément décrit les « *trois temps de l'insertion sociale des techniques* » (1989). Le premier temps est celui des promesses qui précède celui de l'expérimentation de l'**innovation**. Le second, c'est le temps de la diffusion qui voit se développer les premiers usages de masse. Souvent, cette **massification** entraîne une désillusion après une phase d'enthousiasme face à une nouvelle technologie. On en arrive alors au troisième temps de l'insertion, celui de l'appropriation socio-culturelle de l'innovation, qui stabilise les usages et engendre leur **banalisation**. On peut donc représenter la *boucle de socialisation des technologies* de deux façons différentes :

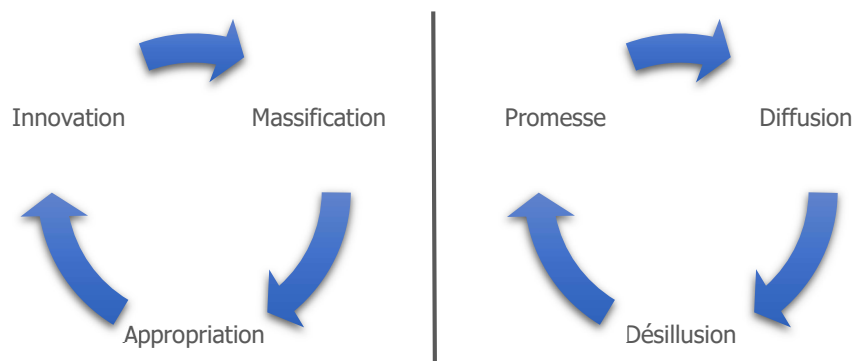


Figure 4 : Boucle de socialisation des technologies (Scardigli, 1989)

A partir de ce constat, Scardigli a identifié six clivages qui permettent de mieux comprendre l'ancrage des techno-imaginaires qui favorise le rejet ou l'appropriation des technologies (1992) :

- **Le pouvoir** : les TIC apportent la liberté ou l'aliénation.
- **Le savoir** : les TIC apportent l'intelligence collective ou l'abêtissement.
- **La mémoire** : les TIC mémorisent tout ou perdent des données.
- **La justice sociale** : les TIC égalisent les chances ou accroissent le fossé.
- **Le lien social** : les TIC accentuent les échanges ou créent de la solitude.
- **La prospérité économique** : les TIC créent ou détruisent des emplois.

Musso, un docteur en sciences politiques et professeur en sciences de l'information et de la communication, a ajouté un dernier clivage (2008) :

- **L'espace/temps** : soit les TIC accroissent la mobilité physique, le temps « réel » et la vitesse, soit elles favorisent l'immobilité créant ce qu'il appelle une « humanité assise ». Il ajoutera à cela que<sup>8</sup> :

*« si la production technologique est toujours plus rapide et foisonnante, les usages sont, eux, beaucoup plus lents [...]. Appréhender les TIC dans toute leur complexité nécessite de ne pas confondre ces trois vitesses : celle enivrante de l'innovation technique, la lenteur relative des usages des individus ou des groupes et la quasi-stabilité des imaginaires » (Musso, 2008).*

Malgré le fait que les travailleurs sociaux utilisent massivement les TIC dans un contexte de vie personnelle, cette utilisation n'est pas pour autant effective dans leurs pratiques professionnelles. L'implantation d'un logiciel inconnu contenant des données dites sensibles concernant les usagers, ainsi que la complexité de son utilisation, peuvent faire peur. C'est pourquoi un accompagnement aux changements est nécessaire, pour bien comprendre le sens de la démarche et apprendre à maîtriser ce nouvel outil de travail.

Par ailleurs, Bouchard et Ducharme (2000), rejoignent le point de vue de Cartier pour qui l'indice du changement se situe exactement dans la transformation de ce rapport à l'espace et au temps : « *Il y a un passage d'un monde à un autre quand l'espace et le temps se modifient au point de modifier la culture* » (Cartier, 1997). Le digital donne une autre limite au corps physique et au-delà de la maîtrise des usages, c'est la communication et la formation à distance qui représentent un des freins symboliques principaux des travailleurs sociaux face à la digitalisation.

A partir des travaux de Moore (1993) pour qui « *la distance en formation est principalement transactionnelle et non spatiale ou temporelle* », Jézégou a planté le premier jalon d'opérationnalisation de la théorie de la distance transactionnelle pour souligner le fait que « *toute expérience formative intègre un degré de distance dans les transactions existantes entre l'apprenant et son environnement éducatif* » (Jézégou, 2007, p.342).

---

<sup>8</sup> Repéré dans Cordier, A. et Liquète, V. (2018). *Utopies contemporaines en information-documentation*, vol. 2, p.36. Londres : ISTE Editions Ltd.

### III. La distance transactionnelle

Moore est l'un des auteurs qui a le plus contribué à clarifier la notion de distance transactionnelle, en empruntant le concept de transaction à Dewey (1938). Il la définit comme « *un espace psychologique et communicationnel entre l'enseignant et l'apprenant mais aussi entre les apprenants, dans une situation éducative* » (Moore, 1993). Dans la continuité de la théorie de Moore, Jézégou (2005) a développé le concept de distance transactionnelle autour de deux axes que sont la *structure* et le *dialogue*, et en s'appuyant sur les travaux de Garrison et Anderson (2003), concernant la création d'un sentiment de présence sociale, cognitive et éducative.

#### 1. La structure et le dialogue

Selon Moore (1993), « *la **structure** renvoie à la rigidité ou à la flexibilité des objectifs éducatifs, des stratégies d'enseignement et des méthodes d'évaluation* ». Sur cet axe, Jézégou (1998, 2005) présente trois grandes logiques d'environnement éducatif :

- ✓ Celui créé par l'apprenant lui-même, qui correspond à une démarche d'auto-structuration (ex : autodidaxie, *figure 5*) ;
- ✓ Celui conçu et prédéterminé par l'institution éducative, il s'agit d'une démarche d'hétéro-structuration (ex : cours magistral, *figure 5*) ;
- ✓ Celui structuré conjointement par l'apprenant et l'institution dans le cadre d'une négociation, on parle d'une démarche de co-construction (ex : travail collaboratif, *figure 5*).

Le *dialogue* porte sur « *l'interaction ou les séries d'interactions ayant des qualités positives que d'autres n'ont pas [...]. Chaque personne engagée dans le dialogue est un auditeur respectueux et actif dans le cadre d'un rapport éducatif orienté vers une meilleure compréhension des savoirs par l'étudiant* » (Moore, 1993). Le dialogue renvoie donc à des échanges qui créent un sentiment de présence entre l'apprenant et le formateur, mais également entre les apprenants eux-mêmes. Jézégou ajoutera que « *les interactions tendent à contribuer à l'émergence et au développement d'une communauté d'apprentissage* » (2009, p.104).

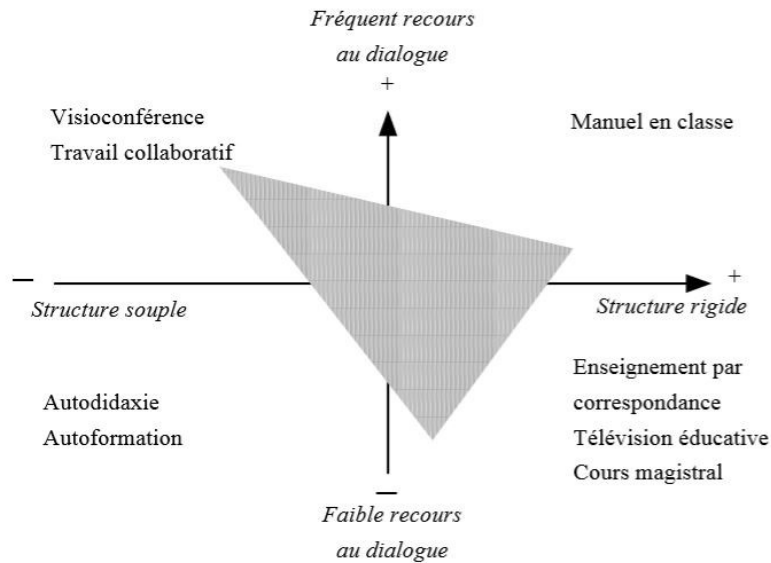


Figure 5 : La distance transactionnelle d'après Moore (1993), reproductions partielles de Dessus et al. (1997) et Bouchard (2000)<sup>9</sup>

L'épaisseur de la flèche sur la *figure 5* représente la grandeur de la distance transactionnelle. On peut observer que plus la *structure* est rigide et le *dialogue* faible, plus la distance transactionnelle est grande.

Selon Bouchard (2000), un environnement pédagogique présente son indice propre de distance transactionnelle. Le niveau de flexibilité dépend du degré de liberté de choix ouvert à l'apprenant dans son environnement et des éléments qui le composent (Jézégou, 2005, 2006). Par ailleurs, Moore (1996) ajoute un autre paramètre aux deux variables que sont la *structure* et le *dialogue* : l'autonomie de l'apprenant. Il fait l'hypothèse d'une relation entre la grandeur de distance transactionnelle de l'environnement éducatif et l'autodirection de l'apprenant.

Ainsi, on peut supposer que plus la *structure* est souple et le *dialogue* fréquent, plus la distance transactionnelle diminue. Dans son ouvrage « *Formations ouvertes : libertés de choix et autodirection de l'apprenant* », Jézégou (2005) cherche à valider cette hypothèse en évaluant la relation entre le niveau d'ouverture d'un dispositif de formation et le niveau de présence qu'il comporte.

<sup>9</sup> Dans Dessus, P., et Marquet, P. (2003). Les effets de la distance sur le discours de l'enseignant et le comportement des apprenants. *Distances et savoirs*, 1(3), p.345.

## 2. Le sentiment de présence

Partant d'une posture socioconstructiviste qui favorise les apprentissages autodirigés, Garrison, Anderson et Archer (2000) proposent un modèle de communauté d'apprentissage en ligne qui facilite la création d'un sentiment de présence, à distance :

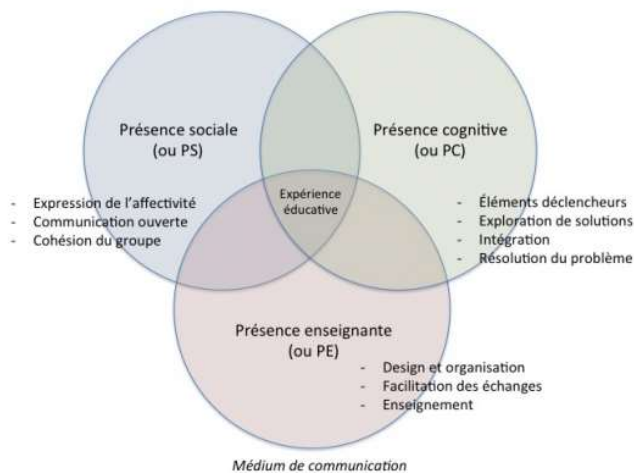


Figure 6 : Modèle de communauté d'apprentissage en ligne (Garrison, Anderson & Archer, 2000)<sup>10</sup>

On peut observer sur ce modèle trois dimensions de présence. Les auteurs définissent la **présence sociale** comme « la capacité des participants d'une communauté d'apprentissage à se projeter eux-mêmes socialement et émotionnellement, dans toutes les dimensions de leur personnalité, au travers du média de communication qu'ils utilisent » (2000). La création de présence sociale est fortement liée à l'utilisation que chacun fait des forums de discussion (Petit, 2016). Établir une relation de confiance en amont est un élément important pour l'établissement d'un sentiment de présence dans cette dimension. Les réactions affectives, l'ouverture à la communication et les réactions de cohésion dans les interactions, sont de bons indicateurs de présence sociale (Garrison et Anderson, 2003).

La **présence cognitive** renvoie au « degré auquel les participants sont capables de construire et de confirmer le sens de l'information grâce à la

<sup>10</sup> Dans Petit, M. (2016). Caractéristiques d'une supervision à distance de stagiaires en enseignement en ce qui concerne la création d'un sentiment de présence. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 32(1), p.3.

*réflexion et au dialogue dans une communauté d'apprentissage* » (Garrison et Anderson, 2003). C'est en travaillant sur des situations réelles et significatives qu'une intégration sera possible grâce à des liens entre la théorie et la pratique (Petit, 2016). Pour guider les réflexions, en particulier dans la résolution de problèmes, la rétroaction est ici une notion essentielle et un bon indicateur de présence cognitive.

Enfin, la **présence enseignante**, dite aussi *éducative*, a trait à « *la facilitation et la direction des processus cognitifs et sociaux pour atteindre des résultats d'apprentissage personnellement significatifs et intéressants d'un point de vue éducatif* » (Garrison et Anderson, 2003). Il s'agit ici de souligner l'importance d'un accompagnement personnalisé. La disponibilité et le suivi des membres prescripteurs visent à réduire la distance psychologique et physique du dialogue (Petit, 2016). Une bonne organisation, qui facilite le dialogue et privilégie l'instruction directe, est un bon indicateur de présence enseignante (Garrison et Anderson, 2003).

A partir d'une *étude exploratoire-descriptive d'orientation compréhensive*, Petit (2016) met en avant que la présence enseignante est la variable prescriptive la plus importante. Selon lui, certaines TIC peuvent créer un sentiment de présence et limiter les inconvénients occasionnés par la distance, mais le caractère hybride d'un accompagnement, qui relève de rencontres en présentiel, a démontré à travers plusieurs études, que les participants percevaient une plus grande présence enseignante et qu'il engendrait également un impact positif sur la présence sociale et cognitive.

« *L'un des enjeux majeurs de la formation se situe dans un espace invisible : lieu d'interactions, de tensions, de relations ou encore de transactions* » (Lameul, Jézégou, Trollat et Carré, 2009, p.11). En l'absence de rencontre physique, les travailleurs sociaux perçoivent la digitalisation comme déshumanisante et ne voient pas la possibilité de créer un processus de développement de savoir en utilisant les TIC. Pourtant, le développement professionnel de chacun ne dépend pas uniquement des outils mis à disposition. Selon Wittorski (2007), le développement professionnel dépend beaucoup des dispositifs de professionnalisation proposés.

## IV. Vers un processus de professionnalisation et de développement professionnel

La formation tout au long de la vie et l'éducation permanente traduisent une « *construction permanente de la réalité par et pour des sujets en interaction et en situation* » (Wittorski, 2007). La digitalisation offre des dispositifs de professionnalisation, dans les organisations qui proposent une logique de fonctionnement de fabrication des compétences. Selon Wittorski, une compétence est produite par l'action d'un individu ou d'un collectif dans une situation donnée, dont l'enjeu est la reconnaissance identitaire de l'individu par l'organisation. La transformation des individus, quant à elle, dépend de la dynamique de leur développement professionnel et de leurs apprentissages, face aux dispositifs de professionnalisation.

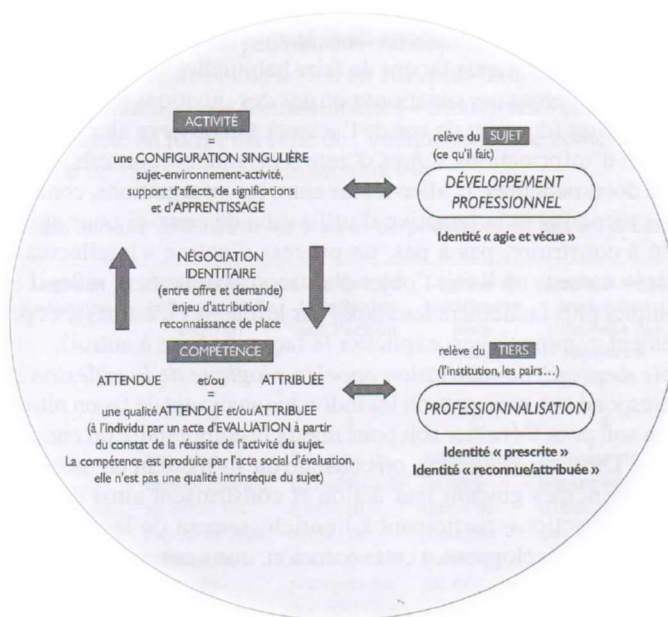


Figure 7 : Tryptique : Sujet, Organisation, Négociation (Wittorski, 2016, p.67)

Le schéma présenté ci-dessus met en évidence l'articulation étroite entre professionnalisation et développement professionnel. Selon Wittorski (2007, 2016), la **professionnalisation**, qui relève d'un tiers, est une intention organisationnelle de « *mise en mouvement* » des sujets, par la prescription de certaines compétences et la proposition de dispositifs particuliers. Le **développement professionnel** est un processus de transformation des sujets, dans ou en dehors des dispositifs proposés,

souvent assorti d'une demande de reconnaissance par l'organisation. Enfin, la ***négociation identitaire*** est un processus de transaction, entre le sujet et l'organisation, en vue de l'attribution de compétences reconnues par l'organisation et à partir des résultats de l'activité que le sujet a déployée.

« Ainsi, la professionnalisation des individus par et dans la réflexion sur les pratiques professionnelles [...], modifie plusieurs "règles d'action" collectives dans l'organisation, suscitant l'apparition de nouveaux principes de gestion faisant parfois également l'objet de formalisation, traduisant ainsi une dynamique de professionnalisation de l'organisation. Dit autrement, les processus d'apprentissage sont inter-reliés sur les plans individuels, collectifs et organisationnel » (Wittorski, 2007, p.92).

## 1. Les six voies de professionnalisation

Il existe une grande diversité de dispositifs de professionnalisation. Ces dispositifs articulent étroitement l'espace « *micro* », celui du sujet en demande de reconnaissance identitaire, l'espace « *méso* », celui de la négociation identitaire, et l'espace « *macro* », celui de l'organisation, de l'offre et de la reconnaissance identitaire. Ainsi, Wittorski (2007) propose six voies de professionnalisation (*Voir Annexe 6*) :

1. ***Logique de l'action*** : les sujets agissent dans un contexte familier où les situations nouvelles les amènent à modifier leur façon de faire, souvent sans s'en rendre compte. Ils mettent en pratiques des *savoirs acquis* et développent des *compétences incorporées* par ajustements et tâtonnements dans l'action.
2. ***Logique de la réflexion et de l'action*** : les sujets se trouvent face à un problème inédit. On observe alors une itération entre des stratégies de recherche et la tentative d'utilisation des savoirs recueillis pour agir. Les sujets produisent des *savoirs d'action* et développent des *compétences intellectualisées* ou *mentalées*.
3. ***Logique de la réflexion sur l'action*** : les sujets font une analyse rétrospective de leur action, pour l'évaluer, mieux la comprendre et la transmettre. L'analyse formalise les *compétences incorporées* produites dans l'action, pour les transformer en *savoirs d'action*, et développe des *compétences de processus*, par la gestion des capacités d'action.

4. **Logique de la réflexion pour l'action** : les sujets anticipent de nouvelles actions au regard de critères de qualité, dans l'intention d'améliorer leurs pratiques et d'être plus efficace. Les sujets produisent des *savoirs d'action* et développent des *compétences nouvelles*.
5. **Logique de la traduction culturelle par rapport à l'action** : Une tierce personne accompagne les sujets dans l'action, assure une fonction de *transmission de savoirs* et de *mise à distance de l'action*. On observe une modification des façons de voir et de penser l'action chez les sujets, qui construisent leur identité professionnelle.
6. **Logique de l'intégration assimilation** : les sujets acquièrent des *savoirs théoriques* et développent des *compétences méthodologiques*, non liés à l'action mais transférables dans l'action.

Selon Wittorski « *la professionnalisation passe par l'étude combinée de l'offre (côté organisation) et de la dynamique de développement professionnel (côté individu). Elle permet ensuite de penser ensemble, et non de façon dissociée, la professionnalisation des individus, des activités et des organisations* » (2016, p.73). Il ne suffit donc pas à une organisation d'emprunter une voie de professionnalisation pour se dire qualifiante ou apprenante.

## 2. Les principes d'une organisation qualifiante

Privilégier le recrutement de professionnels diplômés et être très sélective sur le jugement des personnes aptes à mener les activités de l'entreprise, ne permet pas à une organisation d'être qualifiante ou apprenante. Bien au contraire, selon Zarifian « *le niveau de sélection et d'exclusion est d'autant plus élevé que l'organisation est... moins qualifiante [...]. Le respect des normes conduit à rétrécir les marges de choix et à automatiser les comportements, en conformité avec la tradition taylorienne* » (2016, p.207 et 208). Dans le premier chapitre sur la présentation de la MVE, on peut observer l'importance du cadre législatif auquel elle doit répondre et les difficultés financières auxquelles elle doit faire face. On peut alors se demander comment une institution comme la MVE peut devenir une organisation qualifiante et apprenante ?

Zarifian propose quatre principes pour transformer une institution en organisation qualifiante et apprenante, tout en respectant les contraintes institutionnelles. **Le premier** est une organisation où l'on fait un « *traitement événementiel de l'activité* », il s'agit ici de positiver la résolution de problèmes en abordant un obstacle, non pas comme une difficulté mais comme un nouvel apprentissage.

**Le second** suppose une « *réorganisation de l'activité sur une base communicationnelle* », en déplaçant les cadres de références par la communication pluriprofessionnelle. Les professionnels avancent dans une logique de sens commun en s'intéressant à toutes les ressources internes et externes dont ils peuvent bénéficier.

**Le troisième** est une organisation qui permet à ses membres de « *réélaborer les objectifs de leur activité* ». Dans ce principe, le rôle de la hiérarchie n'est pas uniquement de décider de l'activité à mener ou de la prescrire, mais de laisser un degré d'initiative aux professionnels dans leur travail, qui leur permet de faire des choix et d'élaborer de nouvelles activités.

Enfin, **le quatrième** principe est essentiel à l'ensemble du cadre théorique de ce chapitre. Une organisation qualifiante et apprenante est celle qui « *permet à chaque individu de se projeter dans l'avenir* » et qui lui permet donc de rentrer dans une logique réflexive et de formation tout au long de la vie. Ainsi, l'organisation encourage le maintien de l'employabilité, et la volonté de l'individu à développer des compétences personnelles et professionnelles, à travers des projets individuels et collectifs.

Qu'il s'agisse de médiation d'usage, de distance transactionnelle ou de dispositifs de professionnalisation, la levée des freins symboliques des travailleurs sociaux dépend beaucoup de leur volonté à s'approprier le nouveau contexte qui leur est proposé. L'élaboration de ce cadre théorique a émergé des nombreux entretiens que j'ai menés dans le cadre de ma mission de stage. Une enquête qui a rapidement fait apparaître ces freins symboliques que sont : l'utilisation et la maîtrise des TIC, leur déshumanisation, leur sentiment d'isolement face à une proposition de formation à distance, et les exigences de leur cadre institutionnel.

---

## CHAPITRE 3 : LE CADRE DE MON ENQUETE

---

Dans un premier temps, je me suis entretenue avec le directeur de la MVE, qui m'a présenté le projet de transformation digitale du système d'information et de communication de la MVE (*Voir annexe 3 : Les projets du schéma directeur*). La mise en œuvre de cette action novatrice pour cette institution a débuté en mars 2010. Le premier objectif était de développer des compétences concernant les TIC au sein des foyers d'hébergement, au bénéfice des professionnels et des usagers. Depuis plusieurs années, les établissements de la MVE s'appuient, en partie, sur la transformation digitale des foyers, afin de développer leurs capacités numériques et tendre vers une centralisation et une standardisation de leurs activités, autant en interne qu'avec leurs partenaires.

Un changement majeur dans ce projet a eu lieu en août 2017<sup>11</sup>, qui s'est déroulé en trois temps : le premier temps concernait le remplacement de la plateforme technologique « Moodle » des foyers ; le deuxième temps était l'ouverture d'une phase de test de mars à juillet 2017 ; le troisième temps fut l'ouverture d'une plateforme institutionnelle unique accessible à l'ensemble des professionnels de la MVE et des personnes concernées.

Dans la continuité de ce projet et pour atteindre mon principal objectif de stage, qui était de livrer une formation sur la « Bienveillance », j'ai mené huit entretiens formels semi-directifs : un entretien auprès des trois directeurs d'établissement, un entretien avec l'économiste, un entretien avec la coordinatrice médico-sociale des foyers et un entretien avec trois travailleurs sociaux (*Voir Annexe 4 : Guide des entretiens*).

J'ai également effectué de nombreux entretiens informels tout au long de mon stage, en particulier avec les travailleurs sociaux, la coordinatrice médico-sociale et mon directeur de stage. Deux interventions à l'école de Buc Ressources, menées par le directeur des foyers, m'ont permis de rencontrer des étudiants de troisième année en éducation spécialisée. Je partagerai quelques éléments de nos échanges à la fin de ce chapitre.

---

<sup>11</sup> Schéma directeur du système d'information des foyers d'hébergement (2018, décembre).

Dans ce secteur d'activité, les temps d'échanges informels ont une place importante. Accueillir des personnes porteuses d'un handicap mental demande une flexibilité organisationnelle et une adaptation permanente à des situations nouvelles. Ainsi, des échanges peuvent être nécessaires à tout moment et ne peuvent pas toujours être planifiés. De plus, ces échanges sont souvent plus riches, car s'ils ont lieu à ce moment précis, c'est qu'ils répondent à un intérêt immédiat et que la personne est dans de bonnes dispositions pour ouvrir la discussion. La fréquence de mes échanges informels avec les professionnels de la MVE se sont présentés comme suit :

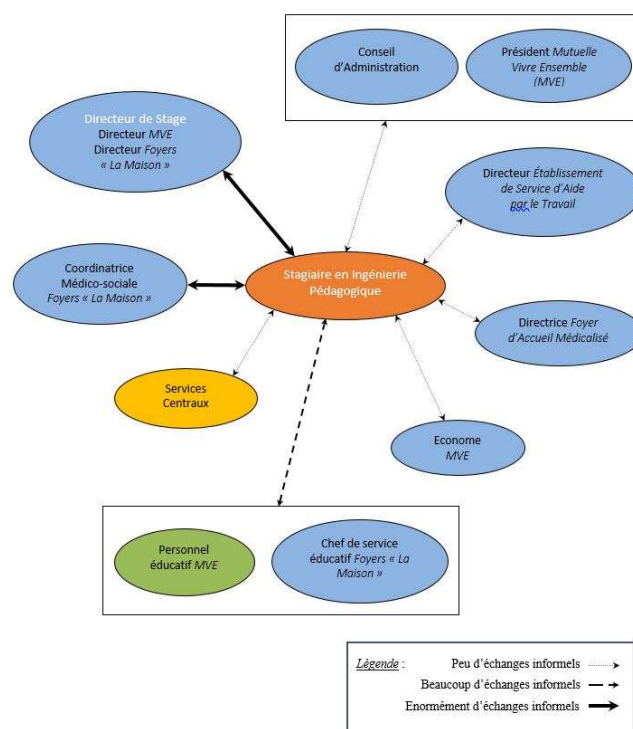


Figure 8 : Schéma de mes échanges informels dans l'institution

La question de départ des entretiens que j'ai menés portait sur les besoins de chacun en matière de « Bienveillance ». Dès le début de mon enquête, j'ai compris que les entretiens allaient également s'orienter vers un autre sujet : celui de l'utilisation du numérique au sein de la MVE, qui est au cœur de la problématique de ce mémoire. Ainsi, je vais analyser les résultats des réponses qu'ils m'ont apportées autour de trois axes :

- ✓ Leur expérience face à la rénovation de leur système d'information.
- ✓ Leur opinion sur la formation numérique.
- ✓ Les avantages et les inconvénients de la technologie dans leur travail.

## I. Rencontres avec la direction

Pour bien prendre connaissance de l'environnement de travail des membres de la direction, je suis partie dans un premier temps sur des questions concernant leur métier et le fonctionnement de leur établissement ou service. Ces éléments, présentés dans le premier chapitre, sont importants car ils donnent du sens au contenu des entretiens. Ma rencontre avec l'économiste n'apparaît pas, car notre discussion est restée centrée sur les besoins en matière de « Bientraitance » et non sur la question de la digitalisation.

### 1. Entretien avec le directeur des foyers

L'élément le plus important pour le directeur des foyers face à la rénovation de leur système d'information, et l'adhésion à la formation numérique, est de permettre aux professionnels de s'approprier le sens de cette démarche et de visualiser les circuits du traitement des informations. Selon lui, c'est le sens qu'ils donnent à ce projet qui leur permettra d'agir. Pour y parvenir, chacun a été formé à l'utilisation du logiciel installé en interne « *Imago* ». En plus de disposer d'une boîte mail professionnelle, chacun possède un nom d'utilisateur et un mot de passe pour se connecter de façon sécurisée. Ce logiciel, permet un suivi d'accompagnement individualisé des personnes accueillies au sein des foyers, par tous les professionnels intervenants auprès de ces derniers. Malgré les réticences au début de l'expérience, cette dernière s'est avérée positive et concluante. L'utilisation du logiciel est rapidement devenue opérationnelle.

L'accompagnement vers ce changement a fait l'objet d'une intervention à la biennale de l'*Unaforis* en novembre 2014. L'idée de créer des espaces de travail collectifs pour tendre vers une organisation apprenante a alors émergé. C'est ainsi que la plateforme institutionnelle collaborative de la MVE voit le jour en 2017. Cette plateforme fonctionnelle s'appuie sur l'expertise des professionnels et nourrit des savoirs d'actions. Ainsi, le système apprenant se construit à partir d'une mémoire. Actuellement, du fait de l'ancienneté des professionnels, cette mémoire collective est

principalement orale. Un des enjeux est de créer une traçabilité de ces mémoires, à court et moyen terme.

Les TIC peuvent rendre visible cette posture réflexive sur la durée. Cette réflexivité s'élabore par un passage d'une tradition orale à une démarche écrite qui laisse une trace pour permettre en réunion des *feedbacks*, de la compréhension de l'analyse sur l'action. La mémoire de cette réflexivité aiguise le discernement professionnel, pour à son tour devenir une action sur laquelle il est possible de construire, d'évoluer et de s'adapter. Les TIC sont des outils permettant ces actions au service des professionnels, comme la mise à disposition d'un espace de travail d'autoformation en vue d'une certification VAE par exemple. Ce dispositif permet d'approfondir le contenu d'une posture professionnelle, dans un climat de travail serein et participatif, au bénéfice de l'utilisateur et de sa famille.

La technologie présente plusieurs avantages. Elle facilite la communication entre les établissements, du fait de leur éclatement sur cinq lieux de vie distants. Elle permet l'accessibilité et l'adéquation des informations en tout temps, en vue d'une mutualisation fonctionnelle de ces dernières et répond à des besoins organisationnels. Elle permet également de limiter les redondances, d'archiver et de sauvegarder des données et devient un lieu de ressources et de traçabilité.

Il faut néanmoins vérifier que les outils existants soient bien adaptés, renforcer leur contrôle et mesurer leur efficacité. Il existe une réelle contrainte de temps dans l'apprentissage de l'administration d'une plateforme. Une bonne administration demande une vérification régulière des niveaux d'accessibilité et de sécurité, de mettre en place des procédures d'alerte, de vérifier les constantes mises à jour et d'harmoniser les sauvegardes. De plus, il faut également pouvoir répondre aux exigences de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL), qui a pour mission de protéger les données personnelles, d'accompagner l'innovation et de préserver les libertés individuelles. De ce fait, elle veille à l'application du Règlement Général de Protection des Données (RGPD), un règlement établi par l'Union européenne et entré en application le 25 mai

2018<sup>12</sup>. Cette démarche demande aux directeurs d'établissement beaucoup de temps, de recherches et d'autoformation, pour comprendre et mettre en place cette réglementation.

Pour terminer, le directeur des foyers souligne que l'implantation de la digitalisation au sein de l'institution se joue à trois niveaux : celui du sujet, celui de l'organisation et celui du dispositif choisi. L'enjeu est de trouver la meilleure articulation possible entre ces trois niveaux. Selon lui, l'innovation se trouve dans une logique intégrée et une dynamique opératoire des équipes dans l'utilisation de ces outils de travail. La motivation et l'engagement des équipes sont des atouts forts. Les faire travailler sur des projets fédérateurs, présentant un réel intérêt dans leurs pratiques, est la meilleure façon d'y parvenir.

## 2. Entretien avec le directeur de l'ESAT

Comme je l'ai expliqué précédemment, l'ESAT est une entreprise qui répond à une demande de production des clients et un établissement médico-social. L'usage des TIC fait partie de la culture de l'entreprise depuis plusieurs années, de par la communication régulière autant que nécessaire avec les clients. L'utilisation du logiciel « *Imago* » n'a pas posé de difficulté à l'équipe, et la communication avec l'équipe éducative des foyers, où résident de nombreux travailleurs de l'ESAT, s'est nettement améliorée.

En ce qui concerne la formation numérique, la réflexion est tout autre. Selon le directeur de l'ESAT, les diverses réformes mises en place ces dernières années, ont impacté les dispositifs de formation des travailleurs sociaux. Ces dispositifs quittent peu à peu la réalité du terrain éducatif pour s'orienter vers de l'ingénierie sociale et l'on n'aborde peu ce qui est essentiel, c'est-à-dire ce que chaque professionnel vient faire dans ce métier. Les moniteurs d'atelier oscillent entre la crainte de l'obligation de production, le besoin de reconnaissance du client et un vecteur de travail éducatif. La majorité des salariés de l'ESAT n'a pas eu de formation initiale dans le secteur du handicap, et bien qu'ils aient des prénotions de lucidité

---

<sup>12</sup> Pour de plus amples informations consulter l'adresse <http://www.rgpd-2018.eu/>.

sur la situation des travailleurs, cela ne veut pas dire qu'ils sont prêts à les accueillir. En particulier pour les moniteurs d'atelier les plus jeunes. Leur identité professionnelle et personnelle est toujours en construction et certains semblent livrés à eux-mêmes. Il est parfois difficile pour eux de prendre du recul face à leur accompagnement éducatif et dans l'action, ils ont parfois du mal à protéger leurs valeurs et se sentent personnellement touchés par ce que leur renvoi les travailleurs.

Deux questions s'imposent alors aux moniteurs d'ateliers de l'ESAT : comment faire pour ne pas perdre son identité et trouver le bon équilibre entre deux fonctions très différentes, celle du milieu économique et celle du milieu social ? Que doit-on mettre en place pour que nos actions soient menées dans le respect et l'amélioration de la prise en charge des travailleurs et du client ? Selon lui, la formation numérique ne peut pas répondre à elle seule à ces questions.

Ces professionnels ont besoin d'échanges directs et spontanés pour parler de ce qui leur est le plus complexe et d'être formés en travaillant sur des situations concrètes. L'accompagnement éducatif implique de travailler ses relations avec l'autre de façon construite, cadrée, créative et engagée sur le plan professionnel. De ce fait, le directeur ne croit pas à l'efficacité d'une formation numérique dans ce secteur d'activité.

La technologie présente tout de même certains avantages, particulièrement dans le domaine de la communication. Il est vrai également que la formation numérique est moins coûteuse et que les délais d'attente par ce biais-là sont moins longs. Mais le directeur de l'ESAT termina l'entretien sur une question ouverte : « *si la e-formation ne répond pas aux besoins réels des salariés, pourquoi favoriser et promouvoir son utilisation ?* ».

### 3. Entretien avec la directrice du FAM

Les professionnels du FAM ne sont pas du tout dans une logique numérique et la construction de la norme d'utilisation du logiciel « *Imago* » a été longue. Une des craintes que la directrice avait au départ, face à la digitalisation de leur système d'information, était la complexité des outils choisis, la

contrainte de temps pour apprendre à s'en servir et mettre en place la réglementation promulguée par la CNIL. Avec le recul, elle reconnaît qu'il s'agissait d'une simple habitude à prendre et que chacun l'utilise facilement aujourd'hui, pour ses transmissions, ses rapports d'activités, ses bilans éducatifs et les travailleurs sociaux communiquent beaucoup par mail. En revanche, ils n'investissent pas la plateforme collaborative. La directrice elle-même utilise peu les ressources que cette dernière peut offrir.

Un besoin important de formation se fait sentir au FAM, en ce qui concerne les relations interpersonnelles au travail, l'écoute active des uns et des autres, une écoute qui semble difficile et qui génère de nombreux conflits. L'ensemble de l'équipe travaille au FAM depuis plusieurs années et les travailleurs sociaux prennent souvent les choses trop à cœur. C'est une équipe stable qui est réfractaire au changement, pour laquelle il est difficile de s'adapter aux évolutions et qui ne voit pas la mobilité interne de façon positive. Selon elle, la formation numérique ne produira ni changement, ni transformation sur ces sujets. Ce sera simplement un lieu d'informations, par l'absence de flexibilité de son contenu qui est déterminé à l'avance. Cette dernière ne répondra pas à la complexité des relations humaines et aux questionnements existentiels des professionnels.

Un des avantages évidents, de la plateforme collaborative et de la formation en ligne, est ce large accès à des ressources en tout temps. Mais la directrice du FAM pense qu'une part de formation en présentiel est inévitable pour une réelle efficacité. Car l'inconvénient majeur de ces outils, est le manque d'autonomisation des professionnels à les utiliser et à aller chercher des ressources par eux-mêmes.

#### 4. Entretien avec la coordinatrice médico-sociale

Les foyers d'hébergement ont eu une équipe stable pendant une longue période, mais il y a eu de nombreux mouvements ces cinq dernières années. Le besoin en formation est très variable car il existe une grande différence de maturité au sein de l'équipe actuelle. Soit les salariés ont beaucoup d'expériences, soit ils commencent tout juste dans le métier. Face aux refus

réguliers des demandes de formation par manque de budget, chacun essaie de répondre à ses besoins de formation comme il peut, pour trouver ce qu'il faut bien appeler des combines. La tension actuelle sur le terrain, entre les valeurs du travail social et celles de la technologie, engendre finalement deux attitudes bien distinctes : « *soit tout accepter, soit tout rejeter en bloc* ».

Selon la coordinatrice médico-sociale, il est nécessaire de privilégier au moins une formation en interne et en présentiel pas an. Elle comprend les contraintes budgétaires, mais n'est pas en accord avec l'obligation d'une formation sur l'utilisation des outils numériques dans leurs pratiques, qui d'une part n'intéresse pas les professionnels, et d'autre part se fait au détriment d'une formation plus significative pour eux. Cette obligation représente pour elle un véritable inconvénient et elle pense que la priorité en matière de formation est autre.

Dans ce contexte, elle comprend la résistance des travailleurs sociaux face à l'utilisation des TIC. Elle a aussi l'impression que ces outils peuvent freiner la créativité, la spontanéité, l'intuition et la passion des professionnels pour leur travail. A contrario, en tant que coordinatrice médico-sociale des foyers d'hébergement implantés sur trois lieux de vie différents, elle admet que la mise en place du logiciel « *Imago* » a largement facilité la transmission des informations et la gestion de certaines situations.

Le fichage électronique et le croisement des données laissent néanmoins subsister un grand paradoxe entre : l'importance d'une logique de traçabilité des données, pour la construction d'une mémoire collective ou le traitement des événements indésirables ; et le danger réel du piratage qui peut nuire à la confidentialité des données personnelles.

On peut observer à travers ces différents échanges que la résistance face à ce projet de digitalisation ne concerne pas uniquement les travailleurs sociaux. Les membres de la direction ont également des craintes, des préjugés et manquent de culture numérique. Pour prévenir le risque de « *fracture numérique* » (Plantard, 2011), le développement et la valorisation de leur usage par les directions est un enjeu essentiel pour permettre aux

travailleurs sociaux, de se concentrer sur l'accompagnement humain et de travailler davantage en réseau (Bonjour et Meyer, 2011). Il incombe en grande partie aux directions de trouver des solutions, en s'appuyant sur des modèles de communauté d'apprentissage divers (*figure 6, p.29*), qui sauront répondre à leurs besoins et susciter l'intérêt, la motivation et l'engagement de l'ensemble des professionnels face aux technologies. Les membres de la direction doivent avoir le souci d'identifier et d'anticiper les différents obstacles, pour permettre à chacun des professionnels de :

*« rester lucide sur ce qui est en train de se produire et ses limites pour mieux comprendre [...] et agir sur ces transformations. Parce que nous sommes convaincus que c'est à cette condition que les organisations de demain seront aussi pérennes qu'humaines »* (Charbonnier et Enlart, 2018, p.22).

## II. Entretiens avec les travailleurs sociaux

L'essentiel des critiques des travailleurs sociaux a porté sur la déshumanisation des TIC, la standardisation des processus d'information et la confidentialité des données personnelles. J'ai cependant pu distinguer deux catégories d'acteurs : ceux ayant vécu la transformation digitale de la MVE et ceux qui ont pris leur poste après la mise en œuvre de cette dernière. Ainsi, cette transformation *« a engendré tour à tour des préoccupations soutenues, voire de la résistance, mais elle a aussi donné lieu à l'adoption de pratiques innovantes »* (Bouchard et Ducharme, 2000, p.126).

### 1. Les professionnels ayant vécu la transformation digitale de la MVE

J'ai mené deux entretiens semi-directifs et de nombreux échanges informels avec des professionnels ayant vécu la transformation digitale de la MVE. Il semble important pour eux de trouver des lieux de parole où ils peuvent parler du « non-sens » qui parfois leur est demandé par les politiques. Ils ont l'impression que les pouvoirs publics et les établissements focalisent sur les économies à réaliser, en oubliant le bien-être des personnes accueillies et la réalité du travail sur le terrain. Cela concerne tout aussi bien les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, proposées

aujourd'hui par l'HAS, que la nomenclature *SERAFIN-PH*<sup>13</sup> et la digitalisation. Sur ce dernier sujet, nombreux sont ceux à m'avoir dit : « *Je travaille dans le social pour accompagner des êtres humains, pas des machines* ». Pour ces professionnels, il s'agit d'un formatage de leurs pratiques qui n'a pas toujours du sens. Le problème qui se pose pour eux est que les instances juridiques visent une pratique universelle et ne semblent pas voir les actions individuelles à mettre en place pour le bien-être des usagers. Le secteur social et médico-social est donc gouverné par des gens qui n'ont aucune idée de la réalité du terrain. Les travailleurs sociaux doivent accepter un discours d'appauvrissement de leur métier, qui les enferment dans une institution pour devenir de simples exécutants.

Les professionnels ressentent un manque de formation, face aux problématiques rencontrées sur le terrain, et disent manquer de temps pour se documenter et réfléchir en équipe. Le travail en équipe est la base du travail social, pour eux la cohésion est essentielle. C'est pourquoi ils voient la formation intra-entreprise en présentiel comme primordiale et qu'ils ont du mal à trouver un intérêt à la formation numérique. Dans le même ordre d'idée, ils pensent que la VAE ne leur apportera pas les apports théoriques et expérientiels nécessaires. Dans un processus de formation, la plupart des travailleurs sociaux évoquent le besoin d'effectuer des stages dans d'autres structures que la leur, pour avoir une chance de s'adonner à de nouvelles pratiques et sortir de la routine.

Au commencement du projet de digitalisation, les professionnels ne le voyaient pas d'un œil positif. Mais la formation qu'ils ont reçu pour apprendre à utiliser l'outil a apaisé leurs inquiétudes. Après une phase d'adaptation nécessaire, ils se disent finalement satisfaits sur plusieurs points : l'accès aux informations, la clarté des écritures, le gain de temps, la traçabilité des écrits, qui évite la perte d'informations et qui permet de retrouver plus facilement des éléments passés. Cependant, l'accessibilité aux informations par tout un chacun a soulevé un questionnement sur ce

---

<sup>13</sup> Services et établissements : Réforme pour une adéquation des financements aux parcours des Personnes handicapées.

qu'ils pouvaient écrire ou non : « *peut-on faire confiance aux paramètres de sécurité d'un logiciel ou d'une plateforme et à l'interprétation de chacun face à ce que l'on rédige ?* ».

Une autre crainte a été évoquée, celle de voir la suppression des réunions d'équipe. Là encore, cette inquiétude s'est rapidement dissipée. Les réunions institutionnelles, pluriprofessionnelles et éducatives ont toujours lieu et peuvent même être plus efficaces dans certaines situations. Une meilleure circulation de l'information grâce à la digitalisation évite la redondance des discours en début de réunion.

Enfin, le digital leur apparaît comme un effet de mode, un fait de société qui nuit à la relation humaine. Ainsi, ils peuvent se sentir seul dans l'interaction et avoir des doutes sur la bonne réception d'une information. En ce qui concerne la formation à distance, elle peut élargir leurs connaissances mais peut aussi être problématique : « *Comment peut-on être sûrs d'avoir la bonne réponse et que l'on ne fait pas fausse route ? Quelles options nous restent-t-il si nous n'avons pas de feedbacks clairs de la part d'un formateur ?* ».

En conclusion, le numérique « *Oui ... mais pas pour tout !* ».

A travers ces témoignages, on sent l'importance du dialogue, de l'échange et des interactions chez les travailleurs sociaux. Pour minimiser la distance transactionnelle « *dans un tel processus de changement, il devient nécessaire que les partenaires soient engagés pour que l'interaction soit productive* » (Lafortune, Lepage, Persechino, 2008). Les temps de réunions des foyers favorisent l'engagement et les interactions, qui font la force d'une équipe de travail. C'est l'occasion de renforcer la cohérence et d'optimiser une énergie collective<sup>14</sup>. Les réunions d'analyse de la pratique professionnelle, qui ont lieu une fois par mois, permettent particulièrement de développer une pratique *réflexive-interactive* essentielle au développement professionnel. Elles font partie intégrante d'un processus de professionnalisation s'inscrivant dans une logique *sur* et *pour* l'action (Wittorski, 2007).

---

<sup>14</sup> Projet d'établissement 2014-2019 des foyers d'hébergement « La Maison » (2014).

On peut également observer que la formation qu'ils ont reçu pour apprendre à utiliser l'outil prescrit a été bénéfique. Moyennant quoi, en levant les freins symboliques des travailleurs sociaux, un choix pertinent de dispositif de professionnalisation peut devenir un réservoir de motivation, de contribution et un tremplin pour passer à l'action.

## 2. Les professionnels arrivés dans l'institution après la transformation digitale

Pour les travailleurs sociaux arrivés après la transformation digitale de la MVE, qui représente aussi les professionnels les plus jeunes, leur discours est un peu différent. J'ai mené un entretien semi-directif et de nombreux échanges informels auprès de ces derniers. Même si ce n'est pas une forme d'organisation qu'ils ont connue auparavant, leur adaptation à l'utilisation de ces outils s'est faite sans difficulté. Ces professionnels s'affairent à trouver un espace de transfert positif, pour avancer en préservant leur position et accompagner l'utilisateur en matière de parcours de vie et de besoins réels. Ils semblent moins résistants et vont naturellement dans le sens de l'institution. Ainsi, j'ai pu constater à travers nos échanges, que la naturalisation de la situation construisait une norme digitale.

La traçabilité des informations a indéniablement engendré un changement de leur style d'écriture. Un grand nombre de personnes a accès aux écrits. De ce fait, ils sont vigilants à ce qu'ils écrivent, ils ne transmettent pas n'importe quelle information, ils font attention aux fautes d'orthographe et disent écrire mieux qu'avant. En revanche, quelques-uns ressentent un sentiment d'isolement et une intrusion dans leur pratique face à cette logique de traçabilité. Les professionnels ont besoin de se retrouver en présentiel, pour discuter en temps réel de nombreuses situations.

Même si l'usage des TIC est vite devenu opérationnel pour eux, par sa préexistence institutionnelle à l'embauche, on retrouve ici l'importance du sentiment de présence sociale et éducative décrit par Garrison et Anderson (2003). Établir une relation de confiance avec ses pairs en privilégiant les échanges directs, autant que possible, reste un élément essentiel.

### 3. Rencontres avec les étudiants

J'ai aussi eu l'occasion de rencontrer des stagiaires et d'accompagner mon directeur de stage lors de deux interventions auprès d'étudiants de troisième année en éducation spécialisée, à l'école de Buc Ressources. Le sujet étant la présentation de la transformation digitale de la MVE, il me paraît intéressant de partager brièvement leur point de vue.

La sécurité des données personnelles et des droits d'accès est une crainte largement évoquée, ainsi que les exigences de fonctionnement des institutions. Sur leurs lieux de stage, ils observent des environnements inadaptés au numérique, un grand manque de matériel informatique (qui n'encourage pas son utilisation), des plateformes collaboratives qui fonctionnent mal (qui entraînent une perte de temps), et ils perçoivent le numérique comme un frein à l'accompagnement éducatif. Certains tuteurs de stage présentent le numérique comme un outil de surveillance qui leur demande de justifier en permanence leur travail. Ainsi, les plateformes représentent pour les étudiants une angoisse plus qu'un avantage et le frein symbolique principal des travailleurs sociaux subsiste : « *On a la sensation que le numérique nous fera complètement passer à côté de la relation* ».

La médiation d'usage (Plantard, 2011) et la distance transactionnelle (Moore, 1993 et Jézégou, 2005) peuvent valoriser des nouveaux modèles de références, d'actions et de relations sociales, qui transforment notre rapport à soi et au collectif. La digitalisation « *n'est donc pas synonyme d'isolement des individus mais atteste de l'émergence de nouvelles formes d'échange social à distance* » (Jouët, 2011, p.66)<sup>15</sup>, et touche les fondements et les valeurs de l'organisation dans sa globalité.

La fin de cette enquête et la continuité de mes échanges informels m'ont amené à réaliser une analyse *SWOT*<sup>16</sup> face à l'implantation de la digitalisation dans l'institution (*Voir Annexe 5*). Cette analyse a contribué à la construction de la problématique de ce mémoire et à l'élaboration de préconisations pour un accompagnement aux changements.

---

<sup>15</sup> Repéré dans Denouël, J., et Granjon, F. (dir.). (2011). *Communiquer à l'ère numérique : regards croisés sur la sociologie des usages*. Paris : Presses des Mines.

<sup>16</sup> Outil de stratégie permettant de déterminer les options dans un domaine d'activité.

---

## CHAPITRE 4 : PRECONISATIONS POUR UN ACCOMPAGNEMENT AUX CHANGEMENTS

---

Les avantages potentiels de la technologie varient en fonction d'un certain nombre de facteurs, notamment le statut économique, la problématique des usages, les objectifs du travail à mener et le type de technologie envisagée. Mais les décisions relatives à la pratique ne devraient-elles pas plutôt être fondées sur des données empiriques plutôt que sur des hypothèses ou des préjugés ? (Barsky, 2017). C'est bien l'expérimentation de ces outils, qui invitera les travailleurs sociaux à dépasser leur résistance initiale pour les amener à les considérer comme des outils susceptibles de les aider.

La digitalisation facilite la mise en œuvre d'un travail collaboratif. En donnant du sens à cette transformation digitale, on peut faire l'hypothèse que l'apprentissage collaboratif est un des leviers d'opérationnalisation d'un projet de digitalisation. Ainsi, je propose dans ce dernier chapitre des préconisations pour un accompagnement aux changements, qui mobilisent particulièrement la théorie de Wittorski (2007), vers un processus de professionnalisation et de développement professionnel.

### I. Donner du sens à la digitalisation

Comme l'a évoqué le directeur de la MVE lors de nos échanges, il est essentiel dans un premier temps, que les professionnels donnent du sens à la démarche de digitalisation. Il incombe aux travailleurs sociaux et aux institutions de travail social, de mettre à jour et d'élaborer des politiques technologiques qui s'appliquent à leur contexte particulier de pratique. Les réseaux pourraient leur permettre à l'avenir d'atteindre un grand nombre de personnes à des fins telles que la défense des droits sociaux, l'autonomisation de la communauté ou encore la collecte de fonds.

Les normes d'utilisation des TIC, dans la transmission des informations ou encore dans la tenue des dossiers, doivent maintenir la pertinence et la sécurité des personnes accueillies dans les institutions. Dans la situation de la MVE, la plateforme collaborative « Moodle » et le logiciel « Imago » qu'elle

utilise, lui permet de partager des informations et des ressources grâce au réseautage social en ligne, améliorant ainsi les services offerts aux usagers. Les nouvelles normes mises en place et l'éthique doivent fournir aux travailleurs sociaux des conseils efficaces à l'utilisation de ces outils.

La formation numérique peut également être un soutien et une ressource dans certaines situations. Cela pourrait permettre aux travailleurs sociaux de sortir de l'isolement dans lequel ils se sont installés avec le temps, dans le milieu du travail. Il s'agit ici de proposer des outils collectifs aux professionnels, mais leur appropriation reste très personnelle. Dans un contexte professionnel social, les salariés sont constamment en interactions. Pour prendre du recul face à leur accompagnement, il est parfois nécessaire d'aller chercher des réponses à l'extérieur de ce contexte.

Tout dépend de l'usage que l'on fait du numérique dans notre travail : la responsabilisation et l'autonomisation de chacun est mise en cause. Dans un premier temps, il s'agit de voir l'outil numérique comme un outil de facilitation. Il est important de commencer à s'y intéresser et à l'utiliser, pour une intégration en douceur d'une notion qui fera indéniablement son apparition au sein des institutions du travail social dans les années à venir.

## II. De la résistance à l'apprentissage collaboratif

Les TIC « sont souvent envisagées dans une perspective opposant les normes et rationalités propres à l'univers de la technique à celles des relations humaines » (Bouchard et Ducharme, 2010, p.130). La résistance peut tout autant se nourrir des peurs que des préjugés négatifs. Mais les institutions de travail social ne doivent plus les ignorer au risque de creuser un peu plus le clivage entre leur secteur d'activité et le milieu du travail.

Pour lever cette résistance et tendre vers une appropriation des usages, il faut cultiver les projets existants, partir de ceux que réalisent les travailleurs sociaux, et appréhender la société du numérique à travers une démarche d'innovation technologique et *collaborative* (Plantard, 2011). La *collaboration* est l'acte de travailler ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif commun. Le *travail collaboratif* n'est pas fondé sur l'organisation

hiérarchique d'une entreprise, mais sur un mode de travail où collaborent les professionnels grâce aux TIC. Un outil de collaboration peut être le réseautage social, la messagerie instantanée, le partage de fichier en ligne, ou encore une plateforme pédagogique. Au sens large, toute technique qui aide au moins deux personnes à réaliser ensemble un objectif peut être considérée comme un outil collaboratif. Dans le domaine de l'apprentissage, la collaboration repose sur un but commun où chaque membre réalise une part de la tâche globale, en puisant dans les ressources de l'environnement, dans ses propres ressources et dans celles du groupe. On parle alors de *communauté d'apprentissage* et d'*apprentissage collaboratif*<sup>17</sup>.

Pour mettre en avant la plus-value d'un *apprentissage collaboratif*, il me semble intéressant de faire un court résumé de la naissance de l'éducation permanente en France. En créant la *loi « Delors »* en 1971, sur la formation professionnelle continue, le gouvernement fait le pari que la formation peut favoriser l'évolution professionnelle mais aussi le développement personnel de chacun. La formation devient un levier indispensable pour créer une société de connaissances qui répond aux objectifs des entreprises. Des principes originaux tels que la formation va mener à l'insertion, à l'emploi et au développement personnel, véhiculent des valeurs positives et des changements de mentalités. On assiste alors au développement des stages en entreprise, des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation. La loi place l'apprenant au centre du dispositif en créant la VAE en 2002. Nous parlons alors de parcours d'apprentissage, de l'importance des apprentissages informels, de transfert de compétences personnelles et professionnelles, pour aller vers une responsabilisation individuelle. Les pouvoirs publics vont s'approprier la formation professionnelle continue et en moins de 50 ans elle est valorisée comme bien public. Enfin, en 2014 c'est le CPF qui fait son apparition, et la *loi « Pénicaud »* est promulguée en septembre 2018. L'amélioration du système social visée par l'éducation populaire, le développement culturel, associatif et politique, ouvrent les portes de l'éducation permanente.

---

<sup>17</sup> Repéré sur le blog de Cristol, D., *Apprendre autrement*, <http://4cristol.over-blog.com/>.

A mon sens, ce nouveau visage de la formation des adultes inscrit l'*apprentissage collaboratif* dans un mouvement permettant de prendre un nouveau virage en ce qui a trait à sa manière de faire, d'être et d'apprendre. Mais « *que cherche-t-on au travers de la collaboration ? Certainement le fait de mieux fonctionner, d'être plus performant en s'appuyant sur des complémentarités et des coopérations. Si chacun y voit son intérêt, alors la collaboration semble être une évidence* » (Charbonnier et Enlart, 2018, p.149). Ainsi, la collaboration est le processus qui entraîne l'apprentissage, qui permet d'accompagner un changement et de répondre à un besoin de formation continue.

### III. Vers un accompagnement aux changements

Comme cela se fait au sein des foyers de la MVE, il me paraît essentiel que les autres directeurs d'établissement et, dans un sens plus large, l'ensemble des institutions sociales et médico-sociales, s'engagent dans un processus d'accompagnement aux changements. De là, si :

*« chacun s'engage dans un processus de réflexion qui progresse vers des changements de pratique et incite les acteurs à se repositionner dans le va-et-vient entre "ce qui se passe et ce qui est vécu" [...], cela provoque une mise à distance où l'accompagnement prend tout son sens et devient une voie prometteuse de réflexion, d'action et de changement » (Pharand et Doucet, 2013, Bouchard, De Champlain et Maltais, 2019, p.125).*

Les travailleurs sociaux de la MVE ont commencé à s'intéresser un peu plus aux forces, aux ressources et aux aspects positifs des technologies par l'expérimentation en défendant une logique de sens communs. Pour créer un mouvement de coconstruction d'un savoir avec les acteurs concernés, la prise en compte de leur point de vue et de leur compréhension des outils de recherche fait partie intégrante du processus (Bouchard, De Champlain, Doucet, Maltais, 2019).

En lien avec l'ensemble de mon cadre théorique, je vais présenter les huit compétences nécessaires pour mener à bien un accompagnement aux changements (Lafortune, Lepage et Persechino, 2008). Enfin, je terminerai sur la proposition d'une typologie de développement des compétences des travailleurs sociaux par la production de savoirs d'action.

## 1. Huit compétences professionnelles pour mener à bien cet accompagnement

Dans un contexte de changement prescrit, Lafortune, Lepage et Persechino (2008) ont élaboré un référentiel de huit compétences professionnelles pour mener à bien cet accompagnement :

1. *Adopter une posture visant à réaliser une démarche d'accompagnement d'un changement* : démarche d'accompagnement socioconstructiviste, donner du sens au changement, logique de la réflexion *et* de l'action.
2. *Modeler une pratique réflexive* : médiation d'usage dans une logique de la réflexion *et* de, *sur, pour* l'action.
3. *Prendre en compte la dimension affective* : sentiment de présence, logique de la traduction culturelle par rapport à l'action.
4. *Maintenir une communication réflexive-interactive dans la préparation et l'animation du processus de changement* : favoriser une *structure* souple et un *dialogue* fréquent, logique de la réflexion *et* de, *sur, pour* l'action.
5. *Mettre en place une collaboration professionnelle* : développement de compétences, logique de la réflexion *et* de, *sur, pour* l'action.
6. *Mettre en place des projets d'action* : développer des savoirs d'action, logique de la réflexion *et* de, *sur, pour* l'action.
7. *Mettre à profit des pratiques évaluatives* : organisation qualifiante et apprenante, logique de la réflexion *et* de, *sur, pour* l'action.
8. *Exercer un jugement professionnel en agissant de manière éthique et critique* : logique de la traduction culturelle de l'organisation et de tous les acteurs concernés par l'action.

Même s'il ignore l'aboutissement de la démarche, le responsable de cet accompagnement demeure le point de repère qui éclaire chaque étape du processus, en recadrant les résistances, les obstacles, les remises en question, les confrontations, les ajustements, les positionnements et les prises de conscience vers une nouvelle voie, pour l'inscrire dans une voie de changement consenti, malgré le caractère obligatoire de départ.

Ainsi l'accompagnateur est une « *manière d'être avec l'autre* » dans un double sens, car « *l'accompagnateur pose les conditions pour que l'Autre fasse son chemin et ainsi construit avec lui son chemin* » (Vial, 2007)<sup>18</sup>.

## 2. Transformer les compétences en savoirs d'action

Pour répondre à un besoin de développement professionnel continu et de renouvellement des pratiques, il s'agit de construire des connaissances collectives, de développer des compétences et de susciter des prises de conscience, dans une perspective socioconstructiviste et dans une optique réflexive (Lafortune, Lepage et Persechino, 2008).

L'important pour les institutions du travail social est de développer des savoirs d'action en adoptant une méthode qualitative et pas seulement une démarche qualicienne. Il s'agit de créer un sentiment d'appartenance, en favorisant les échanges de savoirs liés aux connaissances, aux expertises, aux habiletés et aux compétences. A partir des six voies de la professionnalisation (*Voir Annexe 6*) de Wittorski (2007), j'ai élaboré une typologie des processus de développement des compétences des travailleurs sociaux (*Voir Annexe 6 bis*).

Pour une organisation qualifiante et apprenante, le travail collaboratif et la reconnaissance des compétences, constituent un défi majeur quant à la production de savoirs d'actions et la pérennité de l'usage des outils technologiques. Rappelons que le quatrième principe d'une organisation qualifiante proposé par Zarifian (2016), est de « *permettre à chaque individu de se projeter dans l'avenir* ». Ce principe donne tout son sens à la notion d'*empowerment*. Souvent traduite en français par « *pouvoir d'agir* » ou « *capacité d'agir* », elle constitue un fondement et un horizon de l'accompagnement.

« *L'empowerment est au cœur de la notion d'e-inclusion qui renvoie bien à la dimension excluante de la société de l'information et de ces machines étranges ainsi qu'aux processus d'appropriation que doivent faire les non-usagers* » (Plantard, 2011, p.150).

---

<sup>18</sup> Dans Doucet, M., et Thériault, M. (dir.), *L'adulte en formation... pour devenir soi : espaces, passages, débats et défis*, p.126. Québec : Presses de l'Université du Québec.

*L'empowerment* décrit un processus où la personne prend conscience et développe le pouvoir qu'elle a sur son destin individuel, et l'influence qu'elle peut avoir sur le collectif. Il repose sur la vision, l'autonomie et l'appropriation. Dit autrement, les professionnels doivent savoir où ils vont (vision), doivent avoir une marge de manœuvre suffisante pour y aller (autonomie) et doivent pouvoir se sentir légitimes pour mener une action prescrite (appropriation).

Plusieurs caractéristiques, qui mettent en jeu des valeurs personnelles, sont donc incontournables pour produire des savoirs d'action : l'engagement volontaire, la croyance en ce nouveau mode de fonctionnement, la réciprocité, la complémentarité entre les professionnels, le soutien et la confiance mutuelle, mais aussi le respect, le partage et la tolérance.

Ainsi, plus le degré de présence de ces caractéristiques chez les professionnels sera élevé, plus la collaboration et l'appropriation sera possible et fructueuse.

---

## CONCLUSION

---

Il pourrait y avoir une attitude moins défensive face à l'utilisation des technologies dans le travail social. Pour cela, les professionnels « *doivent se mobiliser en faveur de la justice sociale, de la solidarité, et du partage que procure "ce nouvel ordre du monde de l'information"* » (Webster, 1995, Bouchard et Ducharme, 2000, p.121). L'accompagnement aux changements peut favoriser l'émergence d'une intelligence collective. De nombreux établissements sont pris dans une logique gestionnaire et financière qui les empêchent de réfléchir au sens donné à un projet de digitalisation.

Comme l'expliquent très justement Charbonnier et Enlart (2018), il faut vivre le digital pour ne pas avoir à le subir. J'en ai moi-même fait l'expérience à travers ce stage en utilisant un outil que je ne connaissais pas et qui m'a été prescrit par sa préexistence institutionnelle. Ainsi, j'ai dû apprendre à le maîtriser et lui donner du sens, malgré les réticences exprimées par les travailleurs sociaux concernés par la formation que j'étais amenée à construire. Les résultats de mon enquête et ma mission de stage m'ont invité à une négociation identitaire entre mes valeurs en tant que *travailleuse sociale* et mon statut de *stagiaire en ingénierie pédagogique* dans l'organisation. Un important travail collaboratif avec mon directeur de stage et la coordinatrice médico-sociale des foyers d'hébergement, m'a permis de questionner les objectifs de la création de cette formation, en posant le diagnostic de mon enquête sur les besoins réels. A partir de là, le passage de la demande à la commande s'est fait, en trouvant un équilibre entre l'outil qui m'était imposé et les objectifs réalisables avec cet outil.

Les lois, les conventions et les principes de notre société sont en constante évolution. Chacun doit trouver un équilibre entre ce qui lui est prescrit et un mouvement optimal qui lui correspond. L'accompagnement aux changements, la collaboration, l'appropriation, la production de savoirs d'action, le développement et la reconnaissance des compétences, sont les mots clés d'une organisation qualifiante, d'une utilisation positive et de la valeur ajoutée des technologies.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Barsky, A. E. (2017). Social work practice and technology: ethical issues and policy responses. *Journal of Technology in Human Services*, 35(1), 8-19.  
doi : 10.1080/15228835.2017.1277906.
- Bouchard, L. et Ducharme, M.-N. (2000). Les défis posés au travail social à l'ère des technologies de l'information. *Nouvelles pratiques sociales*, 13(1), 119-136.  
<https://dx.doi.org/10.7202/000009ar>.
- Bouchard, P., De Champlain, A, Doucet, M., et Maltais, D. (2019). La formation continue en formation générale des adultes. Dans Doucet, M., et Thériault, M. (dir.), *L'adulte en formation... pour devenir soi : Espaces, passages, débats et défis*, (p.123-133). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Brewer, S. (2009). Articuler dispositions des apprenants et dispositifs de formation : perspectives d'un linguiste en éducation. Dans Lameul, G., Jézégou, A., Trollat, A.-F. et Carré, P., *Articuler dispositifs de formation et dispositions des apprenants*, (p. 45-70). Lyon : Chronique Sociale.
- Carré, P., et Caspar, P. (dir.) (2017). *Traité des sciences et des techniques de la formation* (4<sup>e</sup> éd.). Malakoff : Dunod.
- Charbonnier, O. et Enlart, S. (2018). *Société digitale : comment rester humain ?* Malakoff : Dunod.
- Gardou, C. (1997). *Professionnels auprès des personnes handicapées*. Toulouse : érès.
- Jézégou, A. (2007). La distance en formation. Premier jalon pour une opérationnalisation de la théorie de la distance transactionnelle. *Distances et savoirs*, 5(3), 341-366.  
<https://www.cairn.info/revue-distances-et-savoirs-2007-3-page-341.htm>.
- Jézégou, A. (2009). Caractériser la distance en formation : une question de transactions entre le dispositif et l'apprenant. Dans Lameul, G., Jézégou, A., Trollat, A.-F. et Carré, P., *Articuler dispositifs de formation et dispositions des apprenants*, (p. 93-111). Lyon : Chronique Sociale.
- Lafortune, L., Lepage, C. et Persechino, F. (2008). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Meyer, V. (dir.). (2017). *Transition digitale, handicaps et travail social*. Bordeaux : LEH.
- Odier, G. (2013). *Carl Rogers, être vraiment soi-même : l'approche centrée sur la personne*. Paris : Eyrolles.
- Petit, M. (2016). Caractéristiques d'une supervision à distance de stagiaires en enseignement en ce qui concerne la création d'un sentiment de présence. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 32(1).  
Repéré à l'adresse <http://journals.openedition.org/ripes/1041>.

- Plantard, P. (2011). Pour en finir avec la fracture numérique. Dans Plantard, P., Le Mentec, M. et Trainoir, M., *Pour en finir avec la fracture numérique*, (p. 139-159). Paris : FYP.
- Plantard, P. (2014). Chapitre III : la boucle itérative des usages. Dans *Anthropologie des usages du numérique* (Habilitation à diriger des recherches, Université de Nantes p.149-218). Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01164360/document>.
- Plantard, P. (2015). *Les imaginaires numériques dans l'éducation*. Paris : Manucius.
- Raynal, F. et Rieunier, A. (2016). *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés : apprentissage, formation, psychologie cognitive* (10<sup>e</sup> éd.). Issy-les-Moulineaux : ESF.
- Rogers, C. (2013). *Liberté pour apprendre* (4<sup>e</sup> éd.; traduit par D. Le Bon). Paris : Dunod.
- Wittorski, R. (2007). Analyser conjointement l'offre de professionnalisation et les dynamiques de développement professionnel des sujets. Dans Wittorski, R., *Professionnalisation et développement professionnel*, (p.89-158). Paris : L'Harmattan.
- Wittorski, R. (2016). A propos de la professionnalisation. Dans Wittorski, R., *La professionnalisation en formation. Textes fondamentaux*, (p.63-74). Mont-Saint-Aignan : PURH.
- Zarifian, P. (2016). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. Dans Wittorski, R., *La professionnalisation en formation. Textes fondamentaux*, (p.207-215). Mont-Saint-Aignan : PURH.

## Documents institutionnels

- Document officiel de la Mutuelle Vivre Ensemble. (2014). *Foyers d'hébergement la maison : projet d'établissement 2014-2019*.
- Document officiel de la Mutuelle Vivre Ensemble. (2009, 15 avril). *Le projet institutionnel*.
- Document officiel de la Mutuelle Vivre Ensemble. (2018, décembre). *Schéma directeur du système d'information des foyers d'hébergement de Saint-Germain-en-Laye*.

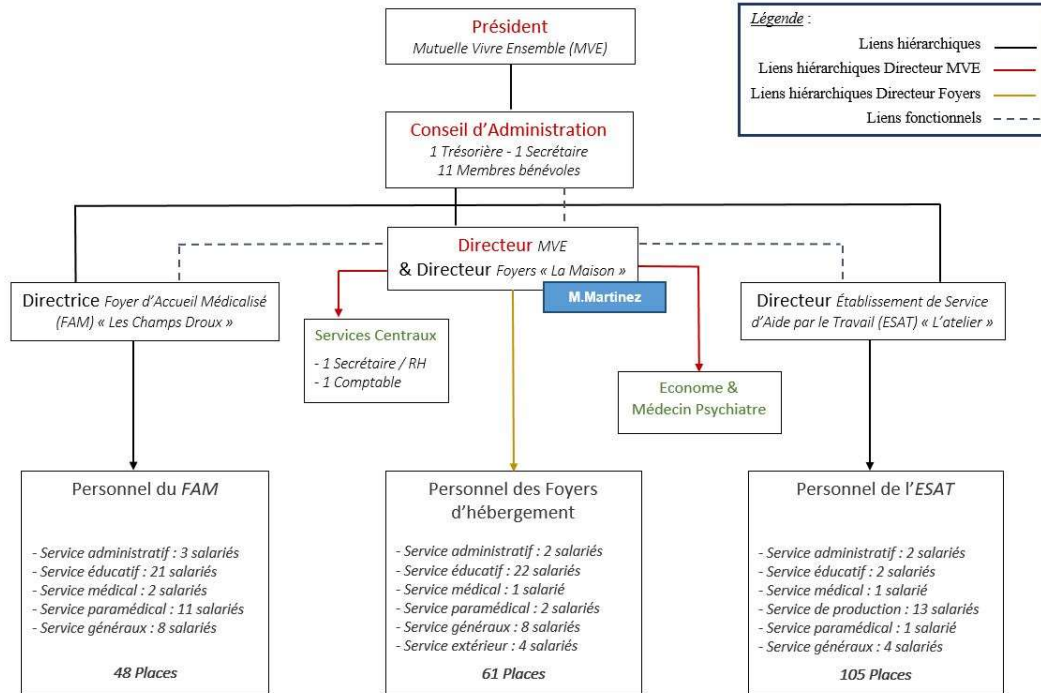
## Sitographie

- <http://4cristol.over-blog.com/>
- <https://www.cnil.fr/professionnel>
- <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2018/9/5/MTRX1808061L/jo/texte>
- <https://perso.univ-rennes2.fr/pascal.plantard>
- <https://www.vivre-ensemble.org/>

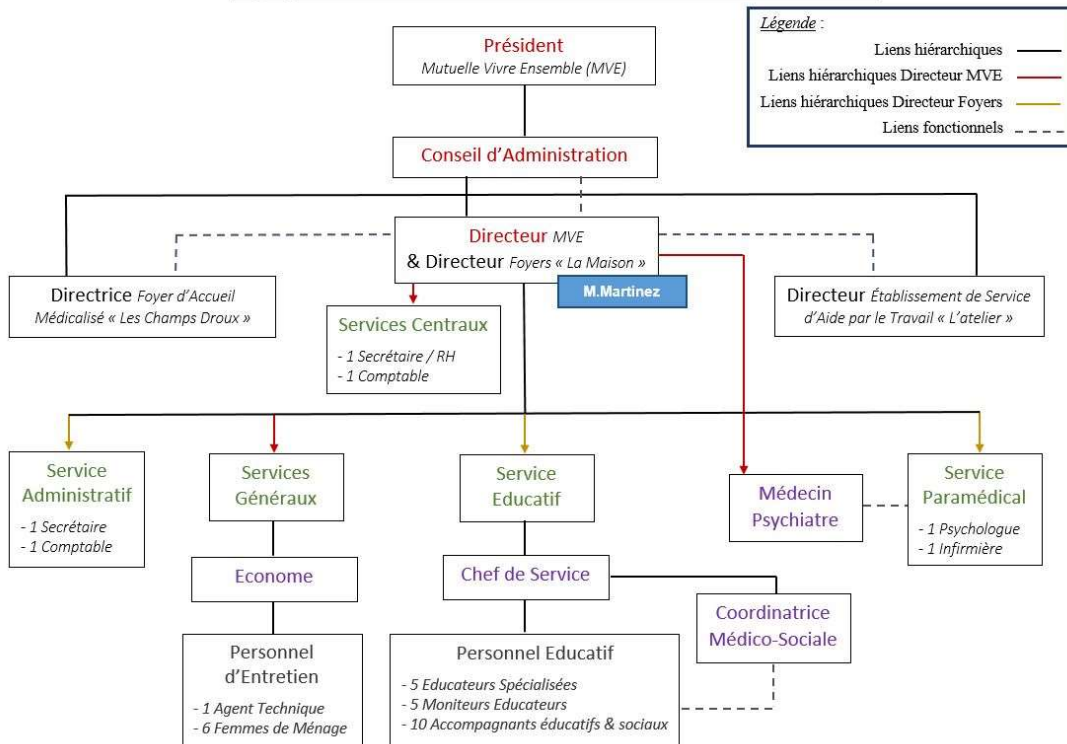
# ANNEXE 1 : ORGANIGRAMMES DE LA MVE ET DE MON SERVICE DE RATTACHEMENT

Par *Christelle BERGERON*  
Étudiante en Master 1 IPFA – Université Paris-Nanterre

Organigramme Général de la Mutuelle Vivre Ensemble



Organigramme de mon service de rattachement à la Mutuelle Vivre Ensemble



---

## ANNEXE 2 : PLAN E-FORMATION « BIENTRAITANCE »

---

Par Christelle BERGERON  
Étudiante en Master 1 IPFA – Université Paris-Nanterre

- ❖ Introduction : Présentation du contenu de la formation. La « Bientraitance » est un terme utilisé dans le domaine de l'éthique. Elle s'applique plus particulièrement aux personnes qui manquent d'autonomie ou qui sont plus vulnérables. La notion de « Bienveillance » met en avant l'indulgence, l'attention, l'écoute et la compréhension que l'on a d'autrui. La dimension affective est plus significative dans ce concept. Ces deux termes restent bien évidemment étroitement liés. L'introduction présente le plan de formation, définit la « Bientraitance » et répond aussi à la question : *Que veut dire mettre en place une démarche de bientraitance en institution ?*

Activités et ressources utilisées : Conception d'une vidéo, liens externes (2 vidéos en ligne).

- ❖ Thématique 1 - La relation d'aide : Cette thématique évoque les attitudes à adopter face à la difficulté de respecter les valeurs de la personne que l'on accompagne, tout en respectant ses valeurs personnelles et ses propres convictions. Je propose ici de découvrir, ou redécouvrir, le psychologue humaniste Carl Rogers qui est le précurseur de l'approche centrée sur la personne, de la relation d'aide et de l'écoute active. Trois notions centrales dans les pratiques éducatives sur lesquelles il est toujours bon de revenir. Il s'agit ici de :
- Découvrir ou redécouvrir la théorie de Carl Rogers
  - Savoir définir les trois attitudes essentielles à la relation d'aide
  - Approfondir son approche centrée sur la personne

Activités et ressources utilisées : Forum de discussion, *genially*, création de fichiers, documents téléchargeables, lien externe (1 questionnaire à réaliser en ligne).

- ❖ Thématique 2 - L'écoute active : Cette thématique s'inscrit dans la continuité de la première, mais son importance est telle qu'il me paraît essentiel d'en consacrer une partie dans son intégralité. Il s'agit ici de :
- Apprendre à écouter pour s'assurer de la compréhension du message transmis
  - Identifier les trois étapes d'une bonne écoute
  - Identifier les problèmes d'écoute les plus courants
  - Apprendre à adapter son style d'écoute afin de l'améliorer

Activités et ressources utilisées : Forum de discussion, création de fichiers, documents téléchargeables, lien externe (1 vidéo en ligne), 2 dépôts de devoir.

❖ Thématique 3 - Les relations interpersonnelles au travail : Il n'est pas garanti qu'une bonne écoute entraîne une bonne communication. Les deux interlocuteurs doivent faire des efforts pour rendre la communication efficace. Les mauvaises relations interpersonnelles et les conflits en milieu professionnel sont sources de tensions importantes. Ces dernières peuvent altérer négativement notre santé et entraîner une baisse de notre efficacité au travail. Fort de ce constat, il est intéressant de chercher à comprendre les effets d'une communication interpersonnelle saine et satisfaisante sur son lieu de travail. Il s'agit ici de :

- Identifier la nature de ses relations au travail
- Comprendre comment se construit une relation interpersonnelle au travail
- Trouver la bonne distance professionnelle dans ses relations interpersonnelles
- Réfléchir à l'impact de ses actions et des actions d'autrui dans ces relations
- Identifier les émotions que ces relations génèrent en nous

Activités et ressources utilisées : Forum de discussion, conception de fichiers, proposition d'un article (Jacques Salomé), documents téléchargeables, conception d'une vidéo, 2 dépôts de devoir.

❖ Thématique 4 - La liberté de choisir : Lorsqu'un individu a la liberté de choisir cela a un impact indéniable sur son comportement, sa responsabilité et donc sur sa liberté. Il s'agit ici de :

- Définir la notion d'« *empowerment* », traduite en français par « *pouvoir d'agir* »
- Mettre en avant quelques recommandations pour laisser à l'utilisateur la liberté de choisir
- Trouver un équilibre entre cadre légal, responsabilité éducative et liberté des individus
- Rappeler la différence entre les règles éthiques et déontologiques

Activités et ressources utilisées : Forum de discussion, conception de fichiers, proposition d'un article (Charles Maccio), documents téléchargeables, 2 dépôts de devoir.

❖ Thématique 5 - Hygiène et sécurité : Favoriser l'autonomie des résidents que l'on accompagne n'enlève en rien la nécessité d'une veille éducative permanente en matière d'hygiène et de sécurité. Les personnes vieillissantes perdent naturellement certaines habitudes de vie quotidienne et peuvent avoir de nouveaux besoins d'accompagnement dans ce domaine. Il s'agit ici de :


- Répondre à des besoins d'hygiène et de sécurité affective
- Favoriser l'autonomie des usagers

Activités et ressources utilisées : Forum de discussion, conception de fichiers, documents téléchargeables, 1 dépôt de devoir.

❖ Conclusion : Diffusion de vidéos avec un trait humoristique et quelques témoignages sociétaux sur la « Bienveillance », résumant les sujets abordés dans cette formation.

Activités et ressources utilisées : Liens externes (2 vidéos en ligne).

## ANNEXE 3 : LES PROJETS DU SCHEMA DIRECTEUR


	<i>Schéma directeur du système d'information des foyers d'hébergement de Saint Germain En Laye</i>	Version 7.0 DECEMBRE 2018
---	--	------------------------------

### 5. LES PROJETS DU SCHEMA DIRECTEUR

#### 5.1 PRESENTATION DES PROJETS

Lister les projets inscrits au schéma directeur et les présenter succinctement :

- Le premier projet est de mettre en œuvre l'usage du logiciel de l'usager acheté par l'ancienne équipe de direction (avant 2010) : vision sociale de Yumi technologie. La planification de l'effectivité de cette démarche a été projetée pour le quatrième trimestre 2011. La réalisation de la mise en œuvre du projet logiciel usager est effective depuis le quatrième trimestre 2011. Nous avons le projet de changer de logiciel concernant les résidents car la consolidation des informations d'une part au sein des foyers (ex : information de la présence des résidents et d'autre part avec des établissements extérieures (ex : contributions des résidents) nécessite une évolution technologique que n'apporte pas vision sociale.
- Le deuxième projet est la mise en place d'une plate-forme unique permettant une accessibilité en h24 pour les professionnels au sujet de l'ensemble des aspects de la vie de l'établissement (hors informations usagers). Un travail similaire est mis en œuvre au niveau de la Mutuelle-Vivre-Ensemble (actuellement essentiellement concernant les procédures comptables et une guidance précise de l'usage du progiciel CEGI, ces éléments sont remplacés par GESSI).
- Le troisième projet est de mettre à disposition des professionnels un e-portfolio informatique leur permettant de créer un dossier personnel afin de contenir une traçabilité de leurs actions. Ces actions sont un support à la démonstration de leurs compétences professionnelles utilisables s'ils le souhaitent pour une mise en œuvre d'une validation des acquis de l'expérience. Sa réalisation est en cours mais ne sera faisable, à notre avis et au plus tôt, qu'en 2019 et cela dans la mesure du possible.
- Le quatrième projet est la mise en place d'un blog d'information pour les familles et les usagers. Celui-ci est maintenant opérationnel à l'adresse suivante [www.foyerstg.org](http://www.foyerstg.org)
- Le cinquième projet est la création d'une boîte mail pour chaque professionnel qui n'en aurait pas déjà avec le préfixe (1<sup>ère</sup> lettre du prénom + nom de famille@foyerstg.fr), ainsi chaque professionnel pourra être informé à titre individuel en fonction des besoins du service. Actuellement l'ensemble des professionnels ont une boîte mail professionnelle.
- Le sixième projet est d'établir une charte informatique évolutive pour les foyers de Saint Germain en Laye qui permet d'identifier les droits et les devoirs quant à l'usage des NTIC. Cette charte existe depuis le 23 mai 2011. Un travail similaire est à mettre en œuvre au niveau de la Mutuelle-Vivre-Ensemble.
- Le septième projet est d'entrer dans une démarche de formation pérenne au niveau informatique. Cet aspect est actuellement en partie couvert au niveau des formations bureautique par un accès à [www.vodeclit.com](http://www.vodeclit.com).
- Le huitième projet est la recherche d'outils concernant toutes les questions juridico-administrative sur les sujets de la sécurité (DU, Plans...). Ce champ est extrêmement vaste. Une première identification des éléments se fait d'une part avec le siège de MVE et les autres directeurs et d'autre part avec un nouveau prestataire.
- Le neuvième projet est la création avec l'arrivée en 2015 des entretiens professionnels, de pénibilité et de formation de la création d'un référentiel de compétences associé au comptes « moodle » de chacun des professionnels des foyers.
- Le dixième projet correspond à une demande des résidents des foyers au cours du CVS de février 2016 d'avoir de nouveau accès aux documents officiels des foyers.

	<i>Schéma directeur du système d'information des foyers d'hébergement de Saint Germain En Laye</i>	Version 7.0  DECEMBRE 2018
---	--	----------------------------------

- Le onzième projet correspond au fait de permettre aux personnes concernées et à leur famille de pouvoir intégrer dans leur parcours les foyers d'hébergement de saint germain en laye.
- Le douzième projet est le développement d'un Moodle unique au niveau de la Mutuelle Vivre Ensemble.
- Le treizième projet permettre au FAM de la Mutuelle Vivre Ensemble d'utiliser IMAGO-DU
- Le quatorzième projet est d'adhérer à la plate-forme AGEVAL suite aux renouvellements de l'ensemble des établissements de la Mutuelle Vivre Ensemble. Cette plate-forme permettra de mettre en oeuvre le suivi global de la démarche qualité des établissements au quotidien ainsi que les évaluations dans le cadre des agréments renouvelés en 2017.
- Le quinzième projet est de soutenir la demande d'UNIFAF en lien avec le CNAM dans la création de son SPOC quant à sa demande d'expérimentation concernant la transformation digitale d'établissements médico-sociaux (Mail de M. BARBAN en date du 21/12/2017).
- Le seizième projet correspond à l'évolution de la plate-forme Moodle de la 3.1 à la 5.5 toujours en LTV.
- Le dix-septième projet est la refonte complète du site internet à partir de la plate-forme WordPress pour une gestion de la communication plus adapté aux besoins de plus en plus complexe de la Mutuelle Vivre Ensemble.

## ANNEXE 4 : GUIDE DES ENTRETIENS

Par Christelle BERGERON  
Étudiante en Master 1 IPFA – Université Paris-Nanterre

Dates & temps	Professionnels	Déroulement des entretiens
02.10.2018 (3h)	M. Martinez <i>Directeur de la MVE &amp; Directeur des foyers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de la MVE &amp; des foyers</li> <li>- Présentation du projet de digitalisation</li> <li>- Expression du besoin d'une e-formation</li> </ul>
11.10.2018 (2h)	<i>Directeur de l'ESAT</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation &amp; visite de l'ESAT</li> <li>- Expression des besoins en matière de « Bientraitance »</li> <li>- Utilisation des technologies</li> </ul>
14.11.2018 (2h)	<i>Directrice du FAM</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation &amp; visite de l'ESAT</li> <li>- Expression des besoins en matière de « Bientraitance »</li> <li>- Utilisation des technologies</li> </ul>
04.12.2018 (3h)	Intervention Campus Buc Ressources <i>Étudiants Éducateurs spécialisés de 3<sup>ème</sup> année</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de la transformation digitale de la MVE</li> <li>- Comment lui donner du sens</li> <li>- Les enjeux du travail social à l'ère des technologies</li> <li>- Échanges avec les étudiants</li> </ul>
15.01.2019 (1h30)	<i>Coordinatrice médico-sociale des foyers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de son service et de sa fonction</li> <li>- Expression des besoins en matière de « Bientraitance »</li> <li>- Utilisation des technologies</li> </ul>
22.01.2019 (3h)	Intervention Campus Buc Ressources <i>Étudiants Éducateurs spécialisés de 3<sup>ème</sup> année</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de la transformation digitale de la MVE</li> <li>- Comment lui donner du sens</li> <li>- Les enjeux du travail social à l'ère des technologies</li> <li>- Échanges avec les étudiants</li> </ul>
29.01.2019 (1h30)	<i>Économe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de son service et de sa fonction</li> <li>- Expression des besoins en matière de « Bientraitance »</li> <li>- Normes d'hygiène &amp; de sécurité</li> </ul>
31.01.2019 (1h30)	Salariée ayant vécu la transition digitale <i>Éducatrice spécialisée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de son parcours de formation</li> <li>- Expression des besoins en matière de « Bientraitance »</li> <li>- Utilisation des technologies</li> </ul>
07.02.2019 (1h30)	Salarié ayant vécu la transition digitale <i>Éducateur spécialisé</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de son parcours de formation</li> <li>- Expression des besoins en matière de « Bientraitance »</li> <li>- Utilisation des technologies</li> </ul>
14.02.2019 (1h30)	Salarié arrivé après la transition digitale <i>Moniteur éducateur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation de son parcours de formation</li> <li>- Expression des besoins en matière de « Bientraitance »</li> <li>- Utilisation des technologies</li> </ul>

## ANNEXE 5 : ANALYSE SWOT FACE A L'IMPLANTATION DE LA DIGITALISATION, AU SEIN DE LA MVE

Par Christelle BERGERON  
Étudiante en Master 1 IPFA – Université Paris-Nanterre

Organisationnelle	Strengths <i>(forces)</i>	Weaknesses <i>(faiblesses)</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilite la communication</li> <li>- Logique de traçabilité</li> <li>- Travail collaboratif</li> <li>- e-formations, lieux ressources disponibles en tout temps</li> <li>- <i>Empowerment</i></li> <li>- Apporte une solution face aux contraintes budgétaires</li> </ul>
Environnement	Opportunities <i>(opportunités)</i>	Threats <i>(menaces)</i>
	<p><b>Depuis 2011 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 ES, 1 ME et 1 AES, ont eu leur diplôme par VAE</li> <li>- 1 ES et 1 ME, ont pu entrer en formation initiale</li> <li>- 1 ES et 1 ME, ont obtenu des certifications en alternance</li> <li>- Partenariat et ouverture sur le milieu du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évolution constante et rapide de la technologie</li> <li>- Peur de ne pas savoir utiliser l'outil, peur du piratage des données et peur de passer à côté de la relation</li> <li>- Freins symboliques</li> </ul>

## ANNEXE 6 : LES 6 VOIES DE LA PROFESSIONNALISATION (WITTORSKI, 2007)

Voies de la profession- nalisation	Logique de l'action	Logique de la réflexion et de l'action	Logique de la réflexion sur l'action	Logique de la réflexion pour l'action	Logique de la traduction culturelle par rapport à l'action	Logique de l'intégration assimilation
	1	2	3	4	5	6
Nature du processus de développement professionnel mis en œuvre par l'individu	Situation connue présentant un caractère de nouveauté qui conduit à une adaptation dans l'action des processus d'action habituellement mis en œuvre	Situation inédite mettant en échec les façons de faire habituelles et conduisant à une itération entre la recherche d'informations et leur utilisation pour agir	Situation de formalisation (orale ou écrite) de ses propres pratiques par une réflexion rétrospective sur l'action	Situation de formalisation de pratiques nouvelles par une réflexion anticipatrice de changement sur l'action	Situation de transmission de connaissances, de co-construction de pratiques nouvelles et de modification des façons habituelles de voir la situation par l'intervention d'un tiers	Situation d'apprentissage de savoirs théoriques ou d'action nouveaux
Exemples de situations de professionnalisation	Au travail, en formation ou dans la vie courante : ajuster son processus d'action en cours de sa mise en œuvre (sans avoir à y réfléchir)	Au travail, en formation ou dans la vie courante : réaliser une tâche inédite seul ou à plusieurs	Au travail ou dans la vie courante : participer à un groupe d'analyse de pratiques, prendre un temps de réflexion sur son action	Au travail ou dans la vie courante : participer à un cercle de qualité, réfléchir à un nouveau processus d'action	Au travail ou dans la vie courante : intervention d'un tiers pour nous aider à traiter une situation	Au travail ou dans la vie courante : lire un ouvrage donnant des indications utiles pour agir (plus tard)

## ANNEXE 6 BIS : TYPOLOGIE DES PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

Par Christelle BERGERON  
Étudiante en Master 1 IPFA – Université Paris-Nanterre

	Processus de développement <i>le plus utilisé en travail social</i>		Processus de développement <i>à privilégier aujourd'hui</i>		
	Logique de <i>l'intégration assimilation</i>	Logique de <i>L'action</i>	Logique de la réflexion <i>ET</i> de l'action	Logique de la réflexion <i>SUR</i> l'action	Logique de la réflexion <i>POUR</i> l'action
Parcours de formation	Formation initiale & continue	Expérience de travail sur le terrain	Contrats de professionnalisation & d'apprentissage	Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)	Formation tout au long de la vie & éducation permanente
<i>Savoirs</i> produits	Savoirs <i>théoriques</i>	<i>Mise en pratique</i> des savoirs	Savoirs <i>d'action</i>	Savoirs <i>d'action</i>	Savoirs <i>d'action</i>
Nature & <i>fonction</i> de la compétence	Méthodologique & <i>transposable</i>	Incorporée & <i>routinière</i>	Intellectualisée ou mentalisée & <i>transférable</i>	« Compétence de processus » par l'analyse des pratiques & <i>gestion des capacités d'action</i>	
Caractéristiques des savoirs & compétences	Individuels ou partagés	Individuels	Individuels, partagés ou collectifs		
Exemples de pratiques	- Cours magistraux - Évaluations - Lectures - Recherches - Autodétermination	- Application théorique - Observation de l'action - Modelage - Par essais-erreurs - Automatisation de l'action	- Par essais-erreurs - Application théorique	- Écrire sur sa pratique - Autoévaluation	- Travail collaboratif - <i>Empowerment</i>
Nature de l'organisation	Diplômante	Expérimentale	Qualifiante & Apprenante		

## ***Problématique***

Comment lever les freins symboliques des travailleurs sociaux de la MVE face à la digitalisation de la formation, dans un contexte de rénovation de leur système d'information ?

### ***Résumé***

A l'ère de la digitalisation de la formation, de la communication et de l'information, les organisations de travail social doivent faire face à de nombreux enjeux. Dans le cadre d'une enquête empirique dans les établissements d'une institution médico-sociale, je propose un cadre théorique en m'appuyant sur les travaux de différents auteurs. Les résultats de cette enquête m'ont orienté vers la problématique des usages des technologies et les processus de développement professionnel et de professionnalisation. Ce mémoire aborde des préconisations pour lever les freins symboliques des travailleurs sociaux face à la digitalisation.

### ***Mots-clés :***

Accompagnement aux changements / Collaboration / Développement professionnel / Digitalisation / « Distance transactionnelle » / « Médiation d'usage » / Professionnalisation / Résistance / Travail social.

### ***Abstract***

In the era of the digitalization of learning, communication and information, social work organizations face many challenges. In the context of an empirical survey in the medico-social institutions, I propose a theoretical framework based on the work of various authors. The results of this survey have guided me towards the problem of the use of technologies and the processes of professional development and professionalization. This memoir approaches recommendations for removing the symbolic barriers of digitalization with social workers.

### ***Keywords :***

Change support / Collaboration / Professional development / Digitalization / « Transactional distance » / « Use of technologie mediation » / Professionalization / Resistance / Social work.