

# LES IMPACTS DE LA DIGITALISATION SUR LES ENTREPRISES SOCIALES ACTIVES DANS LE SECTEUR DES SERVICES AUX PERSONNES



Agence  
du Numérique

digital  
wallonia  
.be

RECHERCHE MENÉE PAR



SIGNÉE PAR

Simon WUIDAR, Charlotte MOREAU, François PICHAULT et Olivier BROLIS

# TABLe DES MATIÈRES

---

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>2. LES CONTROVERSES ÉMERGENTES DE LA DIGITALISATION DES SERVICES AUX PERSONNES .....</b>	<b>6</b>
Quantité et qualité des emplois .....	7
Les processus organisationnels .....	8
Nature et qualité des services .....	9
Les enjeux des plateformes dans les services aux personnes .....	10
<b>3. DES INITIATIVES EN COURS .....</b>	<b>12</b>
Le pilulier vigilant, un outil pour une meilleure « observance thérapeutique » .....	13
Les lunettes connectées, pour une coordination visuelle entre médecins et infirmiers urgentistes .....	14
Helpers, un logiciel pour favoriser le maintien à domicile .....	15
Velo-coop, un modèle de livraison alternatif .....	17
Family.com, une plateforme dédiée aux titres-services .....	18
<b>4. LA DIVERSITÉ DES INITIATIVES DE DIGITALISATION DES SERVICES AUX PERSONNES .....</b>	<b>20</b>
Le degré de disruption institutionnelle .....	21
Le degré de traduction .....	22
Le cas particulier des plateformes: un modèle économique viable? .....	23

<b>5. LE POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES FACE AUX TECHNOLOGIES DIGITALES .....</b>	<b>24</b>
Technologies mobilisées par les entreprises sociales (ES) .....	25
Intérêts et objectifs de la transition digitale .....	26
Les plateformes numériques .....	27
Diversité des positionnements .....	27
<b>6. RECOMMANDATIONS ET PISTES POUR L'ACTION CONCERNANT LES ENTREPRISES SOCIALES .....</b>	<b>28</b>
Financements publics, labellisation et agréments .....	29
Concertation et dialogue social .....	30
Fiscalité et solidarité .....	30
Formation et coordination .....	31
Simplification, sensibilisation et information .....	31
<b>7. CONCLUSION .....</b>	<b>32</b>

# 1 INTRO

Qu'il s'agisse des secteurs de l'industrie, de l'alimentaire, du transport ou encore de l'enseignement, aucun ne semble épargné par la digitalisation. Ce phénomène ne se limite pas à l'arrivée de nouvelles technologies numériques mais participe à redéfinir et à transformer de nombreux métiers. La digitalisation est principalement caractérisée par la dématérialisation et l'automatisation. On parle de dématérialisation vu le déplacement des limites en matière de temps et d'espace rendu possible grâce aux nouveaux outils de communication et aux réseaux internes et sociaux (qui permettent une accessibilité et une circulation de l'information accrues). L'automatisation est caractérisée par la prise en charge par la machine de nombreuses activités répétitives et redondantes (notamment administratives).

Le secteur des services aux personnes n'est pas épargné par la digitalisation. S'il n'existe pas de définition claire au niveau belge ou wallon de ce que sont les services aux personnes, on retiendra qu'il s'agit « d'un large spectre d'activités qui contribuent au bien-être à domicile des familles et des individus »<sup>1</sup>. Ces activités sont réalisées soit à domicile (nettoyage, lessive, bricolage), soit hors domicile (repassage, courses, livraisons). Il peut également s'agir d'activités visant des personnes dépendantes, isolées ou encore exclues (soins à domicile). La digitalisation permet de repenser le champ des possibles dans le secteur des services aux personnes. Si des innovations telles que le cloud, la connectivité mobile, la robotique ou encore l'intelligence artificielle commencent à transformer le secteur (robots ménagers, plateformes, encodage automatique de prestations, etc.), qu'en sera-t-il dans le futur où les perspectives technologiques semblent sans limites (assistants personnels, capteurs de paramètre biométrique, domotique, télémédecine, véhicules autonomes, etc.) ?

Cette brochure est une synthèse d'une recherche interuniversitaire<sup>2</sup> de plus d'un an qui s'est concentrée sur les impacts de la digitalisation sur le secteur des services aux personnes. La brochure est divisée en cinq parties. La première partie vise à présenter les controverses que suscite la digitalisation des services aux personnes. La deuxième illustre certains aspects des controverses en proposant quelques exemples d'initiatives digitales novatrices dans le secteur des services aux personnes. Ces exemples permettent une classification des initiatives selon un double axe : leur degré de disruption et leur degré de traduction. Ces trois premières parties ne sont pas propres à l'économie sociale mais permettent d'appréhender les enjeux de la digitalisation du secteur des services aux personnes.

Le reste de la brochure met l'accent sur l'économie sociale. C'est ainsi que la quatrième partie a pour objectif de présenter les résultats d'une étude quantitative sur le positionnement des entreprises sociales<sup>3</sup> actives dans le secteur des services aux personnes à l'égard des technologies digitales. La dernière partie est consacrée aux recommandations élaborées lors de rencontres avec de nombreux représentants du secteur des services aux personnes.

<sup>1</sup>Commission européenne (2012), document de travail des services de la Commission sur l'exploitation des possibilités de création d'emplois offerts par les services aux personnes et aux ménages : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langid=fr&catId=89&newsId=1270&url=NEWS-yres>

<sup>2</sup>Cette recherche a été financée par la Région wallonne et menée conjointement par l'université de Liège (LENTIC et le Centre d'Economie Sociale) et l'université de Louvain (CIRTES) en collaboration avec l'ADN, Unipso, ConcertES et atout ET. Elle se décline en 4 volets qui font l'objet de 4 rapports distincts.

<sup>3</sup>Dans cette recherche, le terme « entreprise sociale » regroupe principalement les organisations privées ayant un statut juridique d'ASBL, de coopérative ou encore de société à finalité sociale. Parmi ces organisations, l'accent a été mis sur celles qui développent des activités de type 'services à la personne' (essentiellement des ASBL).

# 2 LÈS CONTROVERSES ÉMERGENTES DE LA DIGITALISATION DES SERVICES AUX PERSONNES

---

Le secteur des services aux personnes jouit d'une situation particulière en termes d'emploi. Il s'agit d'un important pourvoyeur d'emploi en Wallonie, notamment grâce à l'aspect non délocalisable des activités. Pour de nombreuses raisons (la principale étant le vieillissement de la population), il est raisonnable de penser que le secteur va continuer de croître dans les années à venir. Cette croissance de l'offre de travail représente une belle opportunité d'insertion pour les travailleurs fragilisés et éloignés de l'emploi.

Si cette opportunité a de quoi réjouir, la réalité du secteur est plus nuancée. En effet, les emplois proposés sont généralement contraignants et on observe d'importants taux de rotation et d'absentéisme. On constate aussi un manque de reconnaissance pour le travail effectué et pour les compétences détenues par les professionnels. Pour de nombreuses activités du secteur, l'aspect relationnel est très présent (l'aide-soignant venant s'assurer de la prise d'un médicament est parfois la seule visite hebdomadaire de personnes isolées). Ce rôle de lien social du prestataire et cette proximité avec les personnes bénéficiaires des services peuvent rendre certaines prestations éprouvantes.

Le secteur est confronté à plusieurs défis : une croissance de la demande de services, le manque de valorisation des compétences des travailleurs, la marchandisation de nombreux services entraînant la mise en concurrence de différents prestataires etc.. Si les nouvelles technologies semblent pouvoir apporter des solutions à certains de ces défis, elles sont également porteuses de tensions. De telles tensions suscitent des controverses au sein du secteur qui ont été identifiées à partir d'une revue de la littérature et d'entretiens exploratoires avec différents acteurs de terrain. Les controverses concernent avant tout trois thématiques : l'emploi, les processus organisationnels et la qualité des services. Des enjeux propres au modèle économique de plateformes ont également été identifiés.

### QUANTITÉ ET QUALITÉ DES EMPLOIS

La première controverse concerne la **quantité et la qualité des emplois**. Si le secteur s'attend à voir augmenter le nombre d'offres d'emploi, il convient de s'interroger sur la nature de ces emplois. La promesse d'automatisation de nombreuses activités grâce aux nouvelles technologies va probablement modifier la nature des nouveaux emplois créés (utilisation d'interfaces et de machines plutôt que réalisation directe de l'activité). Le risque est grand que ces nouveaux métiers soient réservés à des travailleurs plus qualifiés au détriment de travailleurs peu qualifiés qui pourraient ne pas y avoir accès. La digitalisation mènera-t-elle à une création ou une destruction nette d'emploi ? Si la littérature ne permet pas de répondre de manière catégorique à cette question, la digitalisation est en tout cas gage d'un déplacement des types d'emplois offerts.

Concernant la **valorisation ou la dévalorisation des emplois**, certains pensent que les technologies digitales pourraient servir à valoriser les métiers par l'acquisition de nouvelles compétences. Il faut pour cela ajouter de la valeur aux activités en professionnalisant les travailleurs à l'utilisation de ces nouvelles technologies (c'est le cas par exemple des métiers de nettoyage où l'utilisation de machines d'entretien complexes et modernes permet aux travailleurs de valoriser de nouvelles compétences). En revanche, la mise en compétition des travailleurs avec de nouvelles technologies telles que des robots (aspirateurs, tondeuses, robots compagnons, etc.) peut aussi contribuer à dévaloriser les emplois. L'utilisation de technologies digitales peut également agir sur la prise d'initiative (réduire le travailleur à un simple exécutant d'une machine), prise d'initiative pourtant cruciale pour valoriser une profession.

<sup>4</sup>Dans une projection sur les perspectives économiques du Bureau Fédéral du plan (BFP), le taux de croissance annuel moyen de l'emploi dans la branche « santé et action sociale » pour la Région wallonne est estimé à 1,8 % pour la période allant de 2018 à 2024. C'est le taux estimé le plus élevé, tout secteur d'activité confondu. Voir : [https://www.plan.be/admin/uploaded/201907121050280\\_Fo...HermiReg\\_2019\\_11942\\_F.pdf](https://www.plan.be/admin/uploaded/201907121050280_Fo...HermiReg_2019_11942_F.pdf)

Enfin, les nouvelles technologies influent sur la **penibilité physique et sur l'accroissement des risques psycho-sociaux**. Ces technologies peuvent avoir des effets positifs face à certaines contraintes temporelles (éviter des déplacements grâce aux outils de communication par exemple). Au contraire, l'effacement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle est un exemple de risque psycho-social lié à la digitalisation. Les nouvelles technologies exigent une réactivité plus importante et une productivité accrue qui peuvent être source de stress chez les travailleurs.

### Le droit à la déconnexion

Grâce à la digitalisation, les travailleurs ont la possibilité de réaliser de nombreuses tâches à distance, voire à leur domicile. Cette connexion constante peut avoir un impact sur le bien-être et la santé des travailleurs. Il est crucial dans ce contexte d'imposer un cadre permettant de maintenir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui protège les travailleurs. Le droit à la déconnexion est une piste concrète de solution, déjà expérimentée dans certains pays<sup>5</sup>.



### LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

La première controverse concernant l'organisation du travail est liée au **contrôle ou à l'autonomie des travailleurs** dans un contexte de digitalisation. Les technologies de l'information permettent, notamment, de partager plus rapidement et avec plus de facilité les informations au sein des organisations. Dans le secteur des services aux personnes, cela facilite les activités sur de nombreux plans (meilleure communication avec les bénéficiaires des services, optimisation du temps de travail, etc.).

Les nouvelles technologies peuvent néanmoins être vectrices de plus de contrôle de la part du management. C'est le cas par exemple de la connectivité mobile induisant une disponibilité permanente des travailleurs. Il en va de même pour les technologies permettant de suivre les déplacements des employés. Ces technologies diminuent fortement le sentiment d'autonomie des travailleurs et posent un problème de confiance dans la relation employeur-employé.

La deuxième controverse peut être résumée par la question de la **flexibilité ou de la rigidité du travail**. L'utilisation de technologies digitales répond souvent à une volonté d'individualiser les services proposés aux personnes. Cette individualisation passe en partie par des modes de fonctionnement plus flexibles de la part des organisations (par exemple en augmentant les horaires de disponibilité de certains services). Dans le secteur des services aux personnes, la digitalisation peut cependant conduire à une organisation du travail plus rigide, pas toujours en adéquation avec les situations de terrain (un logiciel de gestion peut par exemple rendre l'organisation trop rigide et ne pas permettre d'intégrer des éventuels imprévus). Il convient donc de trouver le bon équilibre entre l'utilisation d'outils digitaux et le souhait d'individualisation des services des usagers.

<sup>5</sup>C'est par exemple le cas en Allemagne ou encore en France où la mesure a été intégrée à la loi El Khomri – loi travail – en 2017.

La digitalisation représente une opportunité de « mettre à plat les processus de travail » en les rationalisant afin d'améliorer leur efficacité. Cela permet de réduire les coûts pour l'organisation et de gagner du temps pour les travailleurs. Il faut cependant garder à l'esprit que standardiser des interactions au détriment de la confiance, de l'échange et de la négociation constitue un risque concernant l'adhésion aux décisions et le sens au travail. Il y a également un risque d'affaiblissement du lien entre l'organisation et les travailleurs. La question de savoir s'il s'agit de **privilegier la formalisation (grâce à des outils digitaux) ou les relations interpersonnelles** est donc ouverte.

La dernière controverse liée aux processus organisationnels concerne les disparités relatives au degré de digitalisation (**banalisation ou maturité technologique**). Tous les secteurs ne sont pas en effet au même niveau de maturité en matière digitale. Il existe également des décalages entre les PME et les grandes entreprises, les secondes étant souvent plus avancées dans leurs processus de digitalisation.

### NATURE ET QUALITÉ DES SERVICES

Trois défis principaux se posent dans le secteur des services aux personnes, auxquels les nouvelles technologies peuvent apporter des solutions: le vieillissement de la population (en améliorant la mobilité, l'autonomie et qualité de vie des personnes âgées), la facilitation de la vie quotidienne et l'amélioration de l'espérance de vie (en détectant les problèmes de manière précoce).

En ce qui concerne **l'accessibilité des services, va-t-on vers l'inclusion ou l'exclusion** de certains usagers avec l'utilisation des technologies digitales ? La plupart des nouvelles technologies proposent des services plus simples, efficaces et agréables. Les services deviennent également plus personnalisés et moins linéaires. La digitalisation peut cependant aussi renforcer les inégalités car tout le monde n'a pas le même rapport aux technologies ou la même facilité d'utilisation. Il existe aussi un risque lié au coût de l'innovation qui se répercuterait sur celui des services, ces derniers devenant inaccessibles pour certains utilisateurs.

Autre question : **va-t-on vers l'amélioration ou la dégradation de la qualité des services** reposant sur les technologies digitales ? Dans des métiers où le contact est primordial, les nouvelles technologies peuvent renforcer l'isolement des bénéficiaires. A contrario, l'automatisation des tâches répétitives pourrait permettre de mieux se concentrer sur l'accompagnement psychosocial. Il faut malgré tout rester vigilant face au risque de déshumanisation lié à l'utilisation exclusive de nouvelles technologies digitales.

On voit se développer toute une série d'outils technologiques visant à pallier les déficiences physiques ou cognitives des personnes dépendantes afin de les rendre plus actives dans la gestion de leur situation. Ces innovations pourraient cependant rendre encore plus dépendantes certaines personnes peu familières à ces dispositifs. Leur surveillance (via des applications, des détecteurs, des caméras, etc.) n'est en effet pas nécessairement synonyme de bien-être. Il y a donc un débat **entre les possibilités d'autonomie accrue ou d'aliénation des usagers à l'égard de dispositifs technologiques**.

#### Intelligence artificielle et mise en cause de la responsabilité

La digitalisation est porteuse de nombreuses questions juridiques et notamment celle de la mise en cause de la responsabilité. Si le Code civil actuel permet de répondre à la majorité des questions qui émergent, l'intelligence artificielle risque de pousser la législation actuelle hors de ses limites et de nouveaux mécanismes devront être mis en place. La question de la responsabilité imputée aux objets technologiques est ouverte.

### LES ENJEUX DES PLATEFORMES DANS LES SERVICES AUX PERSONNES

L'économie des services a été fortement perturbée par le développement des plateformes digitales. La tendance à ce que d'aucuns appellent « l'Uberisation de l'économie » a été rendue possible par la conjonction de l'Internet, du Big Data et de la connectivité mobile. Le secteur des services a vu l'arrivée de nombreuses plateformes : c'est le cas pour le ménage (Pwiiic, Mariette, Pootsy), les petits travaux (Lisrminut), les livraisons de repas (Uber Eats, Deliveroo), la garde d'enfants (Bsit) et même l'assistance aux personnes âgées (Care.com).

Si ce modèle économique est vu par certains comme innovant et émancipatoire, il est considéré comme une pratique potentiellement abusive et échappant aux réglementations de la concurrence et du droit social par d'autres. La question qui revient souvent lorsque l'on parle de plateformes est la suivante : s'agit-il d'une désintermédiation ou d'une réintermédiation ? En d'autres mots, les plateformes remplacent-elles les organisations classiques en tant qu'employeurs ? Se pencher sur cette question implique de parcourir un ensemble de controverses, détaillées dans les paragraphes qui suivent.

#### Plateformes numériques et rôle d'intermédiation

L'apparition des plateformes numériques, notamment C2C<sup>6</sup>, bouscule les cadres juridiques existants. Les plateformes jouent un rôle d'intermédiaire entre des consommateurs et des prestataires de service. Ce que l'on observe, c'est qu'elles dépassent souvent ce rôle d'intermédiaire et que leur exonération en matière de responsabilité civile pose question. Dans certains cas, il n'y a en effet pas d'employeur clairement identifié. La question des droits fondamentaux des travailleurs (le droit de représentation ou encore le droit de négociation collective) se pose également. Actuellement, ces travailleurs sont majoritairement considérés comme indépendants, ils disposent ainsi de peu de protection sociale et sont amenés à prendre des risques pour augmenter leurs revenus (rétribution à la tâche). La déprofessionnalisation liée à ces plateformes est également problématique dans un secteur très réglementé comme celui des services aux personnes. Ces plateformes posent par ailleurs des questions en termes de discrimination. Il est donc urgent de revoir la législation contractuelle classique, le droit de l'emploi, la régulation face à la discrimination ou encore le droit à la consommation afin de doter les plateformes d'un cadre législatif régulant de manière claire leurs activités.

<sup>6</sup> Une plateforme C2C (Consumer to Consumer) met en relation des individus pour l'échange de biens et de services, sans passer par des entreprises intermédiaires.

Premièrement, concernant la question de la **création ou de la destruction d'emplois**, les plateformes s'affranchissent de la relation classique de subordination entre un employé et un employeur en créant directement un lien entre offre et demande de travail. Elles peuvent donc être vues comme un ascenseur social pour les personnes éloignées de l'emploi. Si l'on voit augmenter le nombre de travailleurs de plateformes au cours du temps, la question reste de savoir s'il s'agit d'un simple déplacement ou d'une création nette d'emploi. Il existe aussi un risque de reproduction des discriminations (par le profil utilisateur) ou encore un risque d'éjection des personnes les moins performantes (par les systèmes de notation entre utilisateurs).

Les systèmes de notation posent également question : s'agit-il pour les prestataires de **feedbacks ou d'une véritable dépendance au client** ? De nouveau, certains y voient une manière pour les plateformes de se délester d'une partie de leurs obligations en faisant reposer le contrôle sur les clients. Ce système est particulièrement stressant pour les travailleurs qui sont dans une mise à l'épreuve permanente, leur avenir professionnel étant à la merci de ces systèmes de notation.

Ensuite, vient l'enjeu des services et activités proposés sur la plateforme : s'agit-il d'une **innovation dans le service ou simplement d'une nouvelle modalité d'accès** ? On constate qu'en général, la finalité du service ne change pas via une plateforme. Dans le secteur des services aux personnes, les plateformes sont généralement vues comme facilitatrices de la rencontre entre offre et demande de travail.

La question de l'amélioration ou de la dégradation des services fait également débat. Avec les plateformes, la personnalisation du service est généralement meilleure. L'utilisateur a accès à un service qu'il choisit et qui lui correspond, ce qui a pour effet d'augmenter sa satisfaction et généralement de faire baisser le prix puisqu'il y a moins d'intermédiaires. Mais avec moins de contrôle sur la prestation et sur le niveau de compétence du travailleur, la qualité du service peut aussi être amoindrie. L'enjeu de la qualité des services est central pour les plateformes. De plus, la poursuite exclusive de la rentabilité risque de conduire certaines d'entre elles à une déshumanisation de la relation aux usagers.

Enfin, la **viabilité économique** du modèle des plateformes est régulièrement interrogée en raison du caractère très ouvert de la concurrence. Vu l'importance primordiale de la qualité du service, le client peut avoir tendance à ne plus revenir sur la plateforme en cas d'insatisfaction. S'il est au contraire satisfait de la prestation, il existe également un risque que le client se passe de la plateforme en réalisant qu'à la fois pour lui-même et pour le travailleur, il est plus avantageux de passer par une relation directe d'emploi. Le client a ainsi la garantie de conserver une qualité égale dans le service et le travailleur ne doit plus décompter une commission du coût de la prestation. La plateforme se retrouve alors rapidement hors-jeu. En outre, la pérennité du modèle dépend très souvent de l'attente d'une masse critique d'utilisateurs. Plus une plateforme est utilisée, plus d'autres utilisateurs l'utilisent : c'est ce qu'on appelle l'effet de « réseau ». Cet effet crée rapidement des situations de monopole qui laissent peu de place aux nouveaux entrants.





# 3 DES INITIATIVES EN COURS

Comme l'a montré la section précédente, les évolutions technologiques sont à la fois porteuses de risques et d'opportunités pour les emplois du secteur des services à la personne. La digitalisation a également modifié l'organisation interne de certaines entreprises. Les processus organisationnels ont eux aussi évolué et on a vu apparaître de nouvelles manières de superviser et d'organiser le travail, notamment à distance. Les disparités entre les organisations concernant leur maturité technologique (notamment selon leur secteur d'activité ou encore leur taille) ont aussi été mises en avant.

Dans cette section, les controverses seront illustrées par 5 exemples d'innovation digitale sélectionnés parmi 12 études de cas réalisées dans le cadre de cette recherche au cours de l'année 2018. Les études de cas ont été menées à partir d'échanges avec des acteurs de terrain (via des entretiens semi-directifs), présents à différents niveaux (fondateurs, utilisateurs, etc.) dans des organisations se définissant pour la plupart comme des entreprises sociales. Pour des raisons de confidentialité, leurs noms ont été modifiés.

## LE PILULIER VIGILANT,.....

### UN OUTIL POUR UNE MEILLEURE.....

#### « OBSERVANCE THÉRAPEUTIQUE ».....

Le pilulier électronique délivre automatiquement les médicaments selon une programmation préalable. Il est relié à un centre de téléassistance (qui est prévenu après 20 minutes si le médicament n'est pas retiré du pilulier). Les personnes ciblées bénéficient d'un remboursement hebdomadaire de la préparation de leurs médicaments. Une des fonctions du pilulier est de limiter les visites à domicile du personnel soignant (qui doit néanmoins remplir le pilulier au moins une fois par semaine). La société proposant le pilulier est une ASBL offrant plusieurs services de téléassistance. Son but n'est pas d'engranger des bénéfices en vendant un maximum de piluliers puisqu'elle les fournit au prix coûtant.

#### Services

Concernant **l'accessibilité** aux services, il semble que, malgré la facilité d'utilisation du pilulier, un certain temps d'adaptation soit nécessaire pour les patients. Le service représente un certain coût (location de l'appareil, téléassistance, installation, etc.) qui reste malgré tout beaucoup moins élevé qu'une visite journalière.

Les retours sur le pilulier sont positifs : il permet en effet une prise de médicament plus conforme pour les personnes désorientées ou en perte d'autonomie. Néanmoins, il semble que le pilulier ne convienne pas à tous les profils. Le rôle de l'infirmier reste très important car c'est lui qui accompagne le patient et qui remplit le pilulier. Il y a donc maintien d'un contact physique avec le patient. Ces contacts sont essentiels pour maintenir la **qualité** du service et pour que le pilulier soit programmé selon les besoins précis du patient.

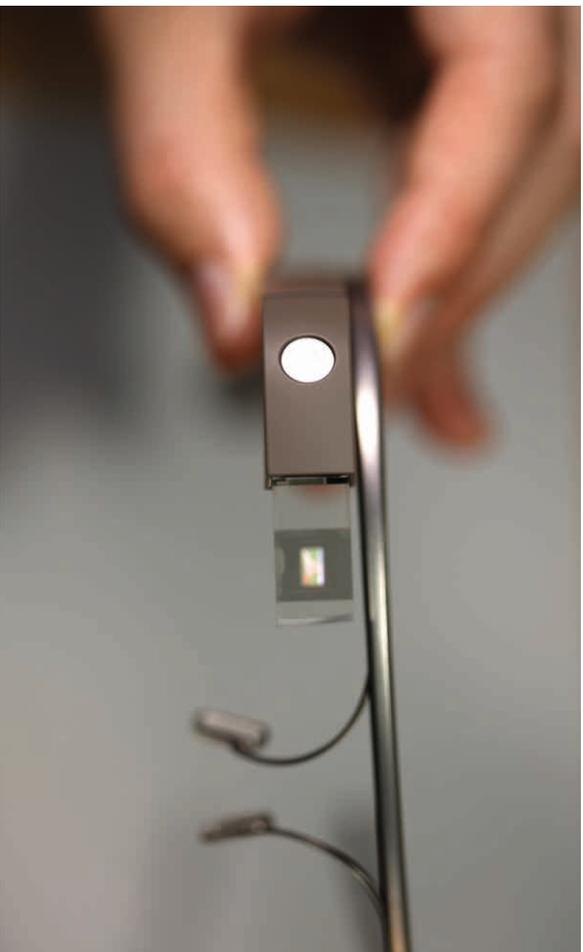
Il s'agit plus ici d'une technologie d'alerte que de surveillance, qui permet une **autonomisation** des patients. Le patient participe également au service en aidant l'infirmier à préparer son pilulier. Les patients ne semblent pas considérer l'outil comme intrusif.

#### Emplois

Pour les travailleurs qui utilisent le système, la question des **compétences** se pose. Malgré une utilisation relativement simple, former et accompagner les équipes est essentiel pour la bonne utilisation de l'outil. Certains éprouvent plus de difficultés que d'autres à utiliser le pilulier : c'est pourquoi une infirmière référente a été désignée pour s'assurer que l'appropriation se déroule bien pour tout le monde.

#### Processus organisationnels

Les piluliers électroniques ne sont pas nouveaux : il existe différents modèles et la technologie est devenue progressivement **banale**. L'originalité ici est d'associer le pilulier avec un service de téléassistance. Le coût réside principalement dans l'appropriation de la technologie par le personnel qui l'adopte. Ce dernier a besoin de ressentir l'intérêt de la technologie avant de l'adopter.



## LES LUNETTES CONNECTÉES, POUR UNE COORDINATION VISUELLE ENTRE MÉDECINS ET INFIRMIERS URGENTISTES

L'hôpital Z a développé, en partenariat avec une société commerciale, le projet de lunettes connectées pour les fonctions d'intervention extrahospitalière (« Paramedical Intervention Teams »). Ces équipes sont composées d'un infirmier et d'un ambulancier. Lorsque l'intervention sort des schémas classiques prévus, l'infirmier a la possibilité d'appeler un médecin référent. Ce dernier peut l'aider dans la prise en charge à distance du patient. Habituellement, la communication se fait par téléphone. L'image a été ajoutée à la communication grâce aux lunettes connectées. Elles sont maintenant régulièrement utilisées lors des interventions.

#### Services

Au niveau de la **qualité** des services, l'image est un plus pour le diagnostic du médecin. Ces échanges à distance avec le médecin permettent aussi plus d'initiatives de la part de l'infirmier, souvent bénéfiques pour le patient. Il existe néanmoins un risque que l'infirmier, en échangeant en direct avec le médecin, crée une barrière sonore l'isolant du patient. D'autres argumentent au contraire que le patient est désormais intégré dans les échanges.

#### Emploi

Le dispositif permet la **valorisation** du métier à plusieurs égards. Premièrement, il représente un atout pour l'apprentissage aussi bien des infirmiers que des médecins. En effet, la possibilité d'intervenir avec la présence virtuelle d'un médecin (ou d'un infirmier) plus expérimenté représente une opportunité de modernisation de l'apprentissage. Les infirmiers peuvent également prendre en charge plus de gestes et aller plus loin dans la gestion du patient (en restant dans la limite de leurs attributions).

#### Processus organisationnels

Au-delà de ses aspects commerciaux, le but de cette technologie est d'apporter un meilleur support aux infirmiers, sans les priver de leur **autonomie**. Le droit à l'image a été aussi évoqué car les infirmiers redoutaient d'être filmés lors de leurs interventions. Cette crainte a été désamorcée rapidement car les infirmiers filment uniquement ce qu'ils souhaitent. Du côté des patients, les images ne sont pas enregistrées. De plus, il est dans leur intérêt que le médecin puisse collaborer avec l'infirmier dans les meilleures conditions possibles.

Il n'y a pas vraiment de cadre formel pour l'utilisation de cette technologie. C'est l'infirmier qui décide s'il recourt au système ou non. Dans le cas du petit hôpital Z, où tout le monde se connaît bien, l'utilisation du système repose sur la confiance mutuelle : c'est pourquoi il ne paraît pas nécessaire de **formaliser** les modes de fonctionnement. Il semble même que les lunettes permettent de renforcer les relations interpersonnelles. L'outil pourrait également devenir un moyen d'évaluer la nécessité de recourir au SMUR ou non. Cependant, dans certains cas (problèmes de connexion, etc.), les lunettes connectées peuvent faire perdre du temps. C'est ainsi que leur utilisation peut se révéler plus délicate dans des contextes d'intervention d'urgence.

## HELPERS, UN LOGICIEL POUR FAVORISER LE MAINTIEN À DOMICILE

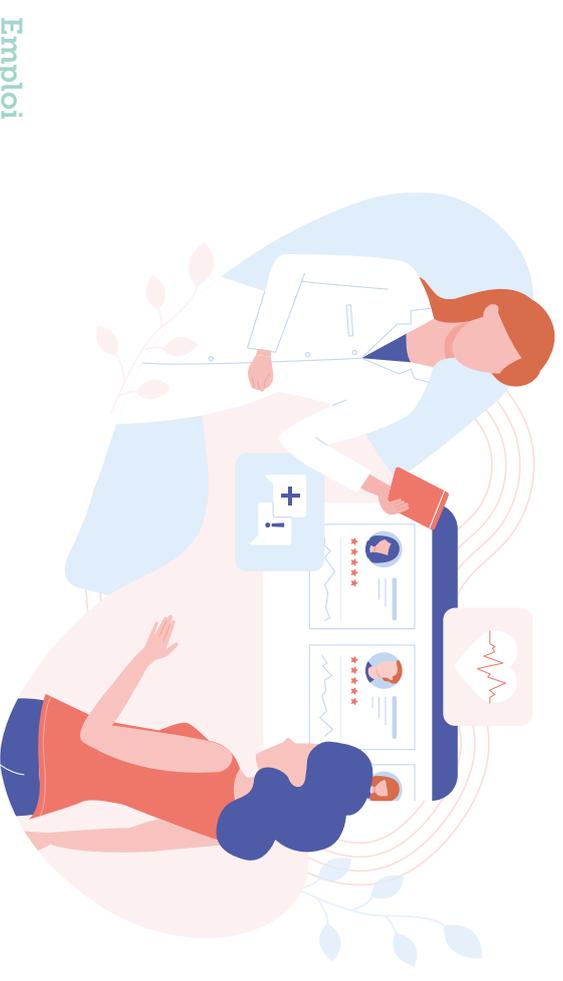
Helpers est un logiciel (ou plutôt une plateforme) qui vise à favoriser les échanges entre un patient maintenu à domicile et les différents prestataires qui interviennent chez lui (aides-soignants, livreurs, infirmiers, etc.). L'objectif poursuivi est d'avoir une meilleure circulation et un meilleur partage des informations qui concernent le patient tout en facilitant les échanges entre professionnels. La finalité de l'entreprise proposant ce service est plutôt commerciale. L'outil a néanmoins des implications sociales importantes.

### Services

Le défi majeur concernant ce type de technologie est la capacité des patients à pouvoir l'utiliser. Pour ce faire, l'interface a été épurée et simplifiée au maximum afin de répondre le mieux possible aux besoins. Une personne est également présente pour accompagner le patient dans la prise en main du logiciel. L'autre question qui se pose en termes d'accessibilité est celle du coût. Si le logiciel est bien moins cher qu'un placement en maison de repos, son coût reste conséquent (1200 euros pour 1 an) et n'est actuellement pas remboursé par la mutuelle.

Pour le patient, le logiciel représente une opportunité de rester plus longtemps à son domicile. Pour les personnes souffrant de maladies chroniques, le logiciel propose également un suivi complet avec une circulation des informations concernant le patient entre les différents professionnels. La présence d'un « case manager » gérant de manière globale les cas de chaque patient permet aussi de maintenir un service individualisé de qualité. Le rappel de prise de médicament est également particulièrement apprécié par les patients.

Le patient est impliqué dans la gestion de sa santé via le logiciel. En plus de disposer d'une vue globale sur ses visites ou sa prise de médicaments, il peut décider d'encoder ou non certains paramètres médicaux. La question du caractère sensible des données privées des patients a été réglée par la mise en place de filtres qui ne donnent l'accès qu'aux personnes habilitées (selon certaines conditions). Il y a donc bien une forme d'autonomisation des patients.



### Emploi

La prise de paramètres médicaux à distance via le logiciel peut en effet faire craindre une diminution des visites à domicile, et donc une baisse d'activité de certains intervenants. Mais une présence physique est toujours nécessaire pour de nombreuses activités (lavage, administration de soins, etc.). Par ailleurs, le vieillissement de la population et le défi du maintien à domicile vont plutôt augmenter le nombre d'emplois dans le secteur. Les métiers d'intervention ainsi que ceux visant à coordonner ces interventions devraient donc gagner en importance dans le futur.

Concernant la pénibilité physique des métiers, il semblerait que ce type de logiciel, par la circulation d'informations (et donc le gain de temps) qu'il permet, aurait tendance à la diminuer. Certaines tâches administratives sont également facilitées, ce qui permet de se concentrer sur le cœur du métier. En revanche, la gestion des alarmes et des flux d'informations peut se révéler stressante pour certains travailleurs. La question de la charge mentale supplémentaire mérite donc d'être posée.

### Processus organisationnels

Concernant le contrôle au travail, il existe potentiellement un risque de surveillance accrue car les prestations sont enregistrées et le « case manager » a une vue d'ensemble sur ces prestations. Dans les faits cependant, force est de constater que le logiciel structure les prestations mais laisse le prestataire relativement libre dans la réalisation de ses tâches.



## VÉLO-COOP,

## UN MODÈLE DE LIVRAISON ALTERNATIF

Vélo-coop est une coopérative à finalité sociale de livraison de produits écoresponsables à vélo. Ses membres utilisent un logiciel conçu par la fédération européenne des coopératives de livraison à vélo, CoopCycle, dont un des buts est de proposer un modèle alternatif reposant sur la solidarité entre les coopératives de coursiers à vélo. Elle vise également à réduire les coûts grâce à la mutualisation de services. Elle entend créer ainsi une force collective de négociation pour défendre le droit des livreurs.

### Emploi

Concernant la question de la création ou de la destruction d'emploi, Vélo-coop se distingue des autres plateformes puisqu'elle entend rémunérer correctement ses livreurs (il s'agit pour l'instant de contrats SMart rémunérés au salaire horaire) tout en proposant des conditions de travail convenables. Force est de constater que cette réalité est difficile à mettre en place et que même l'équipe de fondateurs est actuellement loin de pouvoir vivre des services de livraison.

Une autre controverse qui revient fréquemment dans le modèle économique des plateformes est celle de la désresponsabilisation de l'employeur ou de l'émancipation du travail. Chez Vélo-coop, le travail ne se limite pas au rôle de coursier : il y a un vrai rôle de participation à la vie de la coopérative. Il est important de souligner que les livreurs ne fonctionnent pas en « just in time » mais qu'ils préparent leurs courses la veille, et ce de manière collégiale, sans pression excessive. La flexibilité est de ce fait moins forte que sur d'autres plateformes de livraison. Actuellement, Vélo-coop ne propose pas de système de notation en ligne. L'évaluation et les échanges avec les clients s'opèrent donc de manière informelle.

### Services

Vélo-coop tente de proposer un nouveau service où tous les produits transportés sont écoresponsables. Les critères pour déterminer l'écoresponsabilité des chargements sont assez flexibles. Le but principal est de construire des partenariats solides avec des entreprises aux valeurs similaires. Le recours au logiciel CoopCycle fournit un reporting des données qui peut être très utile pour l'entreprise faisant appel à Vélo-coop (quantités livrées, invendus, etc.).

### Les plateformes collaboratives, modèle viable à long terme ?

Le but de Vélo-coop est de développer le B2B2C<sup>7</sup>, mais il faudrait un volume conséquent de livraisons pour pouvoir justifier les tarifs plus élevés qui sont proposés. Ensuite, il faut avoir suffisamment de clients, car pour se conformer à la législation, le coursier salarié doit être mobilisé pour des périodes de trois heures au minimum. Il est donc impératif de développer le portefeuille de clients si Vélo-coop veut rendre son modèle viable.

### Quelle place pour le modèle coopératif dans l'économie collaborative ?

Le modèle de la coopérative, même s'il est proclamé, est difficile à mettre en œuvre dans la pratique. Il est en effet difficile d'impliquer les coursiers dans la vie de la coopérative. L'accompagnement des jeunes coursiers fait également défaut, faute de ressource. Il y a en outre un risque d'essoufflement car de nombreuses tâches sont réalisées bénévolement par l'équipe. Les fondateurs ne veulent pas recourir à des levées de fonds pour privilégier un développement permettant de construire une structure pérenne. Le modèle repose sur des valeurs très solidaires mais ce modèle reste compliqué à opérationnaliser. On constate également que la recherche des critères d'écoresponsabilité a pour conséquence de limiter le nombre de clients potentiels. Cette autolimitation et le système de gouvernance choisis ne favorisent guère la croissance économique.

<sup>7</sup>Business to business to consumer : il s'agit de transactions d'un professionnel vers un autre professionnel, ce dernier s'adressant aux clients finaux.



## **FAMILY.COM, UNE PLATEFORME DÉDIÉE AUX TITRES-SERVICES**

Il s'agit d'une application Web mobile dédiée au dispositif de titres-services. Cela signifie que les prestations proposées s'inscrivent dans le cadre d'une relation triangulaire entre client, travailleur et entreprise. Ce que l'application propose, c'est surtout une nouvelle manière d'utiliser le titre-service : le principe de Family.com est que le client choisit lui-même les offres qui lui conviennent le mieux selon ses besoins. La demande d'un client fait donc l'objet de plusieurs offres de la part d'agences à proximité, le client choisissant de contacter celle qui lui convient. La finalité de la plateforme est avant tout commerciale.

### Emploi

Pour les entreprises de titres-services, la plateforme représente une opportunité de trouver de nouveaux clients sans faire de publicité. Par rapport à cette opportunité et une éventuelle augmentation de la demande pour une entreprise (et donc aussi potentiellement une augmentation de son personnel), il faut se demander s'il s'agit d'une création nette d'emploi ou plutôt d'un déplacement d'emploi. Family.com propose également aux personnes souhaitant travailler dans le secteur de poster leur candidature sur le site. La plateforme se charge ensuite de diffuser l'annonce auprès des agences inscrites. S'il y a peu d'informations sur l'efficacité du système, certains travailleurs annoncent avoir obtenu un contrat de travail de cette manière.

Family.com se distingue des plateformes de l'économie collaborative qui cherchent à mettre en lien des pairs et à prélever une commission sur leurs échanges. Le service proposé ici est une simple mise en relation entre offre et demande. Il n'y a donc pas de « déresponsabilisation de l'employeur » puisque l'entreprise de titres-services reste l'employeur des travailleurs concernés.

### Services

Puisqu'il y a maintien de la relation de triangulation classique, la qualité des prestations ne change pas vraiment. La plus-value de la plateforme est d'offrir au client une offre qui correspond à ses attentes et surtout de lui donner le choix concernant la prestation (notamment concernant le moment auquel il souhaite y recourir). La plateforme est également présentée comme un gain de temps pour le client. Concernant l'expérience client, les retours sont moins positifs : il arrive régulièrement de recevoir des offres qui ne correspondent pas aux demandes ou encore de ne pas recevoir suffisamment d'informations sur l'entreprise qui propose les services. Le gain de temps pour le client devient dès lors discutable. Pour l'entreprise, il y a certes un gain de temps pour trouver des clients mais il y a aussi un double travail de construction d'offre puis de demande de précisions sur les besoins réels du client.

### Processus organisationnels

En ce qui concerne le feedback des clients, Family.com dispose d'un système d'évaluation en ligne (de 1 à 5 étoiles). Pour les gérants d'entreprise, cela permet de valoriser le personnel compétent mais aussi d'identifier les éléments les moins performants. Ce système remet par contre fortement en cause un des fondements du système des titres-services qui est l'insertion des personnes éloignée du monde du travail.

Concernant la flexibilité, si la plateforme se targue de pouvoir offrir une offre ponctuelle et rapide à ses clients, force est de constater que la réalité est plus complexe. Les travailleurs ne sont pas « flexibles à souhait » et il y a donc des limites à ce que proposent les entreprises de titres-services actives sur la plateforme.

### Viabilité du modèle

Actuellement, la plateforme n'a pas atteint un nombre d'utilisateurs suffisant. L'idéal pour le site serait d'être soutenu par les pouvoirs publics et/ou par des opérateurs privés comme Sodexo. Il semble aussi que l'application s'adresse principalement à des personnes déçues par leurs prestations en titres-services (un client qui est satisfait et entretient une bonne relation avec le prestataire ne va probablement pas en changer). On comprend dès lors que la plateforme peut être facilement court-circuitée. Une fois que l'utilisateur est entré en contact avec une agence qui lui convient, il n'a plus aucune raison d'y retourner.

# 4 LA DIVERSITÉ DES INITIATIVES DE DIGITALISATION DES SERVICES AUX PERSONNES

Le but de cette recherche étant d'examiner l'impact de la digitalisation sur le secteur des services aux personnes, il était crucial de dépasser l'identification de controverses pour proposer une lecture plus conceptuelle des impacts de la digitalisation. Au regard des 12 études de cas réalisées durant cette recherche, deux critères se sont avérés pertinents pour analyser les initiatives de digitalisation lancées dans le domaine des services aux personnes : d'une part, le niveau de **disruption institutionnelle** (c'est-à-dire le potentiel de transformation que représente l'initiative) et, d'autre part, le **degré de traduction** (c'est-à-dire les efforts mis en place pour assurer l'appropriation de l'innovation par les différents acteurs concernés et la prise en considération du contexte particulier dans lequel ils opèrent). Ces deux critères permettent de mieux appréhender les effets potentiels des initiatives en cours.

## LE DEGRÉ DE DISRUPTION INSTITUTIONNELLE

Il s'agit ici de s'interroger sur le potentiel d'une innovation digitale à transformer les « règles du jeu » (c'est-à-dire la façon de fonctionner des organisations actives dans le secteur des services aux personnes) sur les trois thématiques précédemment identifiées : la qualité et la quantité des emplois, les processus organisationnels et la nature et la qualité des services. Le degré de disruption d'une initiative est sa capacité à s'opposer au modèle de fonctionnement dominant du champ auquel elle appartient. Une innovation est donc disruptive lorsqu'elle se positionne à contre-courant des « façons de faire » habituelles des autres organisations présentes dans le même secteur.

Il convient de s'interroger sur les intentions des concepteurs de l'innovation et sur l'utilisation réelle qu'en font les usagers (souvent différente). Il faut donc dépasser la dimension purement technologique et questionner les objectifs sous-jacents des innovations. En quoi l'innovation est-elle en rupture avec les autres initiatives du secteur ? Ce degré de disruption est toujours lié au contexte (institutionnel mais aussi temporel).



**Parmi les innovations à faible potentiel de disruption**, on peut classer les lunettes connectées, le pilulier vigilant et Family.com. En effet, dans tous ces cas de figure, il n'y a pas d'impact sur l'emploi (ni sur la qualité des emplois, ni sur le volume), le cadre de travail reste le même et les services ne changent pas de nature.

Par contre, Helpers et Vélo-coop sont **des initiatives qui ont un potentiel de disruption plus élevé**. Pour la première, il y a en effet la création d'une nouvelle fonction de « case manager » (coordinateur des prestations à domicile) qui a un impact direct sur l'emploi. Il y a également une modification de la manière de travailler avec la gestion à distance des patients. La coordination entre les différents professionnels intervenants chez le patient évolue elle aussi considérablement. Pour Vélo-coop, c'est le modèle coopératif en lui-même qui est disruptif. L'organisation des livraisons est différente de celui en vigueur dans d'autres entreprises (pas de « just in time »), tout comme le service (livraison uniquement de produits écoresponsables).

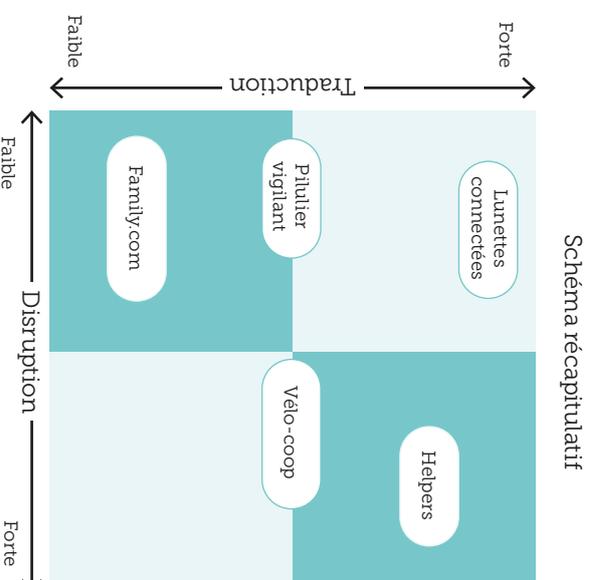
## LE DEGRÉ DE TRADUCTION

Le degré de traduction d'une innovation désigne la prise en compte du contexte et des intérêts des acteurs liés au projet. Pour évaluer le degré de traduction, il s'agit de considérer les actions menées pour favoriser l'appropriation du projet, en se montrant attentif aux interactions entre les acteurs et les technologies. Le processus de traduction passe par une série d'étapes<sup>8</sup> : la contextualisation, la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. La contextualisation implique la compréhension de l'environnement (social, économique, etc.) dans lequel l'innovation prend place. La problématisation permet de s'accorder sur le problème à résoudre. L'intéressement vise à prendre en compte les intérêts de chaque acteur dans la phase de problématisation. Un intéressement réussi débouche sur l'enrôlement, c'est-à-dire le fait que chaque acteur se saisisse d'un rôle et se sente engagé. Finalement, la mobilisation est le moment où les acteurs apportent un soutien actif au projet et tentent d'enrôler d'autres acteurs. La confrontation des cas à ces différentes étapes permet d'évaluer leur degré de traduction.

Parmi les initiatives à **faible niveau de traduction**, on retrouve Family.com. En effet, la plateforme dispose de peu de latitude dans le fonctionnement puisqu'elle est essentiellement soumise à la législation des titres-services. De plus, elle ne présente pas tellement d'intérêt pour les utilisateurs et pour les agences. Il y a manifestement un manque de connaissances des attentes du secteur dans la conception de la plateforme.

Le pilulier vigilant et la coopérative Vélo-coop révèlent un **degré de traduction moyen**. Le pilulier répond bien à un besoin des patients et le contexte a été pris en compte. Il y a une tentative d'intéressement de l'INAMI (pour le remboursement). Quant aux professionnels, certaines équipes ont été très soutenues dans l'appropriation de la technologie, tandis que d'autres l'ont été beaucoup moins, ce qui débouche sur des degrés d'appropriation variables de l'outil. Vélo-coop a été créé en réaction aux plateformes classiques de livraison par d'anciens livreurs. Il y a donc une bonne connaissance du contexte. L'intéressement des coursiers est évident puisqu'ils ont la possibilité de bénéficier de bonnes conditions de travail. La coopérative essaie plutôt de favoriser leur mobilisation afin qu'ils s'investissent dans la vie de l'organisation. L'intéressement des clients potentiels est par contre beaucoup plus complexe et leur enrôlement reste très faible.

Deux innovations ont un **degré de traduction particulièrement élevé** : il s'agit des lunettes connectées et d'Helpers. Pour les lunettes connectées, les infirmiers et les médecins ont rapidement été intéressés puis enrôlés dans le projet. La mobilisation a également commencé puisque plusieurs acteurs utilisent les lunettes de façon régulière et tentent d'en convaincre d'autres. Dans le cas d'Helpers, le concepteur s'est allié avec un expert du secteur du maintien à domicile afin de tenir compte au mieux du contexte. L'enrôlement des utilisateurs a également commencé grâce à une personnalisation du service via des tests sur le terrain. Il y a eu des tentatives d'intéressement des médecins qui se sont bien déroulées avec les spécialistes mais moins bien avec les généralistes. Le « case manager » joue également un rôle fondamental dans ce processus de traduction en garantissant l'implication des utilisateurs et des intervenants à domicile.



<sup>8</sup> Ces étapes proviennent des travaux d'Akrich, Callon et Latour, concepteurs de la théorie de l'acteur-réseau.

## LE CAS PARTICULIER DES PLATEFORMES : UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VIABLE ?

Il est compliqué pour une plateforme active dans le secteur des services aux personnes d'atteindre une rentabilité suffisante permettant la pérennisation de ses activités. L'utilité est souvent liée aux nombres d'utilisateurs : pour les plateformes qui mettent en lien des prestataires et des bénéficiaires de services, le nombre d'utilisateur garantit la liberté de choix de la prestation mais aussi la viabilité du modèle (il faut atteindre un nombre critique d'utilisateurs afin d'être rentable). Les stratégies mises en place sont souvent des stratégies de croissance rapide. Il est important pour les plateformes de mener un intense travail de traduction (contextualisation, implication des parties prenantes, etc.) afin que l'innovation s'adapte au mieux aux besoins du secteur.

Certains proposent de se démarquer des plateformes déjà existantes du secteur avec d'autres modèles, de type coopératif. Dans ces modèles, la propriété est différente, la gouvernance est beaucoup moins centralisée et la solidarité est mise en avant. Les conditions de travail sont aussi une priorité. Il s'agit de mettre l'innovation au service d'objectifs sociaux forts. Mais une gestion horizontale n'est pas simple à mettre en place et toutes les personnes ne se sentent pas toujours impliquées dans la gestion. La concurrence est aussi très rude. Une croissance plus lente permettrait peut-être de constituer des bases plus stables.



# 5 LE POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES FACE AUX TECHNOLOGIES DIGITALES

Après avoir discuté et illustré les enjeux de la digitalisation du secteur des services aux personnes en général, l'objectif est ici de se concentrer sur les **entreprises sociales** (ES) actives dans le secteur. Cette partie de la recherche a pour but d'analyser le positionnement des ES vis-à-vis de la digitalisation ainsi que leur utilisation des outils digitaux. L'analyse se base sur les résultats d'un questionnaire adressé à une population cible de 282 entreprises sociales. 87 d'entre elles l'ont rempli.



### TECHNOLOGIES MOBILISÉES PAR LES ENTREPRISES SOCIALES

Les ES ne sont pas en reste au niveau de l'utilisation de nouvelles technologies : elles disposent toutes d'une connexion à Internet et l'utilisation des mails est majoritaire. Les ES ont d'ailleurs beaucoup plus souvent un site Internet que la moyenne des entreprises wallonnes. Le nombre de services proposés en ligne est par contre moins important. Les ES emploient également peu de spécialistes des technologies digitales. Sans surprise, plus la taille de l'ES est élevée, plus la maturité digitale est grande.

Les technologies les plus utilisées par les ES sont les appareils mobiles à destination des travailleurs et les services liés au cloud. On constate une utilisation timide (12 %) de l'e-learning. Certaines technologies sont donc déjà émergentes dans les ES actives dans les services aux personnes mais leur diffusion en est toujours au stade des balbutiements.

On constate également que certains types d'organisations (il s'agit principalement d'entreprises d'insertion ou encore d'entreprises de titres-services) n'ont pas encore amorcé leur transition digitale. En outre, certaines technologies représentent un investissement très important (robots, plateformes, etc.) et sont peu utilisées par les ES. La question de la plus-value de ces outils dans un secteur centré sur les finalités sociales et mettant l'humain au cœur de son mode de fonctionnement revient régulièrement.

## INTÉRÊTS ET OBJECTIFS DE LA TRANSITION DIGITALE

Les avis des ES divergent fortement quant à la volonté d'opérer une transition digitale dans le secteur. Certaines pensent qu'une utilisation plus intensive des technologies digitales est une priorité absolue (35 à 38 %) alors que 52 % n'accordent pas ce statut d'objectif prioritaire à la transition technologique. Il est intéressant de constater qu'à peine 18 % des ES ont mis en place un plan stratégique en matière digitale, souvent par manque de ressources et/ou de compétences.

Les ES sont fortement opposées aux technologies qui présentent à leurs yeux un risque de déshumanisation trop important, telles que les capteurs connectés de paramètres physiologiques ou les robots de compagnie ou d'assistance.

Les **objectifs principaux poursuivis par les ES** au travers de la digitalisation peuvent être synthétisés de la manière suivante :

<b>LA QUANTITÉ ET LA QUALITÉ DES EMPLOIS</b>	
Offrir une expérience de travail plus agréable pour tous les travailleurs par l'utilisation de technologies digitales facilement manipulables	<b>41 %</b>
Favoriser l'insertion des personnes très éloignées de l'emploi	<b>36 %</b>
Créer de nouveaux emplois	<b>33 %</b>
Permettre aux travailleurs de ne plus faire les tâches très pénibles	<b>33 %</b>
<b>LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS</b>	
Simplifier les procédures administratives et de limiter les sources d'erreur	<b>69 %</b>
Offrir plus de réactivité et d'adaptabilité face à la demande des usagers	<b>64 %</b>
Organiser le temps de travail de manière plus efficace en optimisant la planification des prestations	<b>62 %</b>
Permettre une meilleure circulation de l'information entre toutes les parties prenantes	<b>48 %</b>
<b>LA NATURE ET LA QUALITÉ DES SERVICES</b>	
Permettre à tous les types d'utilisateurs d'avoir accès aux services d'une manière plus simple, efficace et agréable	<b>52 %</b>
Renforcer les liens entre les usagers, leurs proches et les professionnels pour offrir un accompagnement social de qualité	<b>40 %</b>

### LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES

L'enthousiasme des ES est modéré pour les plateformes B2C<sup>9</sup>. Leur avis concernant les plateformes C2C<sup>10</sup> est encore plus négatif : 38 % pensent qu'elles ne représentent pas une opportunité pour le secteur.

Selon les répondants, les trois objectifs prioritaires que devraient chercher à atteindre les plateformes sont : (1) simplifier l'accès aux services grâce au caractère intuitif des interfaces ; (2) permettre aux travailleurs de jouer de plus de flexibilité et d'autonomie dans l'organisation du travail ; (3) faciliter l'accès à l'emploi pour les personnes démandeuses d'emploi. Il est intéressant de noter que 25 % des ES interrogées considèrent que les plateformes ne leur permettent pas d'atteindre les objectifs qu'elles valorisent.

Parmi les risques liés aux plateformes, 88 % des répondants s'accordent à dire qu'il s'agit avant tout d'éviter d'exclure des personnes non familiarisées avec les technologies digitales. Parmi les autres risques identifiés, on retrouve l'accentuation de la discrimination à l'embauche (36 %) ou encore la réduction des possibilités de trouver un emploi pour les personnes les plus fragilisées (37 %).

### DIVERSITÉ DES POSITIONNEMENTS

En combinant les résultats présentés plus haut, l'enquête a permis d'identifier 5 types de positionnement qu'adoptent les ES actives dans les services aux personnes face aux évolutions technologiques.

- **Les marchands** : Ces organisations souhaitent se servir des nouvelles technologies pour favoriser la croissance du marché. Elles ont une position très ouverte vis-à-vis des innovations digitales et ont des scores de maturité technologique élevés. Il s'agit principalement d'ES qui évoluent dans un milieu très urbain.
- **Les créateurs d'emplois** : Ces ES visent aussi une croissance du marché grâce aux technologies mais, avant tout, dans le but de créer de l'emploi. Elles estiment par exemple que les plateformes doivent faciliter l'accès à l'emploi et pas simplement l'accès aux services. La valorisation des compétences des travailleurs est aussi importante pour eux.
- **Les protecteurs de la qualité** : Il s'agit de la position la plus commune. Leur niveau de maturité digitale se situe dans la moyenne. L'amélioration de la qualité des services est leur priorité, tout comme l'amélioration de leur réactivité aux demandes des clients. Ces ES accordent également beaucoup d'importance à la personnalisation des services.
- **Les pragmatiques** : Elles ne pensent pas que l'utilisation plus importante des technologies leur permettra de mieux rencontrer leurs objectifs. Ces ES semblent valoriser avant tout les objectifs technologiques facilement atteignables. Elles prônent, par exemple, la simplification administrative ou encore une meilleure circulation de l'information entre les acteurs.
- **Les conservateurs** : Leur position les rend très peu ouvertes à la transition digitale. Ces ES estiment que les nouvelles technologies ne leur permettront pas d'atteindre les objectifs qu'elles valorisent. Elles ont généralement une faible maturité technologique, évoluent dans des milieux ruraux et ont généralement peu de travailleurs.

<sup>9</sup>Business to consumer, c'est-à-dire des plateformes mettant directement en relation une entreprise prestataire de services avec le consommateur final.

<sup>10</sup>Consumer to consumer (voir plus haut).

# 6 RECOMMANDATIONS ET PISTES POUR L'ACTION CONCERNANT LES ENTREPRISES SOCIALES

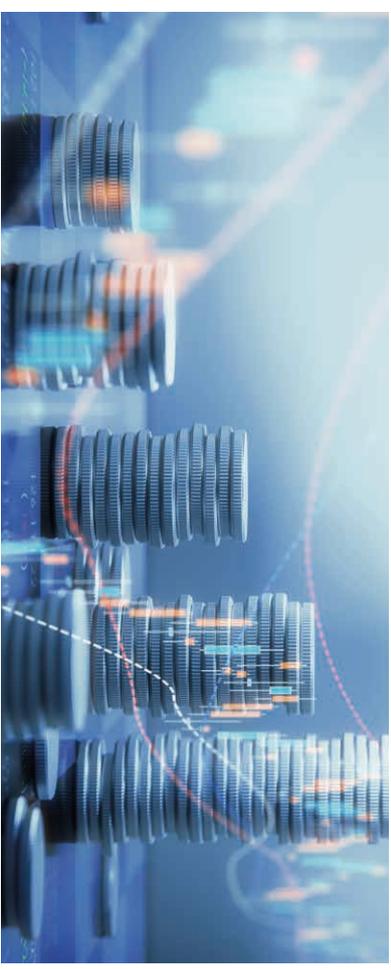
Pour élaborer ces recommandations, des focus groups ont été réalisés (ils ont regroupé 24 personnes actives à différents niveaux dans le secteur des services aux personnes). Les propositions émises peuvent être synthétisées en 5 grandes catégories. Il est important de préciser que ces recommandations ont été formulées avec des personnes relevant presque exclusivement d'entreprises sociales et qu'elles concernent donc principalement les organisations à finalité sociale.

### FINANCEMENTS PUBLICS, LABELLISATION ET AGRÈMENTS

#### Types de financement

On observe actuellement une tendance à remplacer les financements structurels des entreprises sociales par des appels à projets. Cela représente une menace pour la capacité à innover des structures. Les politiques actuelles des entreprises sont plutôt tournées vers la réduction de coûts, ce qui limite aussi les investissements sans retombées à court terme. Sur la base de ces constats, trois recommandations ont été formulées :

- Atteindre un équilibre entre financements structurels et appels à projets. Les financements structurels devraient permettre de favoriser l'insertion des personnes marginalisées, d'organiser des formations continues, d'investir dans les technologies digitales, etc.
- Conditionner l'accès aux marchés publics à des clauses environnementales et sociales pour garantir une équité dans la mise en concurrence.
- Mener une réflexion sur l'avenir des projets pilotes, en prévoyant des suites à ces appels afin de les mettre en œuvre sur des périodes plus longues.



#### Financements publics liés à l'obtention d'un label ou d'un agrément

Avec l'essor des plateformes C2C, le risque de disparition des bénéfices de la triangulation entre entreprise, travailleur et utilisateur des services est souvent évoqué. À l'issue des focus groups, quatre propositions sont avancées :

- Élargir la législation des titres-services aux activités de bricolage et de jardinage (afin d'être plus compétitif face aux plateformes C2C).
- Établir une catégorisation des différents types de plateformes, afin d'identifier plus facilement les plateformes au fonctionnement démocratique — comme les coopératives — et à finalité non lucrative.
- Organiser une concertation avec les acteurs du secteur pour évaluer la pertinence d'une certification de type « plateforme à finalité sociale » et en définir les critères (distinction entre B2C et C2C, reconnaissance des compétences, respect des normes et conditions de travail, absence de discrimination, finalité sociale, etc.).
- Œuvrer à la mise en place d'une réglementation européenne sur les plateformes.

## CONCERTATION ET DIALOGUE SOCIAL

Il s'agit de mobiliser les parties prenantes autour de la conception et de l'implémentation des technologies digitales. Trop souvent, les acteurs de terrain ne parviennent pas à s'approprier les initiatives car leurs besoins n'ont pas été suffisamment pris en compte. Les pouvoirs publics devraient également encourager le dialogue social à plusieurs niveaux :

- Au sein de l'entreprise, afin de favoriser l'inclusion des acteurs de terrain. Sur ce point, l'isolement des travailleurs de plateformes ou des titres-services pose question. Ils ont peu de contacts avec leurs collègues et n'ont pas d'endroit fixe de travail. Leurs possibilités d'action collective sont dès lors limitées.
- Au niveau sectoriel, afin que les partenaires sociaux réfléchissent ensemble aux problèmes qu'ils ont en commun, en amont de toute prise de décision.

## FISCALITÉ ET SOLIDARITÉ

Les participants aux focus groups se sont globalement positionnés contre une défiscalisation accrue des revenus générés par l'économie collaborative et plus particulièrement par les plateformes C2C. Deux autres propositions ont été émises :

- Clarifier le type de métier qui peut être exercé sur les plateformes.
- Imposer une forme de protection sociale pour les travailleurs de plateformes.



### FORMATION ET COORDINATION

La formation des travailleurs est souvent considérée comme un enjeu majeur de la transition digitale. Les propositions recensées portent à la fois sur la formation initiale et sur la formation continue.

#### Formation initiale :

- Intégrer des méthodes de design basées sur les utilisateurs dans la formation des ingénieurs.
- Intégrer dans la formation initiale des métiers d'intervenants à domicile des cours/ modules sur l'utilisation des technologies.

#### Formation continue :

- Encourager la formation continue avec une vue globale sur la transition digitale, non limitée aux aspects strictement technologiques.
- Accompagner les travailleurs lors de la mise en place d'innovations technologiques.
- Établir des formations à destination des chefs d'entreprise, afin de mieux concevoir l'implémentation d'une technologie et son intégration dans une équipe.
- Considérer la formation comme un critère à prendre en compte en cas de labellisation des plateformes.

Une autre proposition est revenue régulièrement lors des échanges : la mise en place d'une infrastructure digitale de coordination des intervenants d'aide à domicile à disposition des entreprises sociales qui les emploient.

### SIMPLIFICATION,

### SENSIBILISATION ET INFORMATION

Concernant la **simplification administrative**, voici les recommandations émanant des focus groups:

- Soutenir le développement d'applications qui favorisent la simplification administrative.
- Mieux informer sur les règles et obligations concernant les appels à projets.
- Simplifier les procédures administratives pour les entreprises agréées, notamment via des solutions technologiques conviviales.

Concernant la **sensibilisation et l'information**, le but est de réduire la dualisation entre petites et grandes entreprises et de les amener à améliorer leur capacité d'innovation technologique. Plusieurs recommandations sont présentées :

- Offrir aux entreprises une meilleure information sur les initiatives existantes afin de les doter d'une vision globale de la transition digitale. Les pouvoirs publics pourraient jouer un rôle de facilitateur, en vue de connecter les initiatives via la création d'un portail (répertoire des initiatives et classification de celles-ci selon des critères spécifiques comme ceux proposés plus haut dans l'étude).
- Informer davantage les entreprises sur les réglementations en vigueur et les possibilités de financement existantes autour de la digitalisation.
- Sensibiliser les entreprises sur les bonnes pratiques en matière d'utilisation des technologies digitales.
- Informer le grand public et les entrepreneurs sur les spécificités du modèle coopératif et sensibiliser les citoyens sur leur pouvoir d'action et de mobilisation via ce modèle.
- Contraindre les plateformes actives en Belgique à s'enregistrer auprès des pouvoirs publics et à communiquer certaines informations sur leurs activités (nombre de travailleurs, masse salariale, etc.).

# 7 CONCLUSION

Les technologies digitales impactent de nombreux aspects du secteur des services aux personnes. Leur arrivée suscite des controverses sur trois thématiques principales : l'emploi (quantité et qualité), les processus organisationnels et la nature et la qualité des services. Ces controverses ont été illustrées à l'aide d'études de cas réalisées sur le terrain. Ces initiatives ont été classées selon leur potentiel de disruption institutionnelle (leur degré de rupture avec un contexte existant) ainsi que leur degré de traduction (leur niveau d'appropriation par les acteurs). Puisque ces deux critères permettent d'estimer l'impact des innovations digitales dans un secteur, ils peuvent servir de leviers pour les entreprises sociales ayant entamé leur transition digitale et souhaitant évaluer les nouvelles initiatives qu'elles mettent en place.

Ensuite, la synthèse d'une enquête quantitative menée auprès des entreprises sociales actives dans le secteur des services aux personnes a permis de comprendre leurs positionnements face à la digitalisation. Cette étude montre que si les entreprises sociales sont relativement à la page en termes d'utilisation des technologies, elles présentent également certaines limites en matière d'investissement et de capacité à amorcer une transition digitale. Cinq « types » de positionnement des entreprises sociales ont été identifiés. Sans être figés, ils représentent une clé de lecture intéressante pour comprendre les réactions des entreprises sociales face à la digitalisation. Il va sans dire que les frontières sont perméables entre ces positionnements et qu'une entreprise peut passer d'un positionnement à l'autre au cours de son existence.

Un focus particulier a été réalisé sur les plateformes numériques et leurs effets sur le secteur des services à la personne. Il en ressort que les entreprises sociales sont assez méfiantes à leur égard. Des controverses spécifiques aux plateformes ont été identifiées et ont permis de mettre en évidence les risques liés à la faible régulation du modèle ainsi que les impacts sur l'emploi, les processus organisationnels et la qualité des services. Si le modèle économique des plateformes semble créateur d'emploi, il convient de souligner qu'il pose de nombreuses questions dans les entreprises sociales pour lesquelles la finalité sociale, le respect des travailleurs et de leurs conditions de travail ou encore le maintien de relations triangulaires (dans les titres-services spécifiquement) sont des aspects primordiaux.

En fin de parcours, diverses recommandations ont été présentées à l'égard des pouvoirs publics wallons concernant la digitalisation des ES actives dans les services aux personnes. Elles proposent en outre une meilleure circulation de l'information (notamment entre les pouvoirs publics et les organisations). Elles vont toutes dans le sens de l'amélioration de la qualité des services en dotant les entreprises d'outils et de certifications leur permettant d'augmenter leur efficacité.

Cette recherche montre que la digitalisation du secteur des services aux personnes est perçue par les entreprises sociales à la fois comme une opportunité (amélioration des conditions de travail, amélioration de la qualité des services, etc.) mais aussi comme un risque de déshumanisation, particulièrement dans un secteur où la proximité interpersonnelle est cruciale. Il convient dès lors pour les entreprises sociales de privilégier l'utilisation de technologies qui ont une véritable valeur ajoutée pour leurs activités tout en restant en accord avec leur finalité sociale et leurs effets.





[www.digitalwallonia.be](http://www.digitalwallonia.be)



Agence  
du Numérique

digital  
wallonia  
.be



Wallonie