

# DES EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE DANS L'ACTION SOCIALE ET MÉDICO-SOCIALE À LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE D'UNE MÉTA-ORGANISATION : LE CAS DE L'URIOPSS PAYS DE LA LOIRE

**Amélie RENARD**

Laboratoire d'Économie Management de Nantes Atlantique (LEMNA)  
IAE Nantes  
Université de Nantes  
(France)

## RÉSUMÉ:

La crise sanitaire a demandé au secteur social et médico-social une adaptabilité toute particulière. Pour répondre aux enjeux sectoriels (continuité du soin, maintien du lien social...) des actions innovantes ont vu le jour à des échelles multiples grâce à des acteurs aux profils divers. Parmi elles, les démarches d'innovations incluant le numérique ont pu proposer des outils et *process* nouveaux générant des effets transformateurs allant au-delà de la dématérialisation de l'organisation. Dans un système complexe et incertain, le numérique bouleverse le collectif et interroge sur la manière d'accompagner le changement qui s'opère. En mobilisant la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997) et en s'appuyant sur le travail doctoral mené dans le cadre d'une recherche-accompagnement au sein d'une méta-organisation, l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (Uriopss) des Pays de la Loire, la communication propose une grille d'analyse répondant à cette interrogation.

**Mots-clés:** Transformation numérique ; action collective ; accompagnement au changement ; méta-organisation ; crise

## INTRODUCTION

Enjeu de préoccupations depuis des années dans le secteur social et médico-social, le numérique, entendu comme une combinaison des technologies de l'information, de la communication, de l'informatique et de la connectivité (Bharadwaj *et al.*, 2013), faisait, jusqu'à présent, l'objet de pratiques et temporalités variées, chez des acteurs plus réservés que technophobes (Gucher, 2012 ; Le Gall, 2017 ; Meyer, 2014). Dans un milieu plaçant l'humain en son centre, il est essentiellement apprécié en fonction de son rapport à l'utilisateur. Le numérique est à la fois perçu comme un remède et un poison par les acteurs œuvrant à l'inclusion et à l'autonomie des personnes. D'un côté, il engendrerait

une fracture sociale et économique, amplifierait les inégalités (non-recours aux droits...) (Revil et Warin, 2019) et en créerait de nouvelles (cyberdépendance, désinformation...) (Dubasque, 2019). Il contribuerait à déshumaniser l'accompagnement et le soin tout en suscitant de nombreuses questions éthiques autour de la surveillance, du partage des données, etc. (Brugière, 2011). D'un autre côté, il serait porteur de multiples promesses : son usage permettrait de compenser des situations de dépendance (Renaud et Cherruault-Anouge, 2018) et de faciliter la prévention et les soins (Carrion-Martinaud et Bobillier-Chaumon, 2017 ; Femery, 2019). Il favoriserait aussi une meilleure prise en compte des besoins de l'utilisateur (dossier partagé...) et une personnalisation du service (Muracciole et Massé, 2018). Jusqu'à présent, les travaux ont essentiellement abordé le numérique par la question de l'outil, de son usage (ou non-usage) et de l'appropriation faite par les acteurs, de l'utilisateur au professionnel (Carton, 2019 ; Lolich *et al.*, 2019 ; Meyer, 2014 ; Mishna *et al.*, 2012). Ils ont, de plus, souvent orienté le regard sur un secteur (sanitaire, social, médico-social) ou un public particulier, notamment en situation de handicap ou vieillissant (Gucher, 2012 ; Meyer, Vidal et Choquet, 2017).

Or, la transversalité des enjeux portés par le numérique tels que l'inclusion, la participation, nous invite à proposer une vision plus globale, en lien avec les problématiques rencontrées dans le cadre d'un travail doctoral prenant la forme d'une recherche-accompagnement initiée en septembre 2020, au sein de l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (Uriopss) des Pays de la Loire. La doctorante qui n'est pas salariée de l'association y occupe une place de référente numérique. Positionnée au sein d'une méta-organisation, organisation constituée d'autres organisations, agissant sur un niveau intersectoriel et régional, la recherche adopte un positionnement complexe et inédit dépassant l'approche par l'outil. Née en 1948, l'Uriopss vise à former, informer, conseiller et représenter les structures non-lucratives du secteur sanitaire, social et médico-social. L'association regroupe à ce jour 199 adhérents de formes diverses (associations, fédérations, fondations, mutuelles) et représente environ 800 établissements ou services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) sur le territoire régional, couvrant tous les âges de la vie, de la petite enfance à la vieillesse en passant par le handicap et la précarité (crèches, maisons de retraite, centres de formation, services de tutelle...). Sa gouvernance est assurée par une assemblée générale, un conseil d'administration et un bureau et les projets mis en place par une équipe technique de neuf salariées, basée à Nantes. Portée par des valeurs associatives fortes (primauté de la personne, solidarité, altérité et démocratie), entre secteur public et secteur privé marchand, elle œuvre à une troisième voie dans le champ des solidarités. Cette méta-organisation est elle-même membre d'une autre méta-organisation, l'Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (Uniopss). **La question abordée dans cette communication est donc la suivante : dans un contexte à la fois complexe et mouvant, comment initier une démarche d'accompagnement au changement ?** Pour ce faire, nous avons cherché à repérer les enjeux des acteurs, en fonction de multiples jeux d'échelles et les raisons qui les poussent à agir, ou non, en faveur du changement. La communication reviendra en premier lieu sur le contexte dans lequel évolue la recherche (I), avant d'aborder le cadre théorique (II) et méthodologique (III)

permettant de nourrir la question posée. Les objectifs du travail seront ensuite exposés (IV).

## **I - CONTEXTE DE LA RECHERCHE**

### **UN SECTEUR EN PLEINE TRANSITION NUMÉRIQUE, BOUSCULÉ PAR LA CRISE**

Le secteur social et médico-social a entamé sa transition numérique de façon disparate en fonction des moyens (humains, financiers), des appétences et des projets d'établissements. Certains sont très avancés tant au niveau de l'offre que des pratiques professionnelles (Emmaüs Connect, les Petits frères des pauvres) (Deydier, 2019 ; Dreyer et Pandolfo, 2012), d'autres beaucoup moins (manque de matériel, de formation...). Le type de structure (association avec ou sans professionnels), le champ d'intervention et la nature de l'accompagnement (suivi ponctuel ou sur la durée) sont autant de critères propices ou non à l'infiltration du numérique au sein des structures (Davenel, 2016). Face à cette situation hétérogène, des pressions multiples accélèrent le changement. La crise sanitaire a contribué à engager ou à poursuivre la transition chez l'ensemble des acteurs : leurs missions essentielles (soins, accompagnement) ne pouvant s'arrêter, il a fallu mener dans des délais contraints, quand cela était possible, un accompagnement à distance inédit (cours en ligne, télémédecine, écoute à distance...).

En parallèle, l'Etat et les collectivités territoriales incitent fortement les structures à s'engager dans le numérique. D'un côté, la dématérialisation grandissante des services publics les oblige à renforcer leur positionnement en faveur des usagers et à compléter leur offre d'accompagnement envers eux. Les actions autour de la notion de participation sont ainsi très actives à l'Uriopss à travers la formation et le plaidoyer. D'un autre côté, les pouvoirs publics financent le changement en multipliant les appels à projets, conditionnant une partie des subventions des organisations au déploiement du numérique. Ainsi, en 2020, le Ségur de la Santé annonçait vouloir contribuer « au rattrapage du retard dans le numérique » des ESSMS, anglant alors les projets vers les enjeux de e-santé. De fait, on constate sur le terrain le dynamisme des réflexions autour de ces questions (dossier médical partagé (DMP), système d'information (SI), répertoire opérationnel des ressources (ROR)...), à travers des réunions, publications et webinaires. Cette orientation donnée à la transition numérique est, selon les acteurs, à double tranchant : soit elle entraîne le reste des problématiques (notamment celle sur la participation des personnes) dans un cercle vertueux, soit elle les laisse de côté, au détriment de la qualité de leur accompagnement. Enfin, la pression au changement vient du cadre législatif. Depuis la loi 2002-2 qui réaffirme la place centrale de la personne accompagnée, la logique de parcours de vie prévaut dans le secteur. Elle nécessite une approche systémique, longitudinale du projet de la personne (scolaire, professionnel, privé) et rend nécessaire une coordination de l'ensemble des acteurs du sanitaire, du social et du médico-social. Pour faciliter les échanges, le numérique semble alors être un outil essentiel. La transition numérique en cours, à travers les dispositifs innovants qui la portent, engage dès lors des transformations

organisationnelles et professionnelles dont les effets et limites doivent encore être mesurés (Maguire *et al.*, 2018). Ces situations nouvelles et dynamiques rendent l'analyse complexe.

## **UNE TRANSITION NUMÉRIQUE TRANSFORMATRICE POUR L'ORGANISATION**

Jusqu'à la crise sanitaire, l'Uriopss menait, à l'image d'une large part du secteur, une transition numérique timide et proposait à ses adhérents une offre essentiellement en présentiel, abordant le numérique, à la marge, par le biais d'autres thématiques (ressources humaines, accompagnement des projets d'établissement...). L'année 2020 a impacté son fonctionnement (mise en place du télétravail pour son équipe (salariées et administrateurs bénévoles), sa gouvernance associative (assemblée générale et journée de rentrée à distance) et son offre. Le numérique instaure des bouleversements qui obligent l'organisation à rester solide tout en faisant preuve de souplesse. Il s'agit de pouvoir saisir les opportunités qui se présentent, qu'elles soient contraintes (télétravail forcé) ou volontaires (arrivée d'un personnel technophile), tout en conservant une ligne directrice forte, symbolisée par son projet associatif et stratégique. Dans ce cadre, le numérique impacte son offre sur au moins deux niveaux : il lui faut développer des services au format numérique (offre de *e-learning*...) et proposer des services sur le numérique (sensibilisation à la e-santé, aux outils...). Il s'agit d'être en adéquation avec les nouveaux enjeux des adhérents (accompagnement des usagers à distance, soutien des établissements passés au distanciel...) en étant à l'écoute des rythmes très différents de leur transition numérique et d'assurer sa pérennité économique (réduction de l'offre de formation présenteielle...).

En conséquence de son statut de méta-organisation, les changements liés au numérique s'opèrent à divers niveaux avec des répercussions multi-échelles. Le premier concerne ses équipes (salariées et administrateurs) qui doivent développer des pratiques et un langage nouveaux (Bouquet et Jaeger, 2015 ; Masoudi, 2019). Ainsi, en 2020, une émission web est venue remplacer la journée de rentrée habituelle. Ce format a constitué une nouveauté pour l'Uriopss qui n'avait jamais proposé d'action en ligne auparavant. L'équipe a ainsi travaillé avec des acteurs nouveaux (journaliste spécialisé en *digital media training*, producteur web...) qui l'ont bousculée de par leur culture professionnelle, leur approche et leur vocabulaire très différents. Cela a nécessité un vaste travail collectif qui a multiplié les débats entre un groupe projet et le reste de l'équipe. Adressée aux adhérents de l'Uriopss mais aussi aux autres parties-prenantes, professionnelles ou non, l'émission était accessible en ligne gratuitement en direct et en différé. Cela a modifié les pratiques de participation : le public, peu nombreux pendant l'événement, a largement profité de l'offre dans les semaines suivantes et s'est élargi par rapport aux années précédentes. Elle a eu un effet déclencheur, à retardement chez certains adhérents et au niveau macro puisque l'Uniopss s'en est inspirée pour lancer une nouvelle offre dématérialisée début 2021 qui motive, à son tour, l'Uriopss pour imaginer d'autres propositions en ligne. Cet événement initiateur a eu des conséquences multi-échelles et multi-temporalités sur la transformation numérique des parties-

prenantes de la méta-organisation et bouleverse les indicateurs d'activité traditionnellement utilisés.

Aujourd'hui, l'un des enjeux pour l'Uriopss consiste à poursuivre sa propre transition numérique et à accompagner en parallèle celle de ses adhérents qui en sont à des étapes et des niveaux très différents (du novice au spécialiste). La complexité principale réside dans le fait de devoir proposer un accompagnement pertinent pour les différentes situations individuelles (ex : des formations adaptées à chaque niveau, depuis la sensibilisation jusqu'au suivi expert) tout en permettant au collectif représenté par l'Uriopss de former une voix unie sur les enjeux numériques. Il lui faut, en effet, constituer un plaidoyer solide afin d'être reconnu sur ce sujet par les autres parties-prenantes (collectivités publiques, partenaires associatifs...). Cette nécessaire articulation entre réponse individuelle et offre collective engendre des transformations dans le fonctionnement de l'organisation. En effet, la transition numérique étant à la fois rapide et complexe, elle nécessite d'être non plus uniquement dans la réponse aux besoins mais dans leur anticipation. Il s'agit d'avoir une vision, régulièrement en alerte, sur le niveau d'avancement des adhérents, de leurs problématiques qui elles-mêmes évoluent (du fait de la prégnance du numérique et des évolutions sociétales) et d'adopter une démarche proactive à différents échelons (local, régional, national). Ce travail pouvait être mené auparavant par les équipes sur d'autres thématiques (juridiques, ressources humaines...) mais la nouveauté réside ici dans l'accélération des changements à prendre en compte et leur aspect intersectoriel (tous les secteurs, de la petite enfance à la vieillesse sont impactés). Cette transformation de l'activité n'est pas sans conséquence sur le collectif.

## **DES TRANSFORMATIONS QUI IMPACTENT LES DYNAMIQUES COLLECTIVES**

Les changements portés par le numérique ne vont pas sans poser des difficultés et l'organisation doit faire face à des résistances diverses, tant en son sein qu'au sein de ses adhérents, qu'il lui faut analyser pour avancer (Girisit, 2013). Des freins de plusieurs ordres peuvent être repérés à ce stade, tant dans la littérature que sur le terrain. Tout d'abord, la culture professionnelle est fondamentalement centrée sur la relation humaine et tournée vers des échanges en présentiel (Lolich *et al.*, 2019 ; Mishna *et al.*, 2012), confortée en cela par le fait que le public accompagné est en situation de fragilité, souvent éloignées du numérique. Or, la présence du numérique dans les dispositifs de formation initiale et continue des acteurs du secteur (travailleurs sociaux, bénévoles...) est encore faible (Bonjour et Daragon, 2017). Celle-ci pourrait pourtant contribuer à l'évolution des mentalités. En parallèle, des enjeux économiques et techniques forts s'installent pour des structures non-lucratives aux ressources contraintes et dont le numérique remet en question une partie de leur modèle économique. Il s'agit de financer de nouveaux coûts liés à la dématérialisation, en particulier celle de l'offre de services (e-formation...), dans un univers où la gratuité d'accès est souvent privilégiée du côté des personnes accompagnées et où le prix que voudront bien payer les professionnels est difficile à évaluer. Ainsi, à l'Uriopss, si l'émission web était gratuite pour les participants, elle fut coûteuse à déployer, tandis que la journée en présentiel permettait auparavant des recettes grâce aux

frais d'inscription et à la vente de produits (documentation...). Le secteur est amené à évoluer vers plus de mutualisation et l'Uriopss doit alors trouver un nouveau positionnement qui génère là aussi des résistances. Plusieurs projets allant dans ce sens sont en cours, parmi lesquels la mise en place d'un *learning management system* (LMS) commun au réseau Uniopss-Uriopss. L'un de ses objectifs est de diminuer les coûts liés au déploiement d'un tel outil et à la formation des équipes et de permettre la résolution commune de problématiques à la fois locales et partagées (ex : difficulté à trouver un formateur sur une thématique émergente, à trouver suffisamment de participants pour qu'une formation soit rentable). Mais ce projet génère des crispations autour de potentielles concurrences entre les Uriopss : ainsi, un adhérent mayennais pourrait préférer suivre l'offre *e-learning* proposée par l'Uriopss Île-de-France plutôt que de venir à Nantes pour la même formation.

Le numérique implique donc une redistribution des rôles d'autant plus forte qu'il se situe dans un contexte méta-organisationnel. Les projets multiplient les acteurs aux profils divers (salariés, bénévoles, usagers, citoyens...) et nécessitent une co-construction complexe pour que les parties-prenantes puissent adopter le nouvel outil ou dispositif numérique. Celui-ci peut alors être un vecteur de fragilisation (multiplication des conflits) ou de renforcement du collectif (processus de négociation). Ainsi, la mise en place prochaine d'une plate-forme numérique collaborative par l'Uriopss pour ses adhérents suppose d'évaluer les besoins (pour ne pas créer une surcouche de services inadaptés), les pratiques (habitudes d'échanges...), les enjeux techniques et stratégiques (qui accède à quoi). Ces différents freins constituent des leviers à activer dans le cadre de l'accompagnement de la transition numérique de l'Uriopss, elle-même questionnée sur son propre rôle d'accompagnement de ses adhérents. De ces premières réflexions émerge une question d'ordre méthodologique : **comment accompagner l'organisation dans une transition numérique à la fois complexe et dynamique ?** Du fait de ce statut de méta-organisation œuvrant sur plusieurs niveaux aux contours flous, quel est véritablement l'objet de cet accompagnement (un sujet transversal ou plusieurs sujets complémentaire ?) et son périmètre d'intervention (où se placer) ?

## II - CADRE THÉORIQUE

L'action collective étudiée par le travail doctoral prend ancrage dans un contexte organisationnel particulier du fait de sa complexité : celui de l'Uriopss, méta-organisation du secteur sanitaire, social et médico-social. Contrairement à une organisation, composée d'individus, la méta-organisation est constituée d'organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Assez récent dans les sciences de gestion, ce concept recouvre une large diversité de structures, de l'entreprise à l'institution politique, en passant par des unions d'associations comme l'organisation qui nous intéresse. Leur hétérogénéité permet de montrer l'attrait de plus en plus marqué pour l'action collective entre organisations (Berkowitz, 2016). Si ces structures ne sont pas toujours nouvelles, elles voient leur importance augmenter, eu égard au contexte dans lequel elles évoluent. En effet, face à des problématiques économiques, sociales, environnementales de plus en

plus complexes, les actions collectives inter-organisationnelles semblent favoriser la constitution de réponses globales.

Différentes de réseaux plus informels, ces méta-organisations formelles sont le fruit d'une décision collective qui va permettre d'organiser l'action de manière peu contraignante pour les acteurs qui la composent. Sans contrainte hiérarchique, elles mobilisent des outils de gestion des organisations traditionnelles tout en conservant une certaine souplesse (Berkowitz et Dumez, 2015). L'outil de gestion est ici pris dans son acception large, à savoir un « dispositif formalisé permettant l'action organisée » (David, 1998). Celui-ci, loin de n'être qu'un instrument de contrôle, est également vecteur de changement : l'analyse de son rôle semble essentielle à la compréhension des dynamiques de transformations au sein de la méta-organisation (Moison, 2012). Cette dernière présente l'avantage de permettre une action à plus vaste échelle, plus visible et plus forte sans que cela ne demande un investissement trop important de la part des structures intégrées. Paradoxalement, la puissance générée par cette action collective se révèle fragile. En effet, elle est étroitement dépendante de ses parties-prenantes, le retrait d'un adhérent ayant bien plus de conséquences, en termes financiers et de représentativité, que le départ d'un salarié au sein d'une organisation classique. L'absence de hiérarchie suppose que toutes les décisions soient soumises au consensus, nécessitant dès lors, à chaque fois, un vaste travail d'explication et de persuasion, à différentes échelles et selon des spécificités propres à chaque acteur (gouvernance, salarié, bénévoles, usagers...). Ce trait constitutif de la méta-organisation nous paraît essentiel à prendre en compte dans le cadre d'une stratégie d'accompagnement au changement. L'autre difficulté inhérente aux méta-organisations tient à la possible concurrence pouvant s'installer en leur sein. Cette situation peut engendrer une coopération entre les acteurs (Nalebuff et Brandenburger, 1995) pouvant les renforcer. Mais elle peut également aboutir à une rupture : un des membres quitte la méta-organisation, participant à sa fragilisation. Lors d'un changement, celle-ci se trouve donc souvent dans une position instable qui nécessite une analyse fine des profils et des enjeux de ses membres. Ces éléments (dépendance du tout à la partie, phénomène de concurrence en interne) nous confortent dans l'idée de penser l'Uriopss dans le cadre conceptuel des méta-organisations de manière à accompagner le changement en prenant en compte cette complexité essentielle.

Du fait de leur complexité et parce qu'elles sont souvent perçues comme ennuyeuses, car lentes voire inertes, les méta-organisations ont, jusqu'à présent, fait l'objet de peu d'études (Berkowitz et Dumez, 2016). Pour appréhender leur complexité, nous mobilisons le cadre englobant de la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) (Reynaud, 1997) et celle de la Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (TEFP) (Bréchet et Desreumaux, 2019) afin de proposer une analyse des dynamiques innovantes liées au numérique impactant le projet collectif de la méta-organisation. Dans le cadre de notre recherche à la fois processuelle et multipliant parties-prenantes et échelles, la TRS paraît, en effet, particulièrement riche pour étudier, dans une perspective dynamique centrée sur l'action collective, les acteurs et le système. L'action collective est entendue ici comme une action commune relativement organisée qui va reposer sur des règles d'action. En plaçant la régulation au cœur de ce système social, la TRS permet de sortir de cadres d'analyse limitant l'individu à un être rationnel, calculateur

dont les choix seraient uniquement dictés par ses intérêts ou, à l'inverse, à un être soumis au poids de normes sociales, de contraintes extérieures dirigeant de façon étroite ses actions. L'individu non déterminé est adaptable, autonome, créatif et difficilement saisissable. La TRS permet alors de l'étudier en le présentant comme un acteur évoluant dans un système complexe, qui lui est à la fois contraignant et enrichissant, système dont il co-construit les règles qui le façonnent en retour (Richebé *et al.*, 2020 ; de Terssac, 2003). L'action collective nécessite une capacité d'agir en commun, c'est-à-dire un projet (Boutinet et Bréchet, 2018). Ce projet collectif comprend trois orientations : une dimension politique qui peut être revendiquée ou vécue (ex : porter le développement de solidarités et lutter contre les exclusions), une dimension économique, avec le choix de produits ou services nécessaires à l'action et les nécessaires compétences adjointes (ex : intégration d'un *learning management system* pour accompagner le déploiement d'une offre de formation dématérialisée) et une dimension organisationnelle, déployant les différentes modalités rendant possible la mise en œuvre (ex : création d'un comité de pilotage pour accompagner la transition) (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011). Dans les projets, les acteurs évoluent selon des règles de contrôle, externes au collectif et qui cherchent à limiter son autonomie (ex : le Code de l'Action sociale et des familles, les lois n°2002-2 et n°2015-1776, une charte de télétravail définie par la direction...) et des règles autonomes, qui sont propres aux acteurs du collectif. Celles-ci peuvent être informelles, officieuses (valeurs du service, conventions implicites de prestations...) notamment à l'égard d'une hiérarchie mais toujours partagées par l'ensemble des membres. L'action collective est rendue possible à partir du moment où les acteurs se sont mis d'accord, ont négocié les règles nécessaires à l'existence du collectif (une régulation conjointe). Cet accord peut supposer des gains pour les acteurs (une montée en compétences) mais aussi des pertes pour trouver un terrain d'entente (un temps de travail décuplé pour certains afin de faciliter l'adhésion des autres). La négociation de règles suppose d'accepter un objectif commun qui n'est pas nécessairement l'objectif final de tous les acteurs. L'acteur accepte ainsi, un temps du moins, de s'effacer au profit de l'action collective. Celle-ci n'est néanmoins jamais stabilisée, elle est en continu travaillée par le collectif pendant l'action, selon des jeux de pouvoir (autour du vocabulaire, du timing, des intérêts particuliers...). Notre travail longitudinal vise donc à identifier les dynamiques inter-organisationnelles et les stratégies individuelles à travers les règles anciennes, nouvelles, à actualiser afin de comprendre comment fonctionne le collectif multi-niveaux et pouvoir l'accompagner dans sa transition.

### **III – CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Pour identifier les enjeux et les règles à l'œuvre dans le projet collectif, le travail doctoral prend la forme d'une recherche-accompagnement. Les recherches en sciences de gestion intègrent souvent un terrain qui, en fonction de la posture adoptée (observation indirecte ou participante, intervention...) génère des connaissances diverses. Bien que se rapprochant d'autres démarches de recherche comme la recherche-action (Lewin, 1948), la recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986), l'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004) ou



l'observation participante sur des points centraux (génération de connaissances théoriques et pratiques utiles à l'action ; interaction forte avec le terrain vu comme le lieu d'émergence de la connaissance ; renoncement à une posture neutre) (David, 2012), la recherche-accompagnement adopte un positionnement qui lui est propre (Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014). Là où la recherche-intervention s'intéresse souvent à une organisation précise, la recherche-accompagnement évolue dans un environnement multi-acteurs (associatifs, publics, privés...) et multi-niveaux (local, régional, national...) aux frontières moins distinctes. La relation ne peut être celle d'un commanditaire à un prestataire, il s'agit bien plutôt d'un enrichissement mutuel basé sur le partage et la co-construction de connaissances. La mise au jour d'un certain nombre d'acteurs n'est possible que par l'analyse menée sur un large terrain. Mais celui-ci, trop vaste et mouvant, rend dès lors impossible une immersion active totale auprès des acteurs comme dans le cadre de l'observation-participante. La recherche-accompagnement permet néanmoins une certaine liberté au chercheur quant aux orientations à prendre. Il s'agit d'une démarche nécessitant la mobilisation de multiples méthodes (observation, entretiens, rencontres, restitutions et échanges collectifs...). Elle ne vise pas la résolution d'un problème diagnostiqué d'emblée, repéré par les acteurs du terrain, et qui supposerait une méthode bien définie au préalable. Il s'agit plutôt, par une posture d'accompagnement (au sens de « se joindre à »), de faire émerger des enjeux, en fonction du cheminement pris avec les acteurs, d'aider à une prise de conscience d'une situation et des potentialités de l'avenir tout en proposant de co-construire avec eux une stratégie d'action.

Cette méthodologie nous semble particulièrement adaptée car elle permet, par l'accès à une large variété d'acteurs, de projets et de données (pour l'essentiel inédites et inaccessibles autrement), l'étude longitudinale et diachronique d'une situation émergente. Le numérique s'immisçant de manière très récente, selon des rythmes et des formes variées en fonction des acteurs et des projets, il nous est ainsi possible de collecter des informations multiformes (officielles / officieuses, écrites / orales) et de suivre à la fois les activités de routine et celles imprévues. Pour comprendre les situations observées, nous nous plaçons dans une perspective d'enquête pragmatique (Dewey, 1993), démarche contrôlée visant à faire passer une situation de l'obscurité à la clarté de manière à pouvoir ainsi générer, dans et par l'action, une connaissance. Dans ce cadre, l'apprentissage ne peut se faire qu'en prenant part à l'action, en observant, expérimentant et questionnant les phénomènes à l'œuvre (Thievenaz, 2019). Nous mobilisons un mode de raisonnement abductif permettant, dans l'environnement complexe et mouvant qui est le nôtre, de proposer des hypothèses à partir d'éléments surprenants observés sur le terrain (David, 2008 ; Dumez, 2012). Cette méthodologie suppose tout à la fois d'assumer sa présence dans l'action, d'adopter une certaine souplesse face aux situations et d'être capable de saisir les opportunités qui s'ouvrent au fur et à mesure, au risque, parfois, d'une sensation d'éparpillement mais au bénéfice surtout de dévoiler des éléments essentiels à l'avancée de la recherche (Girin, 1989 ; Journé, 2005). En répondant à une demande sociale, la recherche-accompagnement vise un savoir co-construit avec les acteurs et nous semble ainsi faciliter l'appropriation des changements (Labbé et Courtois, 2017). Elle est ici d'autant plus adaptée que les transformations engendrées par le numérique sont difficilement perceptibles en

dehors d'un contact régulier au plus près du terrain. En se positionnant ainsi en tant qu'acteur du système étudié, il s'agit donc, non pas d'analyser a posteriori les changements liés aux démarches d'innovation (au risque d'une reconstruction et d'une décontextualisation) mais bien d'y participer, de les vivre et de les accompagner en lien avec les différentes parties-prenantes.

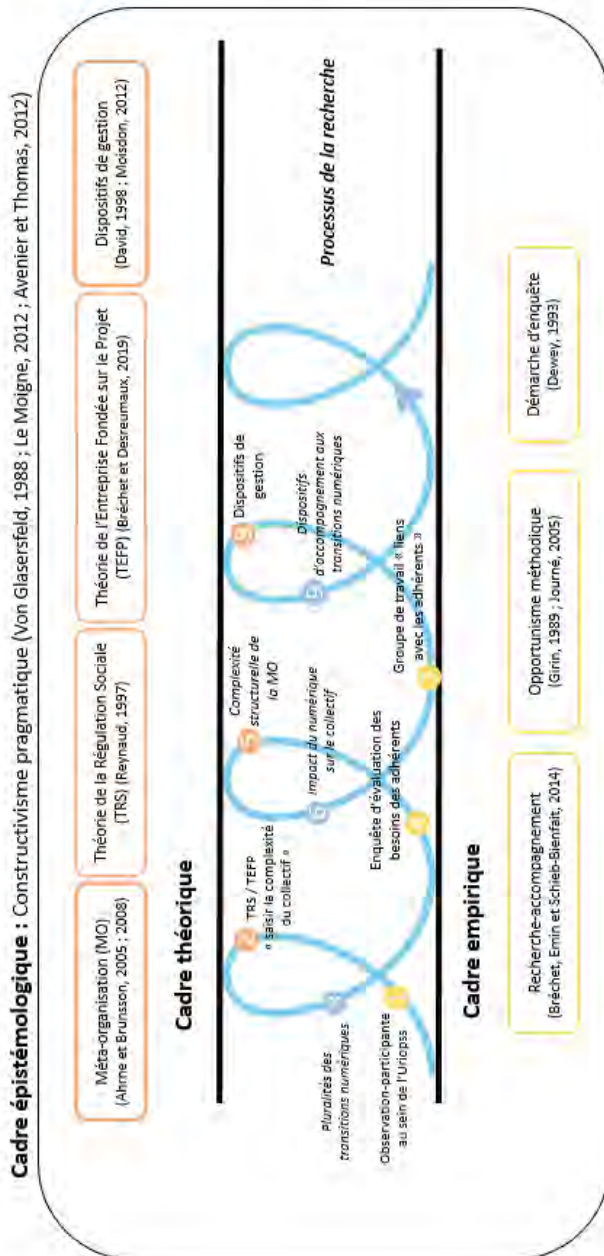


Figure 1 Récapitulatif du processus de la recherche

#### IV – OBJECTIFS

À raison de trois jours de présence par semaine depuis septembre 2020 au sein de l'équipe technique de l'Uriopss, une relation étroite s'est instaurée avec ces acteurs du terrain. Pour observer les dynamiques à l'œuvre *in situ* tout en conciliant une méthodologie rigoureuse assurant l'exhaustivité et la précision des données recueillies, plusieurs stratégies sont mises en place :

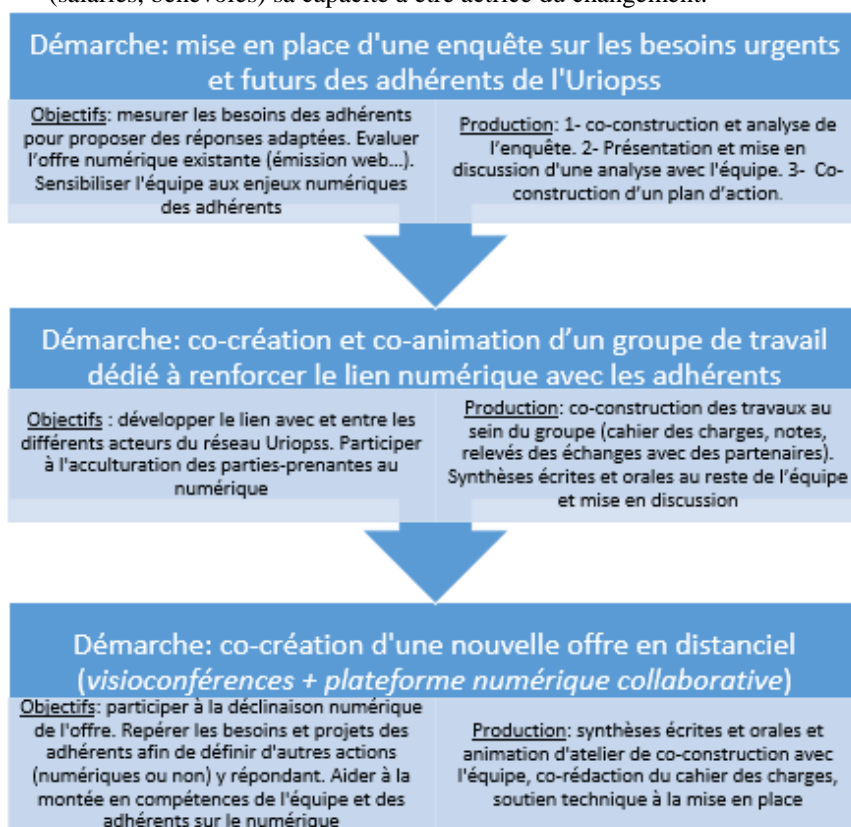
- Observation-participante longue et systématique des moments collectifs « formels » (ex : réunions d'équipe hebdomadaires). Si cette activité peut se révéler chronophage, le numérique n'étant pas toujours au cœur des échanges, elle permet de capter les informations partagées, de repérer les tensions, d'avoir une vision globale de l'activité et de s'intégrer au sein de l'équipe.
- Observation-participante sur l'ensemble des projets incluant le numérique qu'ils soient internes (offre à destination des adhérents), régionaux (collectif SI lancé par l'ARS) ou nationaux (*learning management system* du réseau Uniopss). Cela nous permet d'acquérir une vision large et précise des enjeux numériques de l'Uriopss et de ses parties-prenantes.
- Participation aux « moments informels » (repas, pause, échanges « de couloir ») permettant d'intégrer l'équipe, de recueillir des informations plus directes, moins policées que lors des rencontres formelles.
- Observation-participante opportuniste. Il s'agit de suivre des actions non prévues. Par exemple, la doctorante étant perçue comme technophile, elle est régulièrement sollicitée pour résoudre des problèmes techniques (réalisation d'un formulaire en ligne, utilisation des outils de visioconférence) qui amènent à découvrir de nouveaux projets, acteurs ou problématiques et à enrichir les données. Ces situations peuvent contribuer à renforcer la confiance des membres de l'équipe et amener des échanges plus « bruts » sur l'usage du numérique (diminution de la crainte du jugement).

Pour initier la stratégie d'accompagnement de la transition numérique de l'Uriopss, le travail a consisté à multiplier les postures (observation simple ou participante, documentation...) sur différents terrains (équipe Uriopss, groupe de travail Uriopss/Uniopss, groupe de travail inter-associatif) afin d'avoir une vision la plus large possible. L'analyse du travail de régulation aux échelles micro, méso et macro permet ainsi de mieux percevoir les jeux de pouvoir et les marges de manœuvre favorisant l'existence de l'action collective. Ainsi, sans la présence au quotidien, il aurait été difficile de voir que le rejet d'une partie de l'équipe à la mise en place d'une série de rencontres en ligne avec les adhérents s'expliquait, notamment, par des questions de vocabulaire. Ces moments, initialement appelés « webinaires », ont été renommés « visioconférences » par l'équipe projet. Le changement de nom, sans impact sur la réalité de l'événement, a permis de favoriser l'adhésion.

Notre travail de recherche a eu l'opportunité de démarrer au début des processus de changement liés au numérique au sein de l'Uriopss. Notre arrivée bénéficie, outre la crise qui a contribué à accélérer la transition, d'un climat porteur. En effet, une nouvelle direction, le changement de gouvernance et la finalisation du processus de renouvellement du projet associatif et stratégique ont aidé à lancer un vaste mouvement de transformation. Cela paraît avoir facilité notre arrivée sur le terrain et notre acceptation par l'équipe puisque nous avons été rapidement

perçu comme un soutien à l'acculturation au numérique plutôt que comme un élément perturbateur. Dès lors, les premières démarches d'accompagnement mises en place (*figure 2*) ont permis :

- 1- De dresser un premier diagnostic de la situation numérique de l'Uriopss et de ses adhérents.
- 2- D'initier un dialogue avec l'équipe à partir des résultats de ce diagnostic, de mettre en valeur les raisons rendant le changement nécessaire et de repérer des éléments ressources (en interne et en externe) et des freins.
- 3- De former un premier projet collectif, d'envergure modeste, devant répondre à plusieurs objectifs. Le premier est de positionner l'Uriopss sur les enjeux numériques vis-à-vis de ses adhérents et des autres acteurs (financeurs...) afin de conforter son rôle et son utilité. Le second est de montrer à l'équipe (salariés, bénévoles) sa capacité à être actrice du changement.



**Figure 2 Démarches d'accompagnement initiées (11/2020 - 03/2020)**

Chaque étape est discutée et co-construite avec l'ensemble de l'équipe salariée. Ce processus nous semble efficace pour faire valider la progression (une note récapitulative est produite à la suite des discussions) et avancer. Notre objectif n'est pas de fournir des préconisations normatives mais de permettre aux acteurs d'adopter une posture réflexive sur leurs pratiques et de construire eux-mêmes l'accompagnement au changement. Cela nous semble adéquat pour faciliter l'appropriation et génère d'ores et déjà des retombées managériales, dont la

portée reste néanmoins à analyser sur un temps plus long. En peu de temps, des effets sont visibles sur les relations au sein de l'équipe et les méthodes de travail. En effet, jusqu'alors les missions étaient souvent menées « en silo » : une salariée avait son domaine d'expertise et les autres membres de l'équipe n'intervenaient pas ou peu sur cette thématique. Le numérique, par sa transversalité, semble favoriser un dialogue et des modes de travail plus collaboratifs. Cela n'est cependant pas sans difficulté : à chaque rencontre, les objets sont débattus et remis en question. Il faut donc parfois reculer pour mieux avancer. Par exemple, la mise en place de l'offre de formation dématérialisée a généré de nombreux échanges dans l'équipe, nécessitant finalement la constitution d'un projet plus restreint pour clarifier une base d'action commune (quatre visioconférences). Ce travail met aussi en lumière la profonde hétérogénéité du secteur et la complexité des vocabulaires employés, parfois incompris au sein même de l'équipe. Cette difficulté est visible à différentes échelles : le discours de certains acteurs publics est parfois en décalage avec les réalités du terrain. On y parle ROR, DMP, DUI (dossier informatisé usager) ou ENS (espace numérique de santé) face à des acteurs souvent novices qui s'effrayent, voire se désengagent. Notre travail consiste alors à faciliter l'acculturation et la traduction, en repérant les différentes règles nécessaires pour intégrer le jeu collectif. Le principal constat d'étonnement que nous pouvons avoir aujourd'hui concerne la grande porosité des initiatives menées au sein du réseau Uriopss/Uniopss et la rapidité avec laquelle elles essaient : les actions des uns viennent nourrir celles des autres qui nourrissent à nouveaux celles des premiers dans des délais extrêmement courts. Ainsi l'émission web de l'Uriopss Pays de la Loire, si modeste soit-elle, a inspiré des initiatives multiples et encouragé d'autres Uriopss à se lancer dans de tels événements, dans des proportions difficilement mesurables à ce stade.

Ces premiers constats nous semblent montrer l'intérêt des cadres théoriques mobilisés. Ainsi, l'approche par la méta-organisation permet de mieux comprendre les différents effets d'échelle à prendre en compte dans l'accompagnement. Dans ce contexte multi-acteurs, la TRS et la TEPF permettent de saisir des processus dynamiques et complexes sur différents niveaux (individuel, collectif) et de repérer les tensions à l'œuvre qui vont supposer, sur un temps long, des négociations, des ajustements et des apprentissages pour rendre possible l'action collective.

## **V – CONCLUSION**

Suite à ces premiers travaux initiant la démarche d'accompagnement de l'Uriopss, des questions se posent, parmi lesquelles :

- La pertinence des modalités choisies pour mettre en œuvre notre projet, par ailleurs fragilisé par l'instabilité de l'équipe. Plusieurs départs nécessitent ainsi de consolider ou de recommencer le travail débuté. En outre, le rôle de jouer des adhérents dans notre démarche reste encore à définir. Dès lors, comment les y inclure ?
- La question du périmètre. Pour l'instant, notre travail s'est limité au « siège » de l'Uriopss, sans aller interroger, par exemple, les changements chez les adhérents. Les remontées d'information sont rendues possibles par

des retours indirects (enquête, salariés Uriopss). Cela nous interroge sur la nécessité d'aller directement chez les adhérents pour observer les conséquences des changements opérés. Si cette option est adoptée, elle pose la question du choix des adhérents : faut-il privilégier un secteur (handicap, précarité...), une zone géographique (la Mayenne...), des critères de « maturité numérique », etc. ?

- La question du temps. La multiplicité des temporalités à l'œuvre (celle de l'Uriopss, des politiques, des adhérents...) complexifie l'analyse. Ainsi d'un point de vue conjoncturel, si la période actuelle constitue un levier pour le déploiement du numérique, elle questionne néanmoins les conditions de la recherche : comment penser les effets du changement dans le cadre d'une crise dont on ignore encore la durée et les impacts ?

Toute la difficulté consiste donc à être dans une posture à la fois ambitieuse (l'accompagnement d'un contexte riche et complexe) et modeste car les limites dans l'exploration sont nombreuses (périmètre, volonté des acteurs...). Cela questionne la façon dont nous devons nous positionner face au terrain de manière à n'être ni trop près (risque de subjectivité), ni trop loin (terrain qui échappe), tout en faisant preuve d'adaptabilité et de rigueur. Pour ce faire, la mobilisation de repères théoriques structurants alliée à une certaine souplesse méthodologique génère une curiosité stimulante vis-à-vis de ce vers quoi notre travail doctoral va pouvoir nous mener.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahrne G., Brunsson N. (2005). « Organizations and meta-organizations », *Scandinavian Journal of Management*, 21, n° 4, p. 429-449.
- Ahrne G., Brunsson N. (2008). *Meta-organizations*, Edward Elgar Publishing.
- Andrien L. (2019). *Les outils de gestion et la construction du sens de l'action collective : Étude de cas d'un outil d'évaluation des besoins dans des associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel.*, Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay (ComUE).
- Avenier M.-J., Thomas C. (2012). « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité », *Le Libellio d'Aegis*, 8, n° 4, p. 13-27.
- Berkowitz H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable ? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier*, Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay (ComUE).
- Berkowitz H., Dumez H. (2015). « La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier », *L'Année sociologique*, Vol. 65, n° 2, p. 333-356.
- Berkowitz H., Dumez H. (2016). « The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies », *European Management Review*, 13, n° 2, p. 149-156.
- Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N.V. (2013). « Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights », *MIS Quarterly*, 1 juin 2013, p. 471-482.
- Bonjour A., Daragon E. (2017). « Information, formation et mutualisation : trois défis majeurs pour le travail social à l'ère du numérique », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 498-499, p. 23-40.

- Bouquet B., Jaeger M. (2015). « L'e-inclusion, un levier ? », *Vie sociale*, n° 11, n° 3, p. 185-192.
- Boutinet J.-P., Bréchet J.-P. (2018). « Choix, décision et projet dans l'action : préséance du projet dans une perspective pluridisciplinaire », *Natures Sciences Sociétés*, 26, n° 4, p. 434-445.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2019). « Une théorie englobante de l'entreprise pour une fécondité interprétative », *Revue française de gestion*, N° 285, n° 8, p. 59-71.
- Bréchet J.-P., Émin S., Schieb-Bienfait N. (2014). « La recherche-accompagnement : une pratique légitime », *Finance Contrôle Stratégie*, n° 17-2.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. (2011). « Logique d'action et projet dans l'action collective : Réflexions théoriques comparées », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14, p. 101-129.
- Brugière A. (2011). « Des technologies qui infantilisent et isolent ou des technologies créatrices de lien ? », *Gérontologie et société*, 34 / n° 138, n° 3, p. 181-193.
- Carrion-Martinaud M.-L., Bobillier-Chaumon M.-É. (2017). « Présence de robots dans les ehpad. Mieux vivre la séparation familiale », *Dialogue*, n° 217, n° 3, p. 45-56.
- Carton É. (2019). « Les animateurs socioculturels en EHPAD et les technologies numériques : pour qui, pourquoi ? », *Vie sociale*, n° 28, n° 4, p. 153-165.
- Davenel Y.-M. (2016). « Le numérique au sein de l'Action sociale dans un contexte de dématérialisation. Politiques d'établissements, pratiques des professionnels et accompagnement au numérique des usagers », *Les études Connexions solidaires*.
- David A. (1998). « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, n° 120, p. 44-59.
- David A. (2008). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, 2e édition, Vuibert (FNEGE), p. 83-109.
- David A. (2012). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Presses des Mines, Paris, p. 241-264.
- Dewey J. (1993). *Logique : La théorie de l'enquête*, 2e éd édition, Presses Universitaires de France - PUF, Paris.
- Deydier J. (2019). « Emmaüs Connect : donner aux acteurs de l'accompagnement social et médico-social les moyens d'agir face à la précarité numérique », *Vie sociale*, n° 28, n° 4, p. 77-87.
- Dreyer P., Pandolfo G. (2012). « Solidarités de proximité, réseau social et technologies numériques », *Gérontologie et société*, 35 / n° 141, n° 2, p. 107-116.
- Dubasque D. (2019). *Comprendre et maîtriser les excès de la société numérique*, Presses de l'EHESP.
- Dumez H. (2005). « De l'ennui organisationnel », *Le Libellio d'AEGIS*, n° 1, p. 1-2.
- Dumez H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 8, n° 3, p. 3-9.

- Femery V. (2019). « Des technologies au service de l'homme : un défi mutualiste ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, N° 138, n° 4, p. 16-22.
- Girin J. (1989). « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journée d'étude la recherche-action en action et en question*.
- Girisit H. (2013). *Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement*, Thèse de doctorat, Lyon 3.
- Gucher C. (2012). « Technologies du « bien vieillir et du lien social » : questions d'acceptabilité, enjeux de sens et de continuité de l'existence - la canne et le brise-vitre », *Gérontologie et société*, 35 / n° 141, n° 2, p. 27-39.
- Hatchuel A., Molet H. (1986). « Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: About two case studies », *European Journal of Operational Research*, 24, n° 1, p. 178-186.
- Journé B. (2005). « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance Contrôle Stratégie*, 8, n° 4, p. 63-91.
- Labbé S., Courtois L. (2017). « Nécessités, bénéfices et difficultés de la coopération chercheur(s)-acteur(s) en Recherche-Action », *La Recherche en Education*.
- Le Gall J. (2017). *Le travail social à l'épreuve du numérique*, Presses de l'EHESP.
- Le Moigne J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France - PUF (Que sais-je ?).
- Lewin K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*, WEISS LEWIN G. (dir.), Harper, New York, Etats-Unis d'Amérique.
- Lolich L., Riccò I., Deusdad B., Timonen V. (2019). « Embracing technology? Health and Social Care professionals' attitudes to the deployment of e-Health initiatives in elder care services in Catalonia and Ireland », *Technological Forecasting and Social Change*, 147, p. 63-71.
- Maguire D., Evans H., Honeyman M., Omojomolo D. (2018). « Digital change in health and social care », The King's fund.
- Masoudi Y.E. (2019). « Accompagner à l'ère du numérique : les éducateurs de prévention à l'épreuve de la sociabilité numérique juvénile », *Forum*, n° 157, n° 2, p. 70-78.
- Meyer V. (2014). *Les technologies numériques... au service de l'usager... au secours du travail social ?*, Les Études Hospitalières, Bordeaux, France.
- Meyer V., Vidal G.P., Choquet I.A. de la postface (2017). *Transition digitale, handicaps et travail social*, LEH Édition, Bordeaux, France.
- Mishna F., Bogo M., Root J., Sawyer J.-L., Khoury-Kassabri M. (2012). « "It just crept in": The Digital Age and Implications for Social Work Practice », *Clinical Social Work Journal*, 40, n° 3, p. 277-286.
- Moison J.-C. (2012). « Outils de gestion et dynamique du changement », dans *Les organisations. Etat des savoirs*, Sciences Humaines Editions, Paris, p. 346-352.
- Muracciole M., Massé D. (2018). « L'inclusion sociale numérique : le cas de trois dispositifs numériques améliorant l'accès aux droits », *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, n° 122.



- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1995). « The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy », *Harvard Business Review*, p. 57-71.
- Renaud J., Cherruault-Anouge S. (2018). « Applications numériques pour l'autonomie des personnes avec trouble du spectre de l'autisme », *Enfance*, N° 1, n° 1, p. 131-146.
- Revil H., Warin P. (2019). « Le numérique, le risque de ne plus prévenir le non-recours », *Vie sociale*, n° 28, n° 4, p. 121-133.
- Reynaud J.-D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris (Collection U. Série Sociologie).
- Richebé N., Favereau O., Livian Y., Bréchet J.P., Taskin L., Havard C., Eynaud P., Mourey D., Raulet-Croset N. (2020). « La théorie de la régulation sociale », *Revue française de gestion*, N° 291, n° 6, p. 105-128.
- Savall H., Zardet V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Economica, DL 2004, Paris, France.
- Terssac G. de (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte (Recherches).
- Thievenaz J. (2019). « Enquêter et apprendre au travail : approcher l'expérience avec John Dewey »,.
- Von Glasersfeld E. (1988). « Constructivism as a Scientific Method », *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, 3, n° 2, p. 8-9.