



Accompagner le projet associatif et stratégique d'une méta-organisation face à la transformation numérique : l'exemple d'un dispositif émergent au sein de l'URIOPSS Pays de la Loire

Amélie Renard

Nantes Université, LEMNA, F-44000 Nantes, France

amelie.renard@univ-nantes.fr

Résumé :

Depuis plusieurs années, la transformation numérique (TN) bouleverse la société et le secteur sanitaire, social et médico-social n'y échappe pas. Complexe pour nombre d'organisations, notamment associatives, elle n'épargne pas les collectifs inter-organisationnels qui les accompagnent. Parmi eux, des méta-organisations (MO), organisations composées d'autres organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008) voient ainsi leur projet d'union et d'accompagnement de leurs membres bousculé. La TN modifie les relations qu'elles entretiennent, leurs règles d'action commune et les incite alors à repenser leurs dispositifs de gestion et d'accompagnement. Cette communication étudie la démarche initiée par l'une de ces MO pour faire évoluer son projet associatif dans un contexte de TN, en s'intéressant aux dispositifs de gestion déployés. A partir d'une recherche-accompagnement (Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014) à l'URIOPSS Pays de la Loire, le cadre théorique conjugue la théorie de l'action collective fondée sur le Projet (Bréchet et Desreumaux, 2018 ; Reynaud, 1997) et l'approche par les dispositifs de gestion pour identifier les principales tensions engendrées par la TN et le renouvellement des dispositifs sur la MO.

Mots-clés : méta-organisation ; dispositif de gestion ; transformation numérique ; théorie de l'action collective fondée sur le Projet ; théorie de la régulation sociale



Accompagner le projet associatif et stratégique d'une méta-organisation face à la transformation numérique : l'exemple d'un dispositif émergent au sein de l'URIOPSS Pays de la Loire

INTRODUCTION

Fondée en 1948, l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS PDL) est une méta-organisation (MO), organisation constituée d'autres organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008) qui fédère aujourd'hui 199 adhérents représentant eux-mêmes environ 800 structures privées non-lucratives des secteurs sanitaire, social et médico-social (maisons de retraite, instituts médico-éducatifs, centres sociaux, foyer d'hébergement d'urgence...). Sa mission consiste à les accompagner (à travers une offre de conseil, de formation, d'information...), les unir (en animant ce collectif et en favorisant l'interconnaissance) et les représenter, notamment auprès des acteurs publics.

Forte de ses plus soixante-dix ans d'union, cette MO a renouvelé en 2021 son Projet Associatif et Stratégique (PAS), aboutissement d'un travail collaboratif de plusieurs mois entre ses différents acteurs (équipe salariée, gouvernance, adhérents et experts extérieurs). Ce travail a été réalisé de manière concomitante à l'accélération de sa transformation numérique (TN), du fait de la crise sanitaire. La simultanéité de ce deux événements confronte aujourd'hui l'URIOPSS PDL à des tensions diverses, au sens de forces qui s'opposent, impactant son organisation et le projet qu'elle porte dans ses dimensions politiques, économiques et organisationnelles (Bréchet et Desreumaux, 2019). **Cette communication vise, dès lors, à instruire les effets de la rencontre entre TN et projet de la méta-organisation**, en nous appuyant pour cela sur l'étude d'un dispositif de gestion nouvellement déployé par la MO pour accompagner son projet (Bréchet, 2019 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; David, 1998 ; Reynaud, 1997).

La situation est complexe car, pour une MO, ce sont différents niveaux d'action qui sont impactés par la refonte du projet associatif dans un contexte de TN. L'accompagnement des adhérents avec les relations humaines et les rapports d'expertise qu'il nécessite, se trouve notamment particulièrement bousculé (Renard, 2021). La rapidité des changements (technologies, usages...) et les injonctions macro (politiques publiques, législation...) oblige la



MO à une forte réactivité et capacité d'adaptation. Il s'agit de pouvoir délivrer à ses adhérents la valeur qu'ils attendent d'elle, valeur qui peut varier de l'un à l'autre du fait de leur grande diversité (pour un premier de l'information et des conseils, pour un second uniquement de la représentation, etc.). En parallèle, la MO, dont l'un des axes du projet stratégique est l'anticipation et la prospective, doit également être capable de repérer les transformations futures et d'innover pour les accompagner sur le long terme. Le défi consiste alors à conduire sa TN tout en guidant celles de ses adhérents.

Pour mener à bien son PAS, dans ce contexte perturbé et perturbateur, initié et animé par différents acteurs (pouvoirs publics, usagers, acteurs économiques gravitant autour des technologies du numérique et société civile), la MO est alors amenée à repenser son action collective dans sa structuration et ses modalités. Dans cette optique, elle interroge et renouvelle notamment certains des dispositifs (d'information, de formation, de conseils, de représentation ou encore de partage des connaissances) accompagnant son projet associatif, selon de nombreux jeux d'échelles micro et macro.

Les impacts multi-niveaux (avec les adhérents, dans sa gestion interne...) ont pour conséquence de rendre plus complexe et plus long à déployer l'accompagnement des transformations de la MO. Il est alors nécessaire de pouvoir instruire finement les tensions portées par le renouvellement de son projet associatif dans un contexte de TN et la révision des dispositifs qui l'accompagnent. Pour cela, après avoir présenté le contexte (1), nous mobiliserons un cadre théorique alliant Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (TEFP), Théorie de la Régulation Sociale (TRS) et approche par les dispositifs de gestion afin d'éclairer les données collectées lors d'une recherche-accompagnement à l'URIOPSS PDL. Nous nous intéresserons plus particulièrement à l'étude d'un nouveau dispositif (à travers son processus de travail, les débats et interrogations qu'il suscite, les difficultés qu'il pose). Ce cadre méthodologique (2) nous semble permettre de mener une étude pluridimensionnelle et processuelle fine dont les premiers résultats (3) tendent à identifier les principales tensions suscitées par l'engagement dans une démarche de renouvellement du projet associatif et stratégique d'une MO et de ses dispositifs dans un contexte de TN.



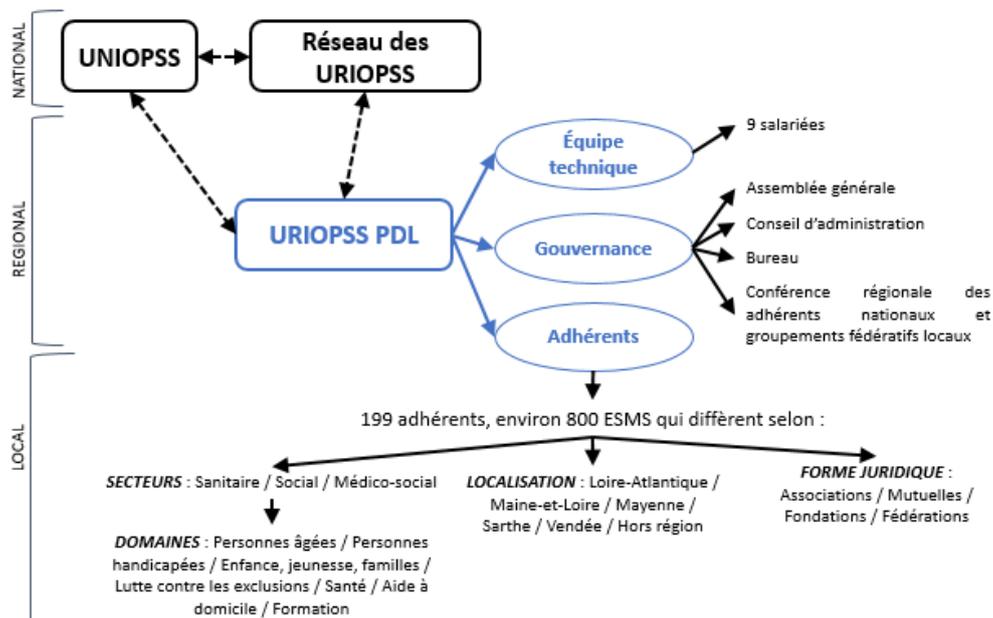
1. UNE META-ORGANISATION DU SECTEUR SANITAIRE, SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL FACE A LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Nous nous intéresserons ici à une MO du secteur sanitaire, social et médico-social, l'URIOPSS PDL à travers son projet associatif et stratégique (1.1) et la façon dont il se trouve aujourd'hui bousculé par la TN (1.2).

1.1. L'URIOPSS PDL, UNE META-ORGANISATION AU PROJET D'INTERET GENERAL

L'action collective étudiée dans cette communication prend ancrage dans un contexte organisationnel particulier : une méta-organisation du secteur sanitaire, social et médico-social (SSSMS). Contrairement à une organisation, composée d'individus, la méta-organisation (MO) est constituée d'organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). L'URIOPSS PDL unit ainsi 199 adhérents représentant eux-mêmes environ 800 établissements ou services issus de différents secteurs (sanitaire, social et médico-social) et domaines d'activités, répartis sur l'ensemble du territoire régional (*cf. figure 1*).

Figure 1 : Structuration de l'URIOPSS PDL



Malgré leur diversité de taille (mono-établissement, organismes gestionnaires, fédérations...), domaines d'intervention (personnes âgées, enfance/jeunesse/famille, lutte contre les exclusions, personnes en situation de handicap...), missions (soin, formation, accompagnement...) ou encore statuts juridiques (associations, fondations, mutuelles...), ces acteurs ont fait le choix de se réunir au sein de la MO pour promouvoir des valeurs (primauté de la personne, solidarité,



altérité et démocratie) et porter un objectif commun, la défense du pouvoir d'agir et des droits fondamentaux des personnes, en particulier les plus fragiles. A cette fin, la MO contribue à les former, informer, conseiller et surtout à les représenter au sein d'une centaine d'instances (publiques, associatives départementales, régionales et nationales) en publiant des plaidoyers (médias, courriers d'interpellation...). Dès lors, les organisations adhèrent à l'URIOPSS pour bénéficier d'un espace d'échanges entre acteurs partageant les mêmes valeurs et enjeux, disposer de services adaptés à leurs besoins (formation, information, conseil...) et défendre leurs intérêts communs.

Afin d'animer ce collectif sur l'ensemble du territoire régional, la MO s'appuie sur une équipe de dix salariées basée à Nantes, composée d'une direction, de fonctions support (autour de la gestion administrative, de la communication et de la formation) et de fonctions expertes animées par des chargées de mission accompagnant les adhérents selon leur secteur (ex : l'une est experte du secteur « personnes âgées », une autre de celui de la lutte contre les exclusions...) ou des problématiques transverses (ex : vie associative, développement d'activité, coopérations, ressources humaines). Parallèlement, la MO est pilotée par une gouvernance multi-échelles (assemblée générale (AG), conseil d'administration (CA), bureau et conférence régionale des adhérents nationaux) qui définit ses orientations stratégiques et politiques. Enfin, elle s'inscrit elle-même, au niveau national, dans une méta-méta-organisation, l'UNIOPSS (Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux) unissant un réseau de 15 URIOPSS avec lequel elle partage des ressources (veille mutualisée, expertises...) et mène des actions communes (ex : lobbying auprès des acteurs publics nationaux).

Les valeurs et missions de la MO ont été réaffirmées et renforcées en 2021 par l'adoption d'un nouveau Projet Associatif et Stratégique (PAS) courant sur la période 2021-2023, fruit d'un travail collectif (adhérents, gouvernance, salariées, experts extérieurs) de plusieurs mois. La période de déploiement a été choisie courte, trois ans, afin d'une part de stimuler une dynamique et une implication des adhérents, d'autre part de permettre à la MO d'évaluer le projet en continu et de le faire évoluer en fonction des mutations importantes et rapides que rencontrent les acteurs du secteur social et médico-social. La mise en place de ce nouveau projet associatif s'est trouvée être concomitante à l'accélération de la transformation numérique de l'URIOPSS, du fait de la crise sanitaire. Celle-ci est alors venue en perturber déploiement.



1.2. UN CONTEXTE PERTURBATEUR POUR LE PROJET ASSOCIATIF DE LA MO

Bien qu'encore floue dans sa définition et sa mise en œuvre (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019 ; Vial, 2019), la TN, processus par lequel une organisation intègre le numérique dans ses activités dans l'optique d'une amélioration de sa performance (Allouche et Zerbib, 2020), vient aujourd'hui largement bousculer les organisations et l'URIOPSS n'y échappe pas. En tant que MO, la TN l'impacte doublement dans le sens où ses adhérents y sont confrontés à leur échelle individuelle, et de façon très diverse selon leur « maturité » numérique, les ressources mobilisables, et qu'elle-même doit composer avec la sienne. Elle bouscule notamment les acteurs de la méta-organisation (adhérents, équipe de la MO) sur leurs stratégies, leurs modèles économiques ou encore leurs cultures organisationnelles (Agarwal, 2020). Elle perturbe également les habitudes de travail (de l'équipe, de la gouvernance), de relations avec les adhérents en multipliant, par exemple, les dispositifs (télétravail, visioconférence, espace mutualisé en ligne pour partager des documents...).

A l'URIOPSS, comme pour les organisations qu'elle accompagne, cette TN est d'autant plus perturbatrice qu'elle a été, pour partie, subie et accélérée, du fait de la crise sanitaire (nécessité de poursuivre les activités à distance), d'injonctions des politiques publiques (ex : multiplication d'appels à projets conditionnant l'octroi de ressources financières au déploiement du numérique) et d'un cadre législatif promouvant une dynamique de parcours autour de l'utilisateur nécessitant des collaborations fortes entre acteurs de tous les secteurs.

Les enjeux complexes portés par la TN, la rapidité des changements à prendre en compte conjugués à l'absence d'une expertise salariée interne dans ce domaine place aujourd'hui la MO dans une situation instable. Le risque de fragilisation du lien avec ses adhérents peut alors bousculer le déploiement de son PAS. Dès lors, pour assurer sa continuité, la MO doit repenser ses règles d'action, en renouveler certaines et en créer de nouvelles. La mise à jour de son PAS, réalisée en parallèle de l'arrivée d'une nouvelle direction et gouvernance ont permis une première prise de conscience sur la nécessité d'une telle mutation à être pensée, outillée et déployée. Cela a amené la MO à prendre une décision à la fois politique et stratégique inédite pour elle : l'accueil d'un chercheur, l'auteur, dans le cadre d'une recherche-accompagnement.

L'intégration d'une expertise de recherche dans la démarche de la MO a permis la conception de nouveaux dispositifs de gestion dynamisant son collectif et accompagnant la TN et la mutation organisationnelle. Quelles tensions mettent-ils au jour et comment accompagnent-ils le déploiement du projet de la MO dans un contexte de TN ? Cette communication se propose



d'apporter de premiers éléments de réponse à travers l'étude de l'un de ces dispositifs, le groupe de travail nommé « tisseuses de liens » (GT TL), de ses processus et premiers effets.

2. CHOIX THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES

Afin de saisir les effets de la TN sur la MO et son projet associatif, il nous a été nécessaire de construire un cadre théorique et méthodologique *ad hoc*. Nous reviendrons donc dans cette partie sur nos choix théoriques (2.1) et méthodologiques (2.2) permettant l'étude d'un nouveau dispositif accompagnant le déploiement du projet associatif et stratégique de l'URIOPSS PDL dans un contexte de TN (2.3).

2.1. CADRE THEORIQUE

Pour étudier les transformations d'une MO et de son projet dans un contexte de TN, selon une dynamique processuelle multi-échelles et acteurs, nous mobilisons un cadre théorique alliant Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (TEFP), Théorie de la Régulation Sociale (TRS) et approche par les dispositifs de gestion.

L'URIOPSS PDL est, nous l'avons vu, une méta-organisation c'est-à-dire une organisation composée d'organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Dans le cadre d'une dynamique de transformation, comme c'est le cas à l'URIOPSS PDL, la MO présente deux caractéristiques essentielles à prendre en compte : la dépendance vis-à-vis de ses membres et la concurrence qui peut s'établir entre et avec eux. En premier lieu, la MO peut être qualifiée d'organisation incomplète dans le sens où elle repose sur l'adhésion, sans liens hiérarchiques entre ses membres (Berkowitz et Dumez, 2015). Dès lors, elle se trouve étroitement dépendante de ses parties-prenantes : « *member organizations are simultaneously the owners, co-producers and clients or end users of the collective* » (Berkowitz et Bor, 2018, p. 205). En ce sens, le retrait d'un adhérent aura bien plus de conséquences, en termes financiers et de représentativité, que le départ d'un salarié au sein d'une organisation classique. La dépendance est d'autant plus élevée que, si les adhérents existent en dehors de la MO, celle-ci n'est rien sans eux. Sans cette capacité à unir, elle perd sa raison d'être. Cette dépendance est multiple : ses adhérents versent des cotisations, achètent ses services ce qui lui permet d'exister économiquement. Par leur nombre, ils la rendent également visible auprès de partenaires externes (acteurs publics...), lui donnant ainsi un statut d'interlocuteur majeur. La présence et la participation des adhérents est donc essentielle à la vie et au projet associatif de la MO.

En second lieu, celle-ci se trouve également être un espace où des concurrences peuvent se jouer à deux niveaux : entre elle et ses adhérents et entre les adhérents eux-mêmes. En effet, les



organisations qui la composent ont généralement les mêmes objectifs et évoluent dans des secteurs proches. 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 MO, participant à sa fragilisation. En parallèle, la MO entre parfois, dans son développement, en concurrence avec ses propres membres. Ces situations sont alors potentiellement conflictuelles, conflit qui est particulièrement difficile à gérer dans un contexte méta-organisationnel (Dumez, 2008 ; Heine et Kerk, 2017). En effet, la MO repose sur un principe démocratique : l'égalité de l'ensemble des membres, peu importe leur taille ou leur reconnaissance. L'absence de hiérarchie va, par conséquent, supposer que toutes les décisions soient soumises au consensus, nécessitant, 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...). Dès lors, tout changement est possiblement déstabilisant pour la MO, suppose des négociations pour aboutir à un consensus et, en conséquent, prend du temps. Si ces caractéristiques sont essentielles pour comprendre comment la TN bouscule la MO et la réalisation de son projet associatif et stratégique, elles ne nous paraissent pas pleinement suffisantes. Il nous semble, en effet, qu'une intention particulière doit être accordée à la raison pour laquelle ce collectif existe, celle-ci conditionnant, pour partie, son fonctionnement. En fonction de cela, nous pourrions étudier ce qui est perturbé par la TN. Dès lors, il nous apparaît important de pouvoir analyser le rôle de l'ensemble des acteurs de la MO ainsi que leurs interactions. Or, si nous avons précédemment parlé des adhérents, la MO comprend également une équipe (salariée et/ou bénévoles). Si beaucoup d'entre elles n'ont aucun employé ou très peu (Ahrne et Brunsson, 2008), lorsqu'elle existe, cette équipe salariée présente un fonctionnement hiérarchique, parallèle de l'hétéarchie caractérisant les relations entre les adhérents, et joue, sans nul doute, un rôle dans le processus de transformation. Celui-ci mériterait alors d'être analysé.

Par ailleurs, certaines MO se caractérisent par une grande hétérogénéité de leurs adhérents (en termes de publics, de secteurs, de missions, de taille...) : ces différences sont potentiellement sources de conflits dans un contexte perturbé comme celui de la TN et interroge sur la façon dont la MO peut mener son projet d'union. D'autant plus que si la MO repose sur un principe d'égalité des adhérents, celui-ci est à nuancer : le pouvoir des membres importants (de par leur taille, leur influence...) instaure des inégalités dans son fonctionnement hétéarchie (Dumez et Renou, 2020). Ces éléments viennent complexifier le travail de documentation des



transformations de la MO générées par la TN et nous paraissent nécessiter un cadre théorique permettant de les prendre en compte.

En conséquent, afin de documenter ce processus et pouvoir accompagner la MO dans ses changements, nous proposons ici d'aborder la MO par le prisme de son Projet (au sens de projet collectif), des règles qui le font vivre et des dispositifs de gestion qui le soutiennent (*cf. tableau 1*). Pour cela, nous mobilisons la TEPF et la TRS (Bréchet et Desreumaux, 2019 ; Reynaud, 1997) ainsi que les travaux sur les dispositifs de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013).

Tableau 1 : Grille d'analyse de la MO à travers ses dispositifs d'accompagnement du Projet

DISPOSITIF	OBJECTIF AFFICHE	ACTEURS IMPLIQUES	TRAVAIL DE REGULATION
------------	------------------	-------------------	-----------------------

La notion de Projet nous semble pertinente pour interroger le fonctionnement d'une MO, en particulier dans un contexte de transformation, car il en constitue la raison d'être et explique, en grande partie, l'engagement de ses membres. En effet, l'action collective de la MO se constitue par un Projet, c'est-à-dire une « *anticipation opératoire à caractère partiellement déterminé, ou de type flou, d'un avenir désiré* » (Boutinet et Bréchet, 2018, p. 435). Les différentes parties-prenantes d'une MO décident de créer celle-ci car elles présentent une identité commune et un Projet : « *une catégorie d'organisations estimant avoir un trait d'identité en commun décide, pour partager l'information, pour agir en commun afin de mieux maîtriser leur environnement, de créer une méta-organisation pour les représenter* » (Dumez, 2008, p. 3). Ni rêve éveillé, ni plan parfaitement balisé, ce Projet est évolutif, en fonction des aléas de l'environnement et des acteurs. En tant qu'« *effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation* » (Bréchet, Schieb-Bienfait et Desreumaux, 2009, p. 38), il guide alors leur action collective selon trois dimensions : une facette politique, revendiquée ou vécue ; une facette économique, avec le choix de produits ou services nécessaires à l'action et les compétences adjointes et une facette organisationnelle, déployant les modalités de mise en œuvre (Bréchet et Schieb-Bienfait, 2011).

Le Projet va favoriser la création, la mise à jour ou la suppression de règles qui sont au cœur de l'action collective et la font vivre. Il en constitue le guide, les règles n'ayant de sens que par rapport à lui. Ce travail de régulation est un processus au cours duquel les acteurs, parce qu'autonomes et non déterminés, cherchent à faire valoir leurs propres règles et vont entrer en conflit. Ils engagent alors des négociations et fixent un ensemble de règles qui leur semblent, pour un temps, acceptables. Les acteurs évoluent ainsi en fonction de règles « de contrôle », indépendantes d'eux et qui tendent à limiter leur autonomie (code de l'action sociale, doctrine



du numérique en santé...), et des règles « autonomes » (usages, valeurs...) qu'ils se donnent pour agir. En ce sens, nous considérons que l'action collective est une « communauté de Projet », au sens de « communauté de règles vécues » (Bréchet, 2019).

Dès lors « *tout ébranlement de la régulation agit donc probablement sur les différents éléments : l'affaiblissement des règles affaiblit la capacité même d'action collective* » (Reynaud, 1997, p. 272). La TN vient fragiliser certaines règles d'action de la MO l'obligeant alors à un important travail de régulation pour repenser, renouveler la manière dont ses acteurs agissent collectivement. Pour saisir et analyser ce travail de régulation, il nous semble pertinent de nous intéresser aux outils et dispositifs permettant au Projet d'exister et qui le soutiennent. Les formes (charte, base de données, groupe de travail) et les dénominations étant nombreuses (outils, instruments, technologies...) (Aggeri et Labatut, 2010), nous retiendrons ici l'expression « dispositif de gestion », entendue comme « *un agencement d'instruments et d'acteurs* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 11) formant un « *système d'outils qui structure l'organisation de l'action collective* » (David, 1996, p. 10). Le « dispositif » élargit ainsi le périmètre au-delà de l'outil et inclut les acteurs qui le font vivre.

Longtemps perçu comme normatifs, les dispositifs sont désormais considérés comme de possibles éléments porteurs, acteurs, vecteurs du changement (David, 1998 ; Moisdon, 1997). Ils ne visent plus tant à contraindre les comportements qu'à générer et diffuser des connaissances et permettre la création, la mise à jour de règles d'action communes. L'approche par les dispositifs de gestion nous permet ainsi de saisir les régulations à l'œuvre (subies, initiées par l'URIOPSS ou co-construites) et d'appréhender les dynamiques de changement au sein de la MO car ils « *sont producteurs à la fois de connaissances et de relations, (...) vecteur des représentations, des systèmes de pilotage et de contrôle et, in fine, des décisions concrètes (...)* [ils sont] *le reflet formalisé et le point de passage obligé de la vie des organisations* » (David, 1998, p. 58). Si la recherche gestionnaire a aujourd'hui largement investi le champ des dispositifs de gestion (citons par exemple Chiapello et Gilbert, 2013 ; David, 1998 ; Grimand, 2006 ; Moisdon, 1997), leur étude en contexte méta-organisationnel est encore assez discrète. C'est en particulier le cas sur des périodes de perturbation, comme le vit actuellement la MO que nous étudions avec sa TN. Il s'agit donc, dans cette communication, de nous engager sur une recherche exploratoire interrogeant le lien entre la MO, son Projet et ses dispositifs.



En résumé, pour appréhender le processus de transformation de la MO du fait d'un nouveau projet associatif déployé dans un contexte de TN, nous l'abordons par son Projet et les règles qui le font vivre et choisissons d'utiliser certains dispositifs, « *incontournables médiateurs des rapports sociaux* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 242) comme analyseur. Cette approche nous semble alors permettre de mieux prendre en compte les nombreux jeux d'acteurs et d'échelles propres à la MO.

2.2. CADRE METHODOLOGIQUE

Pour mener à bien cette analyse multi-échelles, nous nous positionnons en tant que chercheur-acteur au sein de l'organisation (*cf. tableau 2*).

Tableau 2 : Une démarche de recherche-accompagnement (RA)

Pour accompagner et étudier les transformations en cours dans ce contexte méta-organisationnel, nous réalisons une recherche-accompagnement (Bréchet, Émin et Schieb-Bienfait, 2014). La RA présente de fortes similitudes avec la recherche-action (Lewin, 1951), la recherche-intervention (David, 2012) ou encore l'observation-participante sur des principes fondamentaux : génération de connaissances théoriques et pratiques utiles à l'action ; lien étroit avec le terrain, lieu d'émergence de la connaissance ; renoncement à la neutralité. Malgré ces similitudes, la RA adopte une position inédite. Elle présente l'avantage de permettre une grande liberté d'action. En effet, la relation ne fait pas l'objet d'une contractualisation (absence de prestation de services). Sans être salariée de l'association, nous y bénéficions néanmoins d'un bureau et avons accès à toutes leurs ressources (serveur partagé de l'équipe, base d'expertise du réseau, abonnements documentaires...). Lors de nos premiers échanges avec elle, il n'y avait pas de commande précise : par une immersion au sein de l'équipe salariée à raison de trois jours par semaine depuis septembre 2020, nous travaillons à faire émerger des enjeux à la fois proches de leurs besoins (mieux répondre aux attentes des adhérents) et riches pour la recherche (contribuer aux connaissances sur l'action collective méta-organisationnelle).

La RA permet une certaine liberté au chercheur quant aux méthodes à mobiliser pour rassembler des données diverses de qualité. En fonction de notre appréhension du terrain, nous pouvons ajuster la collecte au plus près de l'action en animant des ateliers (ex : création d'une charte de gestion des mails avec l'équipe salariée), en participant à des rencontres formelles ou informelles, en collectif ou en individuel (réunion d'équipe, déjeuners...), en accompagnant les salariées dans leurs missions (observation, parfois participante, des formations qu'elles animent, de rencontres avec des partenaires), etc. Nous sommes plus particulièrement mobilisée sur le suivi du dispositif GT TL et ses déclinaisons, URIOPSS'café et groupe numérique. Nous les avons co-construits avec une partie de l'équipe et les co-animons. Dans ce cadre, nous échangeons régulièrement sous divers formats (mail, téléphonique, visio, présentiel...) avec l'équipe salariée, des adhérents, des membres de la gouvernance et la direction de l'URIOPSS. A chaque étape, nous produisons, notamment, des synthèses écrites ou orales qui sont partagées avec les acteurs de manière à contribuer à l'évolution du dispositif et à son enrichissement.



Cette démarche nous semble particulièrement adaptée à une situation émergente, confidentielle et mouvante. L'accès à une large variété d'acteurs, de projets et de données, en grande partie inédites et inaccessibles autrement, nous permet de mener une étude exploratoire multi-échelle longitudinale et diachronique riche. Cette souplesse ne peut néanmoins s'opérer sans une grande rigueur dans la collecte et la documentation des données (Girin, 1989 ; Journé, 2005). Pour cela, nous nous plaçons dans une perspective d'enquête pragmatique (Dewey, 1993).

Dans le cadre de notre RA, nous investissons trois principaux terrains (*cf. tableau 3*), nous permettant de collecter des données riches et complémentaires auxquelles s'ajoutent des ressources documentaires produites par la MO (rapports d'activités, comptes annuels, projets associatifs...). Ces données font ensuite l'objet d'une analyse de contenus (Gavard-Perret *et al.*, 2012), présentée et mise en discussion dans différentes instances (de recherche, du terrain).

Tableau 3 : Postures et données collectées sur trois principaux terrains

TERRAINS	EQUIPE SALARIEE	ADHERENTS	GOVERNANCE
OBJECTIFS	Saisir le fonctionnement et les enjeux de la MO pour l'accompagner dans ses transformations	Saisir les attentes des adhérents et leurs interactions avec les dispositifs de la MO	Saisir comment la gouvernance interagit avec les dispositifs déployés
ACCES VIA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une participation aux activités (ex : réunions hebdomadaires, séminaires ; rencontres avec des partenaires, actions de formation, temps informels) ○ La co-construction et le pilotage d'un dispositif d'accompagnement de la TN 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des contacts indirects par la réalisation d'une enquête ; les données transmises par l'équipe ○ Des contacts directs par la participation aux temps forts de la MO (AG, journée de rentrée) ; la co-construction et le pilotage de dispositifs 	La présence aux rencontres du CA, du bureau et de l'assemblée générale
POSTURE	Observation-participante selon ≠ niveaux	Observation-participante selon ≠ niveaux	Observation non participante
DONNEES COLLECTEES (EXEMPLES)	Mails, compte-rendu (CR), synthèses, autodiagnostic, entretiens, notes personnelles, journal de recherche...	CR, mails, enregistrements vidéo des rencontres, notes personnelles, journal de recherche...	CR, synthèses, entretiens, notes personnelles, journal de recherche...
PERIODE	Depuis Septembre 2020	Depuis Octobre 2020	Depuis Mars 2022
FREQUENCE	Année 1 : 3 jours hebdo. Année 2 : ≈ 2 jours hebdo.	Ponctuel, en fonction de la vie des dispositifs	Ponctuel (calendrier de la gouvernance)



Pour instruire le travail de régulation nous permettant d'éclairer les tensions portées par le processus de renouvellement du Projet de la MO dans un contexte de TN, nous avons déployé un protocole méthodologique présentant plusieurs niveaux d'investigation. Nous avons alors procédé par étape. Nous nous sommes, en premier lieu, intéressé aux dispositifs accompagnant le Projet de la MO. Puis, nous avons regardé ce que la TN produisait sur ces dispositifs. Enfin, nous avons observé plus finement ce qui se passait au sein de l'un de ces dispositifs nouvellement mis en place. Par souci de clarté, nous allons revenir brièvement ici sur le processus d'émergence de ce-dernier.

2.3. PROCESSUS D'EMERGENCE D'UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT A L'URIOPSS PDL

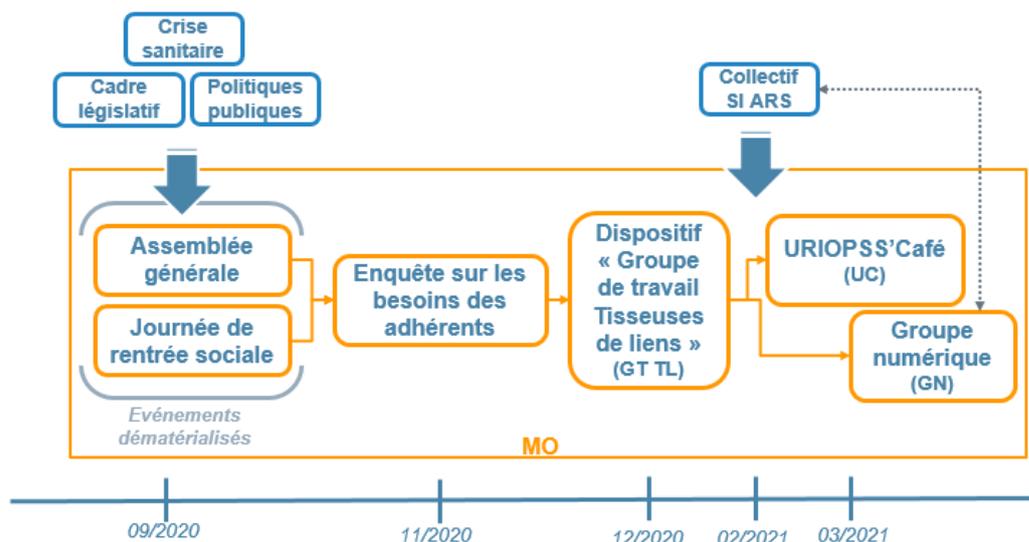
Lorsque nous arrivons au sein de l'équipe salariée en septembre 2020 afin d'accompagner la TN de la MO, la conseiller et la soutenir dans ses actions, la situation était complexe. En effet, jusqu'à la crise sanitaire, l'URIOPSS, à l'image de nombreux acteurs du SSSMS, menait une TN timide et ne proposait d'offre à destination de ses adhérents ni sur le numérique (ou alors succinctement par le biais d'autres thématiques (droit, RH...)), ni en format dématérialisé. Il n'y avait pas d'expertise sur le sujet au sein de la MO et celle-ci était alors en difficulté pour avoir une vision systémique des attentes des adhérents : sa capacité à les accompagner était alors potentiellement interrogeable. Parallèlement, la MO avait rencontré des aléas internes avec le changement de présidence et de direction, des mouvements dans l'équipe (bénévole et professionnelle) et la mise en place inédite du télétravail avec la crise.

A l'été 2021, il avait été décidé par la direction de la MO, en raison des conditions sanitaires, de dématérialiser l'AG et la journée de rentrée sociale qui constituent deux moments importants de la vie associative. Nous avons alors réalisé, après la tenue de ces deux événements, une enquête à destination des adhérents pour recueillir leurs avis sur cette transformation et connaître leurs besoins immédiats et futurs sur différents enjeux, notamment numériques. Les retours, malgré leur faible nombre (manque de temps des adhérents du fait du confinement, difficulté chronique pour la MO à recueillir leur besoins...), nous ont permis de tirer de premiers enseignements, augmentés par les informations obtenues auprès de l'équipe. La mise en discussion de ce travail avec cette-dernière a mené, fin 2020, à la création du dispositif « groupe de travail tisseuses de liens » (GT TL), composé de deux salariées volontaires et de l'auteur (cf. *figure 2*). Le dispositif est intrinsèquement lié au nouveau Projet Associatif et Stratégique qui lui sert de fil conducteur pour créer des actions et dont le slogan (« *votre URIOPSS, porte-voix et tisseuses de liens* ») a inspiré le nom.



Le GT TL a deux objectifs : construire des réponses aux enjeux numériques repérés et dynamiser la relation avec les adhérents. Pour cela, il a notamment déployé deux « sous-dispositifs », les URIOPSS'café et le Groupe numérique sur lesquels nous reviendrons par la suite à travers leurs processus et premiers effets.

Figure 2 : Expérimentation d'un dispositif d'accompagnement de la TN de la MO



3. PRINCIPAUX RESULTATS

Le protocole méthodologique mis en place nous a, notamment, permis de repérer les dispositifs soutenant le Projet de la MO (3.1) et les tensions suscitées par la TN qui les bousculent (3.2). L'expérimentation d'un nouveau dispositif a alors permis d'éclairer le travail de régulation en cours venant transformer la MO et son Projet (3.3).

3.1. UN PROJET PORTE PAR DE NOMBREUX DISPOSITIFS

La première étape de notre protocole a consisté à cerner les différents dispositifs au service du Projet de l'URIOPSS. Leur agencement se révèle particulièrement complexe. En effet, la MO, située à l'interface entre ses adhérents (niveau « micro ») et les acteurs publics (niveau « méso » et « macro »), crée, mobilise, interagit avec de très nombreux dispositifs selon des échelles et des modalités variées :

- Ceux accompagnant son activité en interne. Pour mener ses actions, l'équipe de la MO met en place et mobilise des dispositifs pour accéder à l'information et la faire circuler (base de données documentaire), communiquer (messagerie...), collaborer (cloud partagé avec des partenaires du réseau UNIOPSS-URIOPSS ou des adhérents...) ou encore capitaliser l'expertise (ex : un serveur réservé à l'équipe).



- Ceux destinés à accompagner ses adhérents, à travers les différentes missions qu'elle propose : formation (catalogue et prestations de formations...), information (newsletter, veille sectorielle diffusée par mail...), conseil (accompagnement à la demande et sur-mesure...). Ces dispositifs sont créés à partir de l'expertise mobilisée par l'équipe et des besoins exprimés par les adhérents.
- Ceux, enfin, qui lui sont imposés par des acteurs extérieurs (en particulier publics), très nombreux et divers, sectoriels ou intersectoriels (ex : le médico-social), locaux ou nationaux (collectivités territoriales, Etat...), propres à un champ spécifique (ex : le handicap). Ils prennent, par exemple, la forme d'appels à projets (qui permettent de trouver des financements pour les adhérents ou la MO elle-même) ou d'espaces d'échanges pour co-construire de nouvelles politiques et aider à leur déploiement sur le terrain (ex : Collectif Système d'information (SI) créé par l'Agence Régionale de Santé (ARS) des Pays de la Loire). Au sein de ces derniers, la MO est notamment amenée à remonter les besoins des adhérents, porter leurs revendications et repérer toutes les informations utiles à ses adhérents. Elle leur transmet ensuite via ses dispositifs d'accompagnement (ex : formations, newsletter...).

Ces dispositifs qui accompagnent la MO et son Projet, parfois installés depuis de nombreuses années, sont très largement interdépendants (ex : le catalogue de formation est construit collectivement par l'équipe via des documents partagés qui peuvent eux-mêmes être nourris par les éléments collectés dans des groupes de travail externe à la MO). Ils se trouvent aujourd'hui largement bousculés par la transformation numérique.

3.2. UNE TRANSFORMATION NUMERIQUE PORTEUSE DE NOMBREUSES TENSIONS

La deuxième étape de notre protocole a donc consisté à documenter l'impact de la TN sur le Projet de la MO et ses dispositifs à travers le repérage des tensions qu'elle suscite ou renforce (cf. *tableau 4*). Celle-ci vient, en premier lieu, exacerber les différences entre les attentes de ses membres : en fonction des secteurs, de la taille des associations (avec ou sans salariés), des moyens financiers, des compétences disponibles ou encore des projets associatifs, les disparités sont grandes (Renard, 2021). Dans ces conditions, la MO se retrouve à unir des acteurs aux enjeux très hétérogènes qui l'interpellent sur des thématiques nouvelles pour elle (ex : pour l'un un accompagnement expert dans un projet d'archivage numérique, pour un autre une action de plaidoyer auprès d'acteurs publics pour mieux prendre en compte la singularité de son secteur d'activité dans des appels à projets). Dès lors, elle peut se trouver en difficulté pour y répondre.



En effet, les dispositifs d'identification et de collecte des besoins de ses adhérents ont pu se trouver, pour partie, inadaptés face à ce nouveau contexte porté par la TN.

Avant la crise sanitaire, cette collecte passait essentiellement, par exemple, par des temps d'échanges. Certains s'effectuaient principalement « en direct » avec la salariée référente de leur secteur (fonctionnement en silo), le plus souvent à l'initiative des adhérents lorsqu'ils avaient une question, un problème à résoudre (*« il y a tout le relationnel [...] avec les usagers, les professionnels de terrain que l'on croise à travers à la fois les formations qu'on dispense, à travers voilà de l'information, du conseil aussi stratégique par rapport aux parcours des professionnels et donc là on est bien souvent saisi... tout d'abord la première porte d'entrée c'est un mail qui nous est adressé une fois que les personnes ont pu repérer nos coordonnées, nos contacts ou via les réseaux ou via leur propre réseau relationnel »* verbatim d'une salariée)... D'autres lors d'événements de la vie associative (AG, journée de rentrée sociale) et d'actions ponctuelles (journée d'étude, formations, animation territoriale...) qui avaient lieu exclusivement en présentiel. La MO entretenait alors, à travers son équipe de salariées expertes, un lien étroit avec ses adhérents. Cela lui permettait d'avoir une connaissance forte du secteur sanitaire, social et médico-social, de donner des conseils pointus et d'être reconnue pour cela, notamment par les acteurs publics.

Avec la distanciation apportée par une crise sanitaire longue et qui a largement changé les habitudes (de travail, de communication...), la MO a vu ces temps d'échanges présentiels diminuer, disparaître (ex : annulation de la journée de rentrée sociale ou se transformer (dématérialisation de l'assemblée générale...)). De plus, les préoccupations des adhérents portaient sur des questions d'urgence face à la crise (masques, réorganisation opérationnelle...) laissant, provisoirement, dans l'ombre les mutations à l'œuvre dans le secteur (nouveaux besoins, métiers, formation...). En conséquent, apparaît le risque d'une distanciation et d'une incapacité à être en proximité afin de bien identifier les besoins explicites et latents et d'y répondre (*« je voudrais que les adhérents me disent comment faire pour bien faire pour eux »* nous dit ainsi une salariée). Cela interroge, non la raison d'être de son PAS car les besoins d'union, d'accompagnement au service des valeurs défendues sont d'autant plus présents et prégnants dans la mesure où la TN bouscule le lien social, mais sa mise en œuvre.


Tableau 4 : Exemples de tensions au sein de la MO en lien avec la TN

TENSIONS AU SEIN DE LA MO	TN	
	Révèle	Exacerbe
Faire collectif <i>versus</i> hétérogénéité des situations individuelles		X
Assurer sa TN <i>versus</i> accompagner celles des membres	X	
Mener une TN voulue (modernisation...) <i>versus</i> gérer une TN subie (injonctions politiques, législatives, crise sanitaire...)	X	
S'adapter rapidement aux besoins des membres <i>versus</i> développer une capacité d'anticipation pour les accompagner sur le long terme		X
Consolider un collectif territorialisé <i>versus</i> faire avec un effacement des frontières du fait du numérique (nouvelles concurrences / interlocuteurs à différentes échelles)	X	
Permettre l'accompagnement de tous les membres <i>versus</i> difficulté à recueillir leurs besoins (réduction voire disparition des modes de collecte traditionnels en présentiel...)		X
Travailler plus en intersectorialité <i>versus</i> habitudes de travail en silo		X
Répondre à des problématiques de plus en plus nombreuses et complexes avec des moyens limités <i>versus</i> des adhérents parfois experts sur certains sujets (renversement des relations pouvoir/savoir)		X

En parallèle, certains des dispositifs de la MO ont pu, du fait d'une TN qui multiplie les sources d'informations et les relations possibles, subir des concurrences nouvelles mettant là encore son projet associatif en tension. Ainsi, si la MO propose depuis 2022 des formations sur la thématique du numérique (ex : mise en conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD)), l'ajout de celles-ci au catalogue prend du temps, impose un format peu modifiable (programme, calendrier à respecter) et constitue une prestation payante en sus de la cotisation. Or l'adhérent peut, parfois, très rapidement trouver des webinaires gratuits, des contenus en ligne pour l'informer et donc potentiellement se passer de la MO, interrogeant ici encore son projet d'union et d'accompagnement des adhérents. Ce constat, partagé par la gouvernance et la direction a le mérite d'interroger ce qui constitue la valeur spécifique qu'apporte l'URIOPSS à ses adhérents et sur la façon de la rendre visible.

Face aux tensions portées par la TN, la MO se trouve alors écartelée et en difficulté pour mener son Projet. Elle est alors amenée à repenser certains de ses dispositifs et à en inventer de nouveaux afin de s'adapter à cette situation et mener son Projet à bien.



3.3. NECESSITE DE REPENSER LES DISPOSITIFS POUR ACCOMPAGNER LE PROJET

Ce contexte perturbé et mouvant rend inadéquate la mise en place d'une solution unique, définie par quelques-uns et qui serait fixée sur le temps long. Au contraire, l'expérience du GT TL et de ses ramifications URIOPSS'café (UC) et Groupe numérique (GN) (*cf. tableau 5*) montre la nécessité de penser et mettre en place des dispositifs souples et adaptables en fonction des évolutions d'un environnement multiscalair.

Tableau 5 : Description des dispositifs d'accompagnement de la TN de la MO (d'après Chiapello et Gilbert, 2013)

DISPOSITIF	GROUPE DE TRAVAIL TISSEUSES DE LIENS (GT TL)	URIOPSS'CAFE (UC)	GROUPE NUMERIQUE (GN)
Dimension structurelle <i>(de quoi est-il fait ?)</i>	Groupe de travail associant deux salariées de la MO et l'auteur	Rencontres conviviales entre salariées, administrateurs et adhérents de la MO autour d'un sujet d'actualité	Groupe de travail sur le numérique associant des salariées, l'auteur et 13 adhérents (6-9 par session) de tous les secteurs / territoires / niveaux Une plateforme collaborative est à disposition pour échanger des documents
Dimension fonctionnelle <i>(à quoi sert-il ?)</i>	Construire des réponses aux enjeux numériques repérés chez les adhérents Dynamiser la relation avec les adhérents	Décliner la mission d'animation territoriale de la MO Connaître les besoins des adhérents et adapter l'offre de services en conséquent	Répondre aux besoins des adhérents sur les enjeux numériques Construire une offre de services adaptée grâce à une meilleure interconnaissance salariées / adhérents
Dimension processuelle <i>(comment fonctionne-t-il ?)</i>	Plusieurs temps d'échanges en présentiel par an, en fonction des besoins, complétés par des échanges par mail et téléphone Production de notes et de propositions soumises à la direction puis	En visioconférence exclusivement, sur une heure le vendredi matin (4 en 2021) Animé conjointement par une salariée et un administrateur (différents à chaque session) Piloté et soutenu par le GT TL (pour	En visioconférence exclusivement, sur une demi-journée (4 en 2021) Piloté et animé par 2 membres du GT TL (dont l'auteur) et une salariée experte du médico-social Repérages des adhérents par un appel à intérêt et des échanges en direct (AG...) Un de ces adhérents est mandaté par la MO pour la représenter au sein du



	discutées avec l'équipe	l'organisation, les aspects techniques)	Collectif SI : il doit faire le relai d'information d'un dispositif à l'autre
--	-------------------------	---	---

Ce nouveau dispositif s'est déployé selon une démarche itérative (*test > évaluation > amélioration >*), inédite pour la MO et, par conséquent, sujette à appréhension et méfiance. Pour faciliter l'appropriation de ce nouveau fonctionnement, le GT TL s'est appuyé sur le PAS, fil conducteur permettant de garder un cap, et le soutien de la direction. Par exemple, pour les UC, cette-dernière a mobilisé la gouvernance et co-animé la première session pour inciter l'équipe à prendre le relai sur les suivantes. Chacun des acteurs de l'équipe (salariées, direction, gouvernance) a alors pu exprimer sa vision du dispositif lors de différents temps de travail (entre salariées, entre animateurs salariés et administrateurs...). Pour la Présidente, l'UC vise ainsi notamment à « *partager des actualités, des questionnements sans que ce soit un divan de psy (...) ce n'est pas un club de tricot* », quand pour la directrice, il constitue aussi un « *espace de convivialité, c'est pour ça qu'il y a le café et rapide donc ne pas partir dans des tirades où un seul adhérent s'exprime (...) il faut que ce soit simple, convivial* ».

Pour que chacun de ces acteurs puissent s'approprier le dispositif, il était nécessaire que les UC soient faciles à prendre en main, souples et peu chronophages, en particulier pour les animateurs. Pour cela, liberté leur est laissée quant aux sujets abordés et un guide de quelques pages a été créé et diffusé aux animateurs qui le souhaitent. Récapitulant les objectifs, les ressources disponibles et le fonctionnement, il permet de rassurer et de donner une trame à l'animation (par exemple : « *la durée d'une heure est extrêmement rapide, il est donc recommandé de ne pas prévoir un programme trop dense afin de permettre les échanges avec les participants. La mise en place d'un « scénario type » en amont permettra d'assurer le bon déroulement de la séance* »).

En parallèle, le rôle des membres du GT TL était important, notamment parce que ce fonctionnement itératif nécessitait de développer une capacité à s'adapter très rapidement à l'environnement. Le GT TL est alors apparu, grâce à certaines caractéristiques, comme une base de soutien. Il est expérimenté (les deux membres de l'équipe salariée, présentes depuis plus de dix ans, sont parmi les plus anciennes de l'équipe ; nous apportons une expertise sur le numérique), stable (il n'a pas été impacté par les départs au sein de l'équipe ; nous sommes engagée pour trois ans avec l'URIOPSS), enthousiaste (il a une aptitude certaine à tester et une crainte toute relative de l'échec) et souple (les membres ne sont pas mobilisées à part égale sur les actions, en fonction de leurs emplois du temps respectifs).



Avec ce fonctionnement inédit, le GT TL a alors contribué à développer de nouvelles règles de travail au sein de la MO, à différentes échelles (salarisées, direction, gouvernance, adhérents). Ainsi, sur le dispositif UC le travail de régulation a, dans un premier temps, plus particulièrement été mené entre les membres de l'équipe (salarisées, gouvernance, direction). De nombreux échanges par mails, visio, téléphone, rencontres en présentiel ont, par exemple, eu lieu entre ces acteurs à des niveaux divers (GT TL seul ; GT TL / animatrice salariée ; GT TL / équipe d'animation). Ainsi, chaque UC a fait l'objet d'un bilan entre les animateurs et le GT TL, bilan auquel s'ajoutaient parfois les retours de la direction et de la Présidence. Chacun peut alors souligner des axes d'amélioration (ex : « *sur l'introduction, je proposerais bien un "jingle" avec une voix off qui annonce l'URIOPSS café en image et en son avec le "motion design", cela permet de gagner du temps et à l'intervenante (ou intervenant) de pouvoir aller directement sur son sujet* » verbatim de la Présidente). Le GT TL retravaille ensuite le dispositif (ex : amélioration du guide d'animation) puis celui-ci est à nouveau testé.

En parallèle, le GN qui a vocation à faire travailler ensemble des membres de l'équipe salariée et des adhérents et à échanger avec le Collectif SI de l'ARS, a, quant à lui, supposé de remettre à plat un certain nombre de règles de travail jusqu'ici en vigueur entre l'équipe, les adhérents et les partenaires externes. Il ne s'agissait pas de partir de zéro puisqu'une expérience forte dans l'animation d'espaces d'échanges et de mandats existe déjà à l'URIOPSS. Mais, du fait des mouvements du personnel, tant au sein de l'équipe salariée que chez les adhérents, de la relative inertie de la MO et de l'absence de mise à jour des outils à disposition (charte des mandats...), ces règles nécessitaient d'être retravaillées (cf. tableau 6).

Tableau 6 : Travail de régulation nécessaire à la mise en place et au déploiement du dispositif GN

OBJECTIFS	ECHELLE	CONSTATS	ILLUSTRATION DU TRAVAIL DE REGULATION EN COURS
PHASE PREPARATOIRE DU DISPOSITIF : CONCEPTION			
Favoriser le travail collaboratif et l'échange des informations	Equipe interne	<i>L'action dans la MO fonctionne en silo</i>	Réunion de préparation du GN, échanges visio, téléphoniques et mail pour se coordonner, compte-rendu (CR) des échanges
Permettre au mandataire d'être au plus près des besoins du terrain pour les faire remonter	Equipe interne // équipe interne – partenaire externe	<i>Les mandats ne sont pas pleinement valorisés et exploités</i>	Echanges téléphoniques, visio et mail entre le mandataire et l'URIOPSS pour organiser le partage d'informations Mise en place d'un temps dédié lors des rencontres du GN pour aborder le sujet



Assurer la transmission des données du mandat			
PHASE D'INSTALLATION DU DISPOSITIF			
Favoriser les échanges, l'interconnaissance et permettre la co-construction de travaux communs Positionner la MO sur les enjeux numériques	Equipe interne - adhérents	<i>L'animation d'un groupe de travail intersectoriel sur le numérique est inédit</i>	Réalisation d'un état des lieux individuel (téléphone, mail) et partage collectif des attendus (discussions en visio) Atelier collectif (visio) pour élaborer axes de travail et actions à réaliser Mise en forme d'un plan d'actions par l'URIOPSS et validation par le GN (CR) Animation d'un temps de travail (visio) en présence de la Présidente de la MO
Assurer la qualité des échanges et du travail Rassurer les animatrices et mobiliser les participants	Equipe interne	<i>Le travail collaboratif adhérents / équipe technique en distanciel est inédit</i>	Choix d'une co-animation à trois voix et support technique par le chercheur Réunions préparatoires en amont de chaque rencontre du GN (avec CR) Production par le chercheur d'un déroulé (mail) des séances pour les animatrices / d'un ordre du jour (mail) pour les participants (et possibilité de le modifier)
PHASE DE DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF (EN COURS)			
Permettre un travail commun fructueux et dynamique	Equipe interne - adhérents	<i>Le travail ne progresse que lors des temps de rencontre et le partage d'information est irrégulier</i>	Mise en place d'une plateforme collaborative alimentée pendant et en dehors des rendez-vous Mise en place d'un espace partagé sur serveur de l'URIOPSS pour l'échange des informations entre les animatrices
Favoriser la montée en compétences de tous et assurer la plus-value du collectif vis-à-vis des adhérents	Equipe interne - adhérents	<i>La MO n'est pas experte des sujets travaillés par le GN</i>	Co-animation par des participants « experts » sur certains ateliers (échanges préparatoires par mail / téléphone) Elaboration collective d'une liste de ressources sur les différents sujets traités par le GN (via plateforme, Pad)

4. CONCLUSION ET DISCUSSION

Face à une TN complexe (multi-échelles/acteurs, en reconfiguration permanente), la MO, déjà mise en tension par des caractéristiques structurelles (dépendance / fonctionnement hétérarchique ambivalent), se trouve écartelée par des tensions nouvelles ou renforcées (faire collectif *versus* accompagner chaque adhérent ; adaptation rapide à l'environnement *versus*



anticipation au long terme...). Celles-ci viennent alors perturber le déploiement de son Projet en fragilisant, notamment, certains dispositifs qui le soutiennent. Ce contexte de transformation est potentiellement conflictuel pour la MO qui est faiblement outillé dans ce genre de situation : ne pouvant fonctionner que sur la base du consensus entre ses membres, elle s'engage sur un processus long et lent, peu adapté à la rapidité des enjeux portés par la TN. La mise en place d'un dispositif visant à accompagner la MO dans la réalisation de son Projet dans ce nouveau contexte génère alors, nous l'avons vu, un conséquent travail de régulation à différentes échelles (micro/macro) mobilisant de nombreux acteurs (interne : adhérents, salariée, gouvernance ; externe : acteurs publics, partenaires...).

Cette mise à jour des règles d'action au sein de la MO tend à réduire certaines tensions précédemment identifiées. A ce stade, à titre d'exemple, nous constatons que le dispositif contribue à renouveler les relations entre les acteurs en interne. Ainsi, l'UC a pu favoriser l'interconnaissance entre les participants (salariés, gouvernance et adhérents) : *« il y a toujours [adhérent 1], on va lui donner le trophée de la régularité, surtout [adhérent 1], ce n'est pas les relations les plus faciles qu'on a. C'est super, on voit des personnes qu'on n'a pas eu l'habitude de voir, [adhérent 2] cela me scotche qu'elle soit là »* (verbatim d'un membre du GT TL). En parallèle, le dispositif apporte également une première réponse à la nécessité d'accompagner les besoins individuels des adhérents tout en formant, dans le même temps, une voix collective sur les enjeux rencontrés. Ainsi, le GN permet, avec son plan de travail entièrement co-construit par les participants, de répondre aux attentes de chaque membre tout en favorisant une avancée commune. Enfin, le GT TL contribue à l'enjeu pour la MO d'être à la fois être dans une posture de réaction, pour s'adapter aux changements, et d'anticipation, pour guider sur le long terme les adhérents. La souplesse de son fonctionnement lui permet ainsi de s'ajuster rapidement (ex : les thématiques des UC font écho à des sujets d'actualité) tout en favorisant des travaux de fond sur le temps long (ex : le GN mène des projets sur plusieurs séances).

Cependant, si le dispositif semble favoriser la réduction de certaines tensions, il en initie également de nouvelles. Il fait, en particulier, évoluer les règles d'information, de formation entre les adhérents et l'équipe salariée. Les rapports sont renouvelés : la souplesse du dispositif fait que les sujets à aborder peuvent émerger au cours d'une rencontre du GN / de l'UC et qu'il faut être en mesure de s'y adapter rapidement. Et dans le même temps, l'équipe de la MO a, parfois, le même niveau de connaissance que certains adhérents sur des sujets techniques qui ont été démultipliés. Cette posture nouvelle n'est pas forcément facile à adopter : elle place



l'équipe dans une sorte d'insécurité et met la MO en difficulté car cela peut donner l'impression qu'elle n'est pas complètement en capacité d'accompagner ses adhérents.

Ces nouvelles tensions vont supposer l'apparition d'autres négociations (pour mobiliser les acteurs, diffuser les productions...) et l'ouverture d'espaces pour les mener (*cf. tableau 7*). L'action collective en tant que communauté de Projet est dès lors communauté d'apprentissage.

Tableau 7 : Perspectives du dispositif GN : un travail de régulation à engager

	DIMENSION DU PROJET LIEE	ECHELLE	ATOUTS	LIMITES	TRAVAIL DE REGULATION A MENER
MOBILISATION	Politique Organisationnelle	Equipe MO // Equipe MO – adhérents mobilisés	Soutien de la direction au dispositif Base de participants actifs	Certains membres ne se mobilisent pas ou peu Capacité à mobiliser les participants sur le long terme	Règles de travail, de contribution
CAPITALISATION	Economique Organisationnelle	Equipe MO – adhérents mobilisés	Contenus des échanges riches	Des échanges ont lieu en dehors du dispositif avec perte des informations pour la MO	Règles de communication, de partage et d'archivage des informations
DIFFUSION	Politique Economique Organisationnelle	Equipe MO - adhérents mobilisés – ensemble adhérents	Existence d'outils : base d'expertise, plateforme collaborative	Résultats des travaux limités aux membres du GN	Règles de diffusion et de réutilisation des informations

En conclusion, nous pouvons dire que les contributions de ce travail d'étape sont plurielles. Il s'agit, en premier lieu, d'apports méthodologiques. En effet, ces premiers résultats nous semblent montrer l'intérêt du cadre théorique et méthodologique mobilisé dans cette communication. Celui-ci nous permet de saisir la complexité des dynamiques à l'œuvre au sein d'une MO en pleine transformation :

- L'approche par le Projet nous centre sur ce qui fait commun au sein de la MO, malgré les dynamiques plus ou moins divergentes des acteurs. Le nouveau PAS confronté à la TN se trouve bousculé dans ses dimensions politiques, techniques, économiques qui doivent être prises en compte conjointement. Les règles anciennes sur lesquelles il est



appuyé se trouvent, en conséquence, à réviser et la MO doit apprendre à mener ce travail de régulation.

- Dès lors, ce Projet ne pouvant se réaliser que par la création, le renouvellement et l'animation d'un certain nombre de règles (de travail, de communication, de partage d'informations...), l'approche régulationniste nous permet de saisir les enjeux à l'œuvre chez ces différents acteurs (ex : que perd ou que gagne une salariée, un administrateur, un adhérent à participer à tel ou tel dispositif ?). Elle nous offre également la possibilité d'observer les transformations en cours car celles-ci, nombreuses et variées, sont rendues visibles à travers le travail de régulation.
- Saisir cette dynamique du travail de régulation, enfin, c'est justement ce que nous semble permettre l'approche par le dispositif de gestion. En nous offrant la possibilité de capter les acteurs en action, elle nous autorise à voir "concrètement", au plus près, l'action collective méta-organisationnelle en transformation.

Ce travail génère, en second lieu, de premiers apports théoriques. Il nous paraît, ainsi, que le travail alimente la théorie des méta-organisations, encore récente, en documentant la MO en mouvement, de l'intérieur, à travers les dispositifs qui l'outillent et les interactions des acteurs qui la font vivre. Le rôle de l'équipe de la MO en particulier, encore peu étudié, nous semble ici mis en lumière à travers le dispositif qu'elle expérimente et anime et les difficultés qu'elle rencontre. Ce rôle méritera sans doute à l'avenir d'être approfondi. Avec ces divers éléments, la MO nous semble s'éloigner un peu de son image d'organisation ennuyeuse car inerte (Berkowitz et Dumez, 2016) en partie liée à la difficulté, largement éprouvée ici, de l'appréhender dans toute sa complexité. En parallèle, nous avons cherché à « opérationnaliser » la TEF dans un contexte méta-organisationnel qui lui est, à notre connaissance, inédit. L'approche nous semble prometteuse pour analyser ce qui fonde et fait vivre une MO.

Enfin, nous voyons ici plusieurs apports managériaux permettant d'accompagner la MO dans sa transformation. Ce travail nous semble, par exemple, favoriser une prise de recul sur des dynamiques complexes, difficiles à saisir pour les acteurs pris dans le flux de l'action collective, à travers, notamment le repérage des enjeux à l'œuvre à différentes échelles. Il permet également une meilleure appréciation du travail de régulation réalisé et de celui encore à mener. Il s'agit, enfin, de mettre en avant quelques enjeux auxquels la MO devra répondre à l'avenir, notamment en ce qui concerne la montée en compétences de l'équipe (sur l'animation d'espaces de co-construction à distance par exemple) ou l'établissement de nouvelles relations entre les acteurs de la MO du fait de l'évolution du rôle à jouer de chacun.



RÉFÉRENCES

Agarwal R. (2020). « Digital Transformation: A Path to Economic and Societal Value », *Revista CEA*, 6, n° 12, p. 4.

Aggeri F., Labatut J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, 13, n° 3, p. 5-37.

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*, Paperback edition 2015, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Allouche J., Zerbib R. (2020). « La transformation digitale : enjeux et perspectives », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 301-302, n° 1, p. 75-76.

Benedetto-Meyer M., Boboc A. (2019). « Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre », *Travail et emploi*, n° 159, n° 3, p. 93-118.

Berkowitz H., Bor S. (2018). « Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman », *Journal of Management Inquiry*, 27, n° 2, p. 204-211.

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.

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. (2019). *L'action collective : Une perspective régulationniste*, Presses universitaires de Provence (Travail et gouvernance).

Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2018). *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq (capitalismes - éthique - institutions).

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.

Chiapello E., Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, Paris (Repères).

David A. (1996). « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et histoire*, n° 13, n° 3, p. 9-26.



- David A. (1998). « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, n° 120, p. 44-59.
- 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.
- Dumez H. (2008). « Les méta-organisations », *Le Libellio d'AEGIS*, 4, n° 3, p. 31-38.
- Dumez H., Renou S. (2020). *How Business Organizes Collectively: An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK ; Northampton, MA, USA.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012). *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2e édition, Pearson.
- 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*.
- Grimand A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne (Collection Gestion).
- Heine K., Kerk M. (2017). « Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration », *Journal of Organization Design*, 6, n° 1, p. 3.
- Journé B. (2005). « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance Contrôle Stratégie*, 8, n° 4, p. 63-91.
- Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers*, Harper & Brothers, New York.
- Moisdon J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1995). « The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy », *Harvard Business Review*, p. 57-71.
- Renard A. (2021). « 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 », *Colloque international de l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations*.
- Reynaud J.-D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris (Collection U. Série Sociologie).
- Vial G. (2019). « Understanding digital transformation: A review and a research agenda », *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, n° 2, p. 118-144.