

De l'accompagnement à la transformation : évolutions et effets d'un dispositif de gestion sur une méta-organisation

Renard Amélie

LEMNA - IAE Nantes – Nantes Université

amelie.renard@univ-nantes.fr

Résumé :

Lorsqu'en 2021, l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS PDL) renouvèle son Projet associatif et stratégique, elle se trouve également en pleine accélération de sa transformation numérique (TN). Dans ce contexte perturbé, cette méta-organisation (MO) (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008) réunissant 197 associations adhérentes met alors en place un dispositif de gestion innovant (Chiapello & Gilbert, 2013; David, 1998; Moisdon, 1997) : un groupe de travail dédié au numérique. Réunissant salariés et adhérents, celui-ci vise à accompagner le Projet de la MO dans ce contexte de TN. A travers une recherche-accompagnement (Bréchet et al., 2014) menée au sein de l'URIOPSS depuis 2020, cette communication se propose d'étudier les effets de ce dispositif sur le Projet de la MO (Bréchet, 2020; Reynaud, 1997). Nous montrons, en particulier, l'intérêt d'une analyse dynamique du dispositif et éclairons le passage du Projet virtuel au Projet en acte.

Mots-clés : Dispositif de gestion ; Projet ; Stratégie collective ; Théorie de la régulation ; Approche processuelle

De l'accompagnement à la transformation : évolutions et effets d'un dispositif de gestion sur une méta-organisation

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les méta-organisations (MO), organisations composées d'autres organisations, (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008) font l'objet d'un intérêt marqué de la part des chercheurs. Si ces structures ne sont pas nécessairement nouvelles, elles se trouvent aujourd'hui mises au premier plan du fait d'un environnement de plus en plus complexe. En effet, face aux vastes enjeux sociaux, économiques et environnementaux actuels, sortes de « méta-problèmes » (Trist, 1983), elles peuvent favoriser la constitution de réponses plus globales (Berkowitz & Dumez, 2016; Dumez & Renou, 2020).

Ainsi, l'Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux des Pays de la Loire (URIOPSS PDL) œuvre depuis 1948 à unir les structures non-lucratives des secteurs sanitaire, social et médico-social de la région. Elle constitue aujourd'hui un acteur incontournable dans le champ de la défense des droits fondamentaux des personnes et de leur pouvoir d'agir, notamment celles qui se trouvent être plus vulnérables (car âgées, dépendantes, exclues...). En 2021, après plusieurs mois de travaux collectifs entre adhérents, salariés, administrateurs et experts extérieurs, cette MO a acté un nouveau Projet Associatif et Stratégique (PAS) afin de guider son action sur les trois ans à venir. Alors que l'ancien arrivait à échéance, il s'agissait pour elle de s'adapter aux nouveaux enjeux sociaux et sectoriaux.

La méta-organisation, à l'instar de toute organisation, mise sur son PAS pour faire vivre l'action collective, d'autant plus complexe qu'elle évolue en fonction de plusieurs niveaux d'action (sa propre équipe composée de salariés et de bénévoles ; ses relations individuelles et collectives avec les adhérents, les partenaires...). Bréchet et Desreumaux (2018, p. 88)

rappellent que toute action collective est fondée par un Projet, entendu ici comme « *une anticipation opératoire de type flou, individuelle ou collective, d'un avenir désiré* ». Dès lors, le Projet s'inscrit dans une double perspective : il est à la fois effort d'intelligibilité, d'anticipation mais aussi de construction de l'action. Il suppose le passage du virtuel (le projet en idée) au réel (le projet en acte) (Bréchet, 2019).

Or, pour la MO, le travail de refondation du PAS a été mené au moment même où celle-ci se voyait incitée à accélérer sa transformation numérique (TN), en raison notamment de la crise sanitaire. Ce contexte inédit, porteur de tensions pour elle, vient bousculer la mise en œuvre de son Projet, dans toutes ses dimensions (organisationnelle, politique, économique). En effet, la MO doit faire face à de nombreux bouleversements poussés par la TN (nouveaux usages, enjeux économiques, humains...). Elle se trouve, dès lors, tiraillée entre : (1) des injonctions à aller vite et, en même temps, à fédérer un important collectif d'organisations indépendantes ; (2) des enjeux d'accompagnement collectif et individuel de ses adhérents, tous ayant des attentes singulières (avec, sous-jacentes, certaines relations concurrentielles) ; (3) une mission d'anticipation des changements et de réactivité aux transformations de ses adhérents.

Pour mettre en œuvre son Projet, l'URIOPSS PDL a alors souhaité développer de nouveaux dispositifs (d'échanges, de travail...), aidé pour cela par une chercheuse (l'auteure) (Chiapello & Gilbert, 2013; David, 1998; Grimand, 2012). Parmi eux, un groupe de travail réunissant adhérents et salariés de l'URIOPSS a été créé pour accompagner les acteurs de la MO dans leurs enjeux numériques. Conçu pour durer dix-huit mois afin d'aboutir rapidement à des résultats et permettre un bilan et d'éventuelles réorganisations à mi-parcours du PAS, ce dispositif « groupe numérique » (GN) est actuellement dans sa phase conclusive.

En analysant la dynamique de ce dispositif, la communication se propose d'étudier ses effets sur la méta-organisation et son Projet d'action collective. Comment évolue-t-il et pourquoi ? Comment interagit-il avec le Projet de la MO et avec quelles conséquences ?

Pour ce faire, après une présentation du contexte (1) dans lequel s'inscrit notre recherche, nous mobiliserons un cadre théorique (2) alliant Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (TEFP) et Théorie de la Régulation Sociale (TRS) à une approche par les dispositifs de gestion. Ainsi, nous pourrions éclairer les données collectées entre février 2021 et décembre 2022 dans le cadre d'une recherche-accompagnement (Bréchet et al., 2014) menée au sein de l'URIOPSS PDL. Notre enjeu consiste à rendre compte du dispositif de manière dynamique et processuelle (Grimand, 2006, 2012) afin de pouvoir en étudier les effets sur la MO et son Projet d'action collective (3). A travers une étude longitudinale, nous instruirons ainsi le passage du Projet virtuel au Projet en acte. Nous montrerons également l'incongruité des injonctions à une TN rapide et uniforme, qui plus est dans un contexte méta-organisationnel.

1. UNE UNION REGIONALE, DE L'ESOUFLEMENT A LA TRANSFORMATION

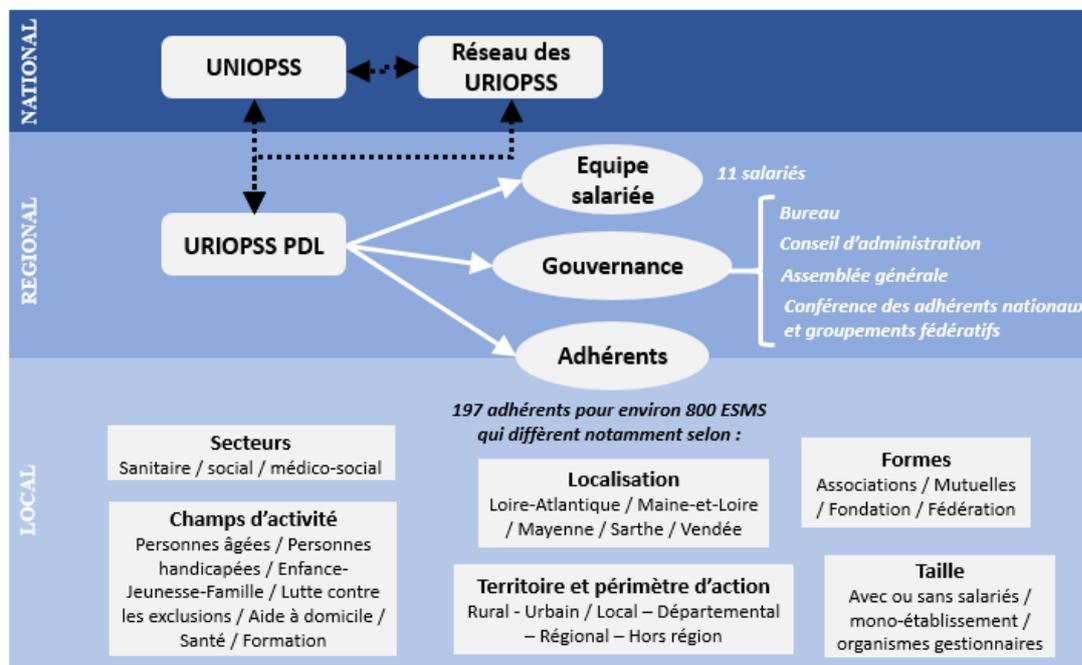
Dans cette partie, nous présenterons l'organisation étudiée (1.1.) et les enjeux du renouvellement de son projet associatif (1.2.), initié dans un environnement perturbé (1.3.). Nous reviendrons ensuite sur le contexte de transformation numérique qui la pousse actuellement à évoluer et l'a, notamment, amenée à initier de nouveaux dispositifs d'accompagnement (1.4.).

1.1. L'URIOPSS, UNE UNION REGIONALE D'ASSOCIATIONS AU PROJET D'INTERET GENERAL

Depuis plus de soixante-dix ans, l'URIOPSS PDL tend à réunir et unir des organisations non-lucratives issues des secteurs sanitaire, social et médico-social. En 2021, elles sont 197 à adhérer à son Projet Associatif et Stratégique (PAS) visant à défendre les droits fondamentaux et le pouvoir d'agir des personnes, avec une attention particulière portée à celles en situation de fragilité (parce que dépendantes, handicapées, précaires, exclues...). Ces adhérents aux formes

(associations, fondations, mutuelles) et tailles multiples (mono-établissement, organismes gestionnaires multi-établissements, fédérations...) œuvrent sur l'ensemble du territoire régional et représentent eux-mêmes plus de 800 établissements et services. Ils recouvrent, par ailleurs, des champs d'activités (personnes âgées, handicapées, lutte contre les exclusions, protection de l'enfance...) et des missions (soigner, accompagner, former...) très variés (cf. *Figure 1*). Malgré ces différences importantes, ils se retrouvent au sein de l'URIOPSS pour partager un certain nombre de valeurs fortes (solidarité, primauté de la personne, démocratie et altérité) et mener à bien le projet associatif qu'ils se sont collectivement donnés.

Figure 1 : Structuration de l'URIOPSS PDL et de son réseau



Pour réaliser celui-ci, l'URIOPSS PDL a plusieurs métiers. Ainsi, elle forme (dans ses locaux ou directement au sein des structures), informe (à travers une veille experte), accompagne et conseille ses adhérents autour des multiples problématiques qu'ils rencontrent (recrutement, obligations légales, vie du projet associatif, etc.). Enfin, elle les représente et porte leur voix auprès d'une centaine d'instances publiques ou privées (Agence Régionale de Santé (ARS), Conseils départementaux, ...).

Elle s'appuie sur une équipe de onze salariées composée d'une direction, de fonctions support (relation aux adhérents, gestion administrative...) et de fonctions expertes (en l'occurrence, des chargés de mission spécialistes d'un secteur ou d'une thématique transverse telle la vie associative ou les ressources humaines (RH)). Pour définir ses orientations stratégiques et politiques, l'URIOPSS PDL est également dotée d'une gouvernance multi-échelles (bureau, conseil d'administration, assemblée générale et conférence des adhérents nationaux et groupements fédératifs). Elle bénéficie, en outre, d'un partage de ressources au niveau national grâce à son adhésion au réseau unissant l'UNIOPSS (Union Nationale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux) et quinze URIOPSS¹. Réseau avec lequel elle est amenée à réaliser des actions communes (plaidoyer, formation...).

1.2. UNE UNION ENGAGÉE DANS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

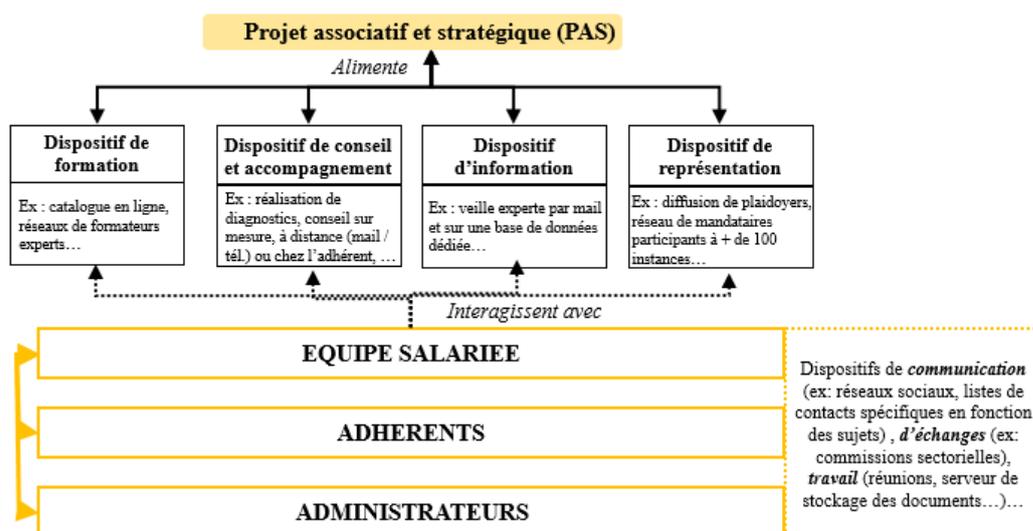
En 2019, le Projet associatif et Stratégique alors en vigueur au sein de l'URIOPSS PDL arrive à échéance. Par conséquent, après plusieurs mois d'échanges et de travaux menés collectivement entre l'ensemble des acteurs de cette union (adhérents, administrateurs et salariés) ainsi qu'avec la participation d'experts extérieurs, les adhérents votent lors de l'assemblée générale 2021 un nouveau PAS. D'une durée d'action volontairement courte (3 ans contre 5 auparavant) afin de stimuler la dynamique collective et favoriser l'engagement des adhérents, celui-ci réaffirme les valeurs et la mission commune de ces acteurs. Pour porter et défendre celles-ci, ce PAS insiste en particulier sur l'importance de leur union : son slogan « *votre URIOPSS, porte-voix et tisseuse de liens* » est, en ce sens, révélateur.

Pour vivre, ce projet associatif prend appui sur de nombreux dispositifs plus ou moins anciens et s'inscrivant à des échelles multiples (ex : exclusivement au sein de l'équipe salariée, entre les salariés et les adhérents, entre quelques salariés et les adhérents d'un secteur, etc.) (cf.

¹ Pour plus d'éléments, voir les sites internet : <https://www.uriopss-pdl.fr/> et <https://www.uniopss.asso.fr/>

Figure 2). Par exemple, les chargés de mission réalisent une veille spécialisée (ex : sur le secteur personnes âgées), en lien avec les salariés fonctions support ainsi qu'avec le réseau UNIOPSS-URIOPSS qui permettent, notamment, de récolter l'information auprès de diverses sources (documentaires, institutionnelles, partenariales...). Cette veille est ensuite diffusée aux adhérents concernés, par le biais de mails ou de fiches détaillées sur une base d'expertise réservée. Elle peut également venir alimenter une offre (individuelle ou collective) de formation ou d'accompagnement des adhérents ou encore servir à renforcer la posture d'adhérents chargés de représenter la MO auprès de différentes instances (ARS, conseils départementaux...).

Figure 2 : Un PAS s'appuyant sur et interagissant avec de nombreux dispositifs



Pour se déployer, le nouveau PAS s'appuie également sur la création, inédite jusqu'alors, de groupes de travail associant adhérents, salariés et administrateurs. Cela doit permettre la participation du plus grand nombre d'acteurs de la MO et, ainsi, favoriser le croisement d'expertise et d'expériences. En fonction des sujets et des enjeux, c'est donc l'ensemble des acteurs de l'union qui est amené à interagir au sein des dispositifs servant le PAS.

La participation des adhérents est un élément essentiel de la vie de la MO : sans eux, elle perd sa raison d'être. Elle en est alors extrêmement dépendante à la fois financièrement (parce que leurs cotisations représentent une part importante de ses revenus) mais aussi

politiquement (plus elle fédère, plus elle a d'importance auprès de ses partenaires financiers, publics...). Or entre eux, il n'existe aucun rapport de hiérarchie et l'ensemble des décisions de la MO résulte d'un travail d'échanges et de recherche du consensus.

Ce projet associatif renouvelé a dû se mettre en place dans un contexte profondément bouleversé pour l'organisation, notamment du fait d'une transformation numérique (TN) accélérée. Son déploiement s'en est dès lors trouvé perturbé.

1.3. UNE MISE EN ŒUVRE DU PROJET SOUMIS A UN CONTEXTE AGITE

Lorsque le nouveau PAS est voté, l'URIOPSS PDL connaît depuis plusieurs mois déjà des perturbations qui viennent bousculer son action collective (cf. **Tableau 1**).

Tableau 1 : Un PAS qui s'inscrit dans un contexte incertain et perturbateur

| SOURCES DE PERTURBATIONS (EXEMPLES) | TENSIONS SUR LA MO |
|---|---|
| EXTERNES | |
| Mise en concurrence accrue des organisations sanitaires, sociales, médico-sociales non lucratives | Fragilisation des possibilités de collaboration |
| Baisse des financements publics et incitation à la fusion des organisations | Diminution du nombre d'adhérents |
| Crise sanitaire et mesures de distanciation | Recentrement sur les enjeux propres à chaque organisation (matériel, financier, humains...) ; fragilisation de la relation entre les acteurs du collectif |
| INTERNES | |
| Turn-over au sein de l'équipe salariée | Nécessité de renouveler les règles de travail, de recréer du lien avec les adhérents |
| Instauration d'une présidence « triumvirat », renouvellement de la gouvernance | Nécessité de fixer de nouvelles habitudes de travail |

Face à ces perturbations, la transformation numérique est perçue comme une solution idéale par certains acteurs qui poussent la MO et ses adhérents à s'y engager rapidement.

1.4. DE L'INCITATION... AUX INJONCTIONS A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

Pour l'URIOPSS PDL ainsi que pour ses adhérents, ces incitations à la TN prennent parfois la forme d'injonctions. Celles-ci ont plusieurs origines parmi lesquelles : (1) la crise sanitaire à travers la nécessité de poursuivre les activités à distance ; (2) le cadre législatif qui depuis une vingtaine d'années promeut une logique de « parcours » autour de l'utilisateur, ce qui suppose des collaborations fortes entre les organisations et les professionnels de l'accompagnement et du soin qui gravitent autour de lui ; (3) les politiques publiques qui, en multipliant les appels à projets, conditionnent souvent une partie des subventions, nécessaires à la survie des associations, au fait de développer le numérique dans leurs structures (Renard, 2022).

Ces injonctions contribuent à orienter et accélérer les choix des organisations adhérentes qui subissent, par conséquent pour partie, la TN. Ainsi, à titre d'exemple, les structures du social et du médico-social sont très largement incitées à suivre la feuille de route du numérique en santé portée par les acteurs publics qui sont, souvent, leurs principaux financeurs. Celle-ci promeut, notamment, un certain nombre d'outils (ex : messagerie sécurisée de santé (MSS), dossier médical partagé (DMP)...) et de pratiques (ex : interopérabilité des services, télémédecine...), parfois très éloignés des usages des acteurs de terrain et qui leur demandent d'importants moyens (humain, financier, de temps...).

Au niveau de l'URIOPSS, la TN se révèle d'autant plus complexe à gérer qu'elle est :

- Double : la MO doit mener sa propre TN, en même temps qu'elle est amenée à accompagner celles de ses adhérents, chacun présentant des enjeux et niveaux propres ;
- Récente et rapide : il n'y avait, au sein de la MO, jusqu'à la crise sanitaire quasiment aucune offre d'accompagnement dématérialisée envers les adhérents et le télétravail n'existait pas dans l'équipe salariée. Par ailleurs, les incitations / injonctions ont depuis considérablement augmentées pour l'ensemble de ses acteurs.

Dès lors, d'une possible solution aux perturbations précédemment évoquée, la TN devient elle-même perturbatrice pour la MO, en sous-tendant un risque de fragilisation de son projet d'union. En effet, chaque acteur se trouve confronté à des enjeux singuliers (ex : pour un adhérent, former ses bénévoles à l'utilisation de tablettes numériques lors de l'accompagnement des usagers ; pour un autre faire évoluer un système d'information (SI) commun à des dizaines d'établissements, etc.). Par ailleurs, les mesures de distanciation répétées ont pu altérer les liens entre eux (ex : les moments fédérateurs comme l'assemblée générale (AG) et les journées de rentrée sociale ont été dématérialisées ou annulées), rendant, dès lors, difficile pour la MO l'accompagnement de ses adhérents et la mise en place de réponses adaptées à leurs besoins. Le déploiement de son PAS s'en trouve dès lors affecté.

La TN concerne donc l'ensemble des niveaux d'action et des acteurs de l'URIOPSS et, parce que profondément transformatrice, suppose un certain temps de réflexion pour celle-ci. Mais ici, la situation se caractérise par son caractère dynamique : elle évolue en permanence et nécessite, par conséquent, des processus d'apprentissage et d'amélioration continus à toutes les échelles de la MO. Dès lors, comment mener à bien le Projet associatif de cette MO dans une telle situation ? Par où commencer, quelle voie emprunter ?

Dans ce contexte mouvant, l'URIOPSS PDL a fait un choix politico-stratégique inédit en décidant d'accueillir une chercheuse, l'auteure, pour l'accompagner dans ses réflexions. La participation de cette dernière à la vie de l'organisation a mené à la conception de plusieurs dispositifs d'accompagnement du PAS. Parmi eux, un groupe de travail dédié au numérique regroupant adhérents et salariés. **Dans quelle mesure ce dispositif de gestion accompagne-t-il la mise en œuvre du PAS et quels sont ses effets sur celui-ci ?**

A travers cette communication, nous nous proposons d'apporter des premiers éléments de réponse en nous intéressant plus particulièrement à la dynamique de ce dispositif.

2. CADRE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour saisir le rôle et les effets du dispositif GN sur la mise en œuvre du PAS de la MO, nous avons constitué un cadre d'analyse spécifiquement adapté à la situation rencontrée. Nous expliciterons ici les choix théoriques amenant à ce cadre d'analyse (2.1.) ainsi que notre méthodologie (2.2.). Ils nous permettent de mener l'étude longitudinale d'un dispositif visant à accompagner la MO dans le déploiement de son Projet associatif dans un contexte de TN (2.3.).

2.1. MENER SON PROJET D'ACTION COLLECTIVE DANS UN CONTEXTE DE TN : UNE MO EN PRISE AVEC LE RENOUVELEMENT DE SES DISPOSITIFS DE GESTION

Dans cette partie, nous reviendrons sur le cadre théorique retenu : ainsi, la Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (TEFP) (Bréchet, 2019) et la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) (Reynaud, 1997) combinée à une approche par les dispositifs de gestion (Chiapello & Gilbert, 2013; Grimand, 2006; Moisdon, 1997) doivent nous permettre d'éclairer les transformations à l'œuvre au sein d'une méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008).

2.1.1. Des éléments théoriques...

Le Projet, compris comme « *un ensemble de règles que se reconnaît le collectif et qu'il fait vivre* » (Bréchet, 2019, p. 31), constitue « *anticipation opératoire, individuelle ou collective d'un futur désiré* » qui va permettre de guider l'action (Boutinet, 1992, p. 77).

En ce sens, il repose sur un double mouvement, entre « *la perspective d'un monde souhaité* » et une visée opératoire qui le rend « *indissociable d'une réalisation et donc de la possibilité d'action commune qu'il envisage et qui devra devenir une capacité effective d'agir ensemble* » (Bréchet, 2019, p. 22). Le Projet suppose ainsi le passage de l'anticipation (du virtuel) à la réalisation (une actualisation). Ainsi, « *le projet fonde en raison, en intelligibilité mais aussi en pratique, la possibilité d'une action à travers la concrétisation au cours du temps de fins-en-vue* » (Bréchet, 2019, p. 24). Il est donc à la fois effort d'intelligibilité (pour passer

d'une situation présente perçue comme insatisfaisante à l'imagination d'un futur idéal) et effort de construction de l'action.

Pour Reynaud (1997, p. 272), toute « *action collective se définit par un projet autour duquel se constitue un acteur collectif grâce à des règles communes* ». Il convient ainsi de distinguer le projet-contenu (l'expression écrite ou orale du Projet) du projet-processus (le Projet en pratique) (Bréchet & Desreumaux, 2018). Ainsi, les adhérents ont voté en assemblée générale un Projet associatif matérialisé par un document de quelques pages indiquant de nouvelles orientations et lignes de conduite. Ce PAS doit ensuite pouvoir être mis en acte.

Pour cela, le Projet va permettre de guider l'action collective en fonction de trois dimensions : (1) éthico-politique (son pourquoi : les fins poursuivies, revendiquée ou vécue par les parties-prenantes) ; (2) technico-économique (son quoi : le choix du métier exercé et les compétences nécessaires) ; (3) organisationnelle (son comment : les modalités pratiques de sa mise en œuvre) (Bréchet & Schieb-Bienfait, 2011). Si le PAS précise ces deux premières dimensions, la troisième doit ensuite pouvoir se déployer, notamment à travers la mobilisation ou le renouvellement de dispositifs de gestion (Bréchet & Desreumaux, 2018).

Dès lors, « *le projet se comprend donc comme régulation de l'action, en tant qu'elle signifie des lignes de conduite, cadre l'action, l'encadre par les méthodes de son élaboration, par celles de son déploiement et par les règles qu'il engage dans l'action* » (Bréchet, 2019, p. 25). Lors de ce processus de régulation, chacun des acteurs en présence tentera de faire valoir ses propres règles, entrant parfois en conflit avec d'autres et supposant un vaste travail de négociation. Les acteurs se doteront alors pour agir de règles « autonomes » (des valeurs, des usages...) qu'ils co-construiront. Ils devront, dans le même temps, évoluer en fonction de nombreuses règles « de contrôle » qui les dépassent et tendent à restreindre leur autonomie (par exemple : le Code de l'action sociale ou la doctrine du numérique en santé).

En somme, nous voyons bien que le Projet n'est pas planifiable de façon stricte mais qu'il est évolutif : il est amené à se recomposer en fonction des événements de l'environnement ou des acteurs. Ainsi, dans notre exemple, la mise en œuvre du PAS de la MO a été conjointe d'une accélération de sa transformation numérique. Si cette expression, aujourd'hui largement usitée, fait l'objet d'une variété de définitions tant dans la littérature managériale qu'académique (Coron & Richet, 2021; Dudézert, 2018), elle est souvent résumée à l'utilisation de nouvelles technologies digitales (mobile, réseaux sociaux, outils d'analyse...) pour permettre des améliorations majeures des activités d'une organisation (Fitzgerald et al., 2014). Face aux bénéfices potentiels d'une telle TN (modernisation, décloisonnement...), les organisations du secteur sanitaire, social et médico-social sont de plus en plus fortement incitées à numériser leurs activités (Benedetto-Meyer & Boboc, 2019).

Mais la TN constitue aussi un processus au sein duquel les technologies numériques viennent créer des secousses pour l'organisation qui va, par conséquent, devoir déclencher des réponses stratégiques (Vial, 2019). La MO est alors amenée à modifier sa proposition de valeur tout en tentant de gérer les effets organisationnels générés par la TN. Cette dernière constitue, en effet, un processus global de transformation qui oblige la méta-organisation à « *revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model* » (Dudézert, 2018, p. 16).

La TN vient ainsi fragiliser certaines des règles d'action habituelles de la MO (par exemple, celles d'échanges, de travail, de partage des informations...). Or, tout « *affaiblissement des règles affaibli[ssant] la capacité même d'action collective* » (Reynaud, 1997, p. 272), il devient, dès lors, nécessaire à la MO d'engager un travail de régulation afin de les renouveler et permettre la continuité de son action collective. Le Projet constituera le guide de ce travail puisque les règles n'ont de sens que rapportées à lui.

Ce travail de régulation s'inscrit dans un contexte méta-organisationnel qui n'est pas neutre : deux caractéristiques essentielles de la MO concernant les relations entre ses acteurs sont ici à prendre en compte (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). La première est sa dépendance vis-à-vis de ses membres. En effet, au sein d'une MO, les adhérents sont, tout à la fois, ses clients, co-producteurs et responsables (Berkowitz & Bor, 2018). La dépendance est d'autant plus élevée que les membres adhèrent de façon volontaire et qu'il n'existe aucun lien hiérarchique entre eux. Au contraire, la MO présente un fonctionnement hétérarchique avec des relations horizontales entre ses organisations adhérentes, sans qu'aucune d'entre elles ne puisse imposer sa volonté aux autres (Berkowitz & Dumez, 2015; Dumez & Renou, 2020).

A cela vient alors s'ajouter une seconde caractéristique : la MO se trouve en concurrence (potentielle ou effective) avec ses membres et ces-derniers sont parfois aussi concurrents entre eux. Des tensions peuvent dès lors voir le jour avec, à terme, un risque de rupture (l'un des adhérents quitte l'union), fragilisant le Projet de la MO. Or, dans un contexte hétérarchique et de forte dépendance à ses membres, les moyens de résolution des conflits sont rares (Ahrne & Brunsson, 2008; Heine & Kerk, 2017). Pour parvenir à un accord, les acteurs sont alors amenés à négocier (de façon explicite ou implicite), en fonction de leurs stratégies et intérêts. Ce processus ouvert « *où le résultat dépend souvent autant des ressources initiales à la disposition des uns et des autres que du déroulement même du processus et des découvertes (de ressources, de contraintes, d'objectifs), des inventions et des ajustements imprévus qu'il permet de faire émerger* » prend du temps et son résultat demeure précaire (Friedberg, 2009, p. 18).

Dans ce contexte de transformation pour la MO, les dispositifs de gestion vont alors former un cadre pour organiser les négociations entre acteurs (Grimand & Vandangeon-Derumez, 2000). Nous entendons ici les dispositifs comme « *des arrangements, provisoires et évolutifs, entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021,

p. 86). Il s'agit donc d'« *agencement[s] d'instruments et d'acteurs* » (Aggeri & Labatut, 2010, p. 11), « *spécifiant quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné* » (Moison, 1997, p. 10-11).

L'outil, et au-delà le dispositif qui l'englobe, se définissent à travers trois dimensions : (1) fonctionnelle (à quoi servent-ils et que visent-ils ? Quelle est leur philosophie gestionnaire, c'est-à-dire les intentions présentes à leur conception ?) ; (2) structurelle (de quoi sont-ils faits et à quoi s'appliquent-ils ?) ; (3) processuelle (comment marchent-ils et comment s'en servir ? Comment évoluent-ils ?) (Chiapello & Gilbert, 2013; Hatchuel & Weil, 1992). Leurs fonctions officielles ne recouvriront pas nécessairement toutes celles en présence. En effet, les acteurs, parce qu'autonomes, peuvent adapter, refuser, transformer les outils : leur usage résulte donc d'une stratégie.

Le dispositif n'est alors plus ici un simple objet technique, il constitue également un « *objet social, rassemblant des règles qui visent à coordonner et guider l'action* » (Chiapello & Gilbert, 2013, p. 174). Il va alors être porteur, acteur et vecteur du changement au sein de la MO (David, 1998; Moison, 1997).

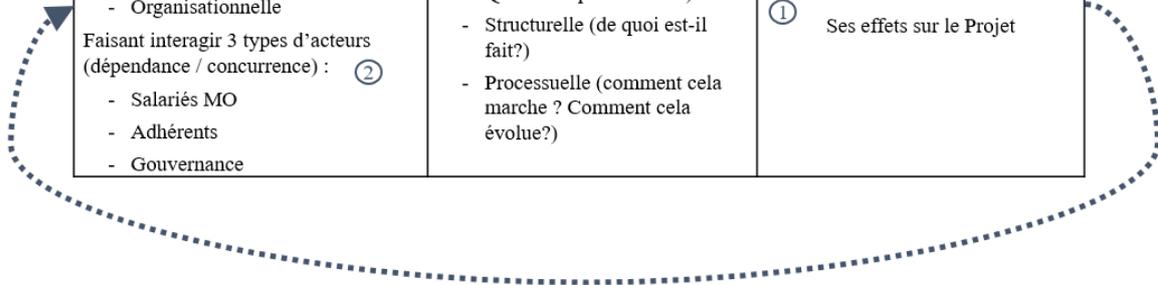
Ces éléments théoriques nous amènent à proposer le cadre d'analyse suivant.

2.1.2. ... Guidant la définition de notre cadre d'analyse

Notre enjeu consiste à analyser le rôle et les effets du dispositif de gestion « groupe numérique » sur le Projet de la MO, dont il vise à accompagner le déploiement dans un contexte de TN. Pour cela, le cadre théorique précédemment évoqué nous permet d'élaborer la grille d'analyse suivante (cf. *Tableau 2*) :

Tableau 2 : Grille d'analyse de la MO à travers un dispositif accompagnant son Projet

| PROJET DE LA MO | DISPOSITIF | TRAVAIL DE RÉGULATION |
|--|--|---|
| Projet-contenu / Projet-processus sous ses 3 dimensions : - Éthico-politique ① - Technico-économique - Organisationnelle Faisant interagir 3 types d'acteurs (dépendance / concurrence) : ② - Salariés MO - Adhérents - Gouvernance | A travers ses 3 dimensions dans une perspective appropriative : ③ - Fonctionnelle (sa <i>philosophie gestionnaire</i> . A quoi sert-il? Qu'est-ce que cela fait?) - Structurelle (de quoi est-il fait?) - Processuelle (comment cela marche ? Comment cela évolue?) | Ses formes / ses évolutions ① Ses effets sur le Projet |



Ainsi, nous mobilisons (1) la Théorie de l'Entreprise Fondée sur le Projet (TEFP) et la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) (Bréchet, 2020; Reynaud, 1997). L'entrée par le Projet doit nous permettre de comprendre ce qui fonde et guide l'action collective de la MO et de questionner ce qui rassemble les acteurs. Cela dans une perspective dynamique puisque les règles qui découlent du Projet sont saisies, actualisées, supprimées par ces acteurs en fonction des aléas de l'environnement et de choix qui leurs sont propres. Ici, la prise en compte du caractère méta-organisationnel (2) de l'URIOPSS doit venir clarifier les rôles et relations entre les acteurs évoluant au sein de l'organisation et du dispositif (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008).

Enfin, nous combinons ce cadre à une approche par les dispositifs de gestion (Chiapello & Gilbert, 2013; David, 1998; De Vaujany, 2006; Grimand, 2012; Moisdon, 1997) qui doit nous permettre de saisir le travail de régulation en mouvement et, par conséquent, de comprendre les transformations au sein de la MO. En effet, celles-ci vont s'accompagner de changements dans les dispositifs de gestion (certains vont disparaître, évoluer, d'autres apparaître). Pour capter ces transformations, nous nous intéressons alors aux « *raisons de l'entrée en crise des dispositifs antérieurs ainsi [qu'à] la façon dont la transformation a été enclenchée, accompagnée, et comment les dispositifs de remplacement ont été construits progressivement* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 255). Parmi ces derniers, le dispositif « groupe

numérique », à travers ses trois dimensions interdépendantes (fonctionnelle, structurelle et processuelle) et sa philosophie gestionnaire (les comportements qu'il vise), doit constituer l'objet et l'analyseur de notre travail (Chiapello & Gilbert, 2013; Hatchuel & Weil, 1992).

Il convient ici d'expliciter nos choix méthodologiques rendant possible ce travail.

2.2. CHOIX METHODOLOGIQUES

Pour instruire la dynamique de l'action collective, nous cherchons à lire le dispositif selon une perspective appropriative, c'est-à-dire en interrogeant les relations (habilitantes, contraignantes) qu'il entretient avec les acteurs (De Vaujany, 2006; Grimand, 2006, 2012). Ici la dynamique d'appropriation du dispositif, « *processus itératif, alternant en permanence les phases de conception et d'usage* » (Grimand, 2012, p. 254) va constituer un vecteur de réflexivité et de transformation pour le collectif et lui servir de support d'apprentissage.

Pour permettre cette étude longitudinale et multidimensionnelle du dispositif, nous nous positionnons donc en tant que chercheur-acteur au sein de la MO dans le cadre d'une recherche-accompagnement (RA) (cf. **Encadré 1**) (Bréchet et al., 2014). Nous cherchons ainsi à développer une « *compréhension conjointe* » (De Vaujany, 2006, p. 117) en adoptant à la fois le point de vue des créateurs du dispositif et celui de ses utilisateurs.

Encadré 1 : La RA, une posture singulière pour étudier et accompagner la MO en transformation

Proche sur les fondamentaux de la recherche-action, ingénierique ou intervention (RI) (Chanal et al., 2015; David, 2012) (création de connaissances théoriques et pratiques, refus d'une posture neutre du chercheur, attention forte portée au terrain d'où émerge la connaissance), la RA s'en distingue néanmoins sur plusieurs aspects.

Elle présente en particulier une grande liberté dans la construction et le déroulé de la recherche du fait d'une absence de contractualisation avec l'organisation étudiée. Dans notre cas, seul un courrier d'intérêt pour la recherche a été formalisé et les relations entretenues avec l'URIOPSS ne relèvent pas d'une prestation de services.

Néanmoins, sans être rémunéré par la structure (nous sommes sous contrat doctoral), nous y sommes accueilli depuis septembre 2020, à raison de plusieurs jours par semaine au sein de l'équipe salariée, dans des conditions similaires à celle-ci. Ainsi, nous bénéficions d'un

bureau, d'une adresse mail, d'une ligne téléphonique et surtout d'un accès à l'ensemble des activités et outils de la MO (serveur d'archives, bases de données...). Nous participons également à toutes les réunions d'équipe, suivons les salariées dans certaines de leurs activités. Plus particulièrement, nous pilotons / accompagnons des projets en lien avec la transformation numérique.

En l'absence de commande précise de l'organisation, nous avons travaillé conjointement avec celle-ci pour faire progressivement émerger des enjeux à la fois utiles à la recherche et au terrain. Pour ce faire, nous avons procédé par enquête, pour lier le « connaître » au « faire » et identifier des situations problématiques dans une visée transformatrice (Dewey, 1967). Cela a, notamment, amené à la création du « groupe de travail numérique » que nous pilotons et co-animons avec des salariés de la MO.

Cette posture très libre nous a alors permis d'adapter notre méthodologie au plus près des situations rencontrées et, par conséquent, de collecter un vaste ensemble de données de qualité et difficilement accessibles sans cette proximité au terrain.

Cette collecte a notamment pu s'opérer lors de l'animation du GN, de réunions préparatoires avec l'équipe ou encore de la participation à des rencontres formelles/informelles, collectives/individuelles à différents niveaux de la MO (adhérents, gouvernance...). En effet, la RA présente l'intérêt, dans notre contexte méta-organisationnel, de pouvoir faire évoluer relativement aisément le chercheur dans un environnement multi-acteurs (associatifs, publics, privés...) et multi-niveaux (local, régional, national...) (Bréchet et al., 2014).

Nous avons donc pu échanger, avec une certaine souplesse et sous différents formats (présentiel, mail, téléphone...), avec des acteurs en interne (salariés, adhérents, administrateurs) et en externe (partenaires financiers, prestataires...). Face à la profusion des informations, nous avons alors dû faire preuve d'un certain opportunisme méthodique et d'une forte rigueur dans la collecte et le traitement des données (Girin, 1989; Journé, 2005).

Enfin, chaque étape de la recherche a fait l'objet de productions (synthèses écrites ou orales...) qui sont discutées avec différents acteurs (direction, présidence de la MO, salariés impliqués...) de façon à enrichir, en continu, le travail de recherche.

Cette posture singulière nous a permis de contribuer à la création du dispositif GN, en collaboration étroite avec ses salariés. Nous avons alors mis en place une méthodologie *ad hoc* pour la collecte et l'analyse des données permettant son étude (cf. **Tableau 3**).

Tableau 3 : Une méthodologie de collecte et de traitement des données souple et évolutive

| | |
|---------------------------|--|
| OBJET ETUDIE | Groupe de travail numérique (GN) de l'URIOPSS réunissant des adhérents volontaires, des salariés de la MO, la chercheuse et plus ponctuellement la Présidence de la MO |
| OBJECTIFS | Comprendre comment le dispositif participe de la mise en œuvre du PAS de la MO |
| POSTURE | Observation-participante à différents niveaux |
| DONNEES COLLECTEES | Mails, compte-rendu, synthèses, notes, journal de recherche, entretiens (14), enregistrement des rencontres du groupe, ressources documentaires (PAS, rapport d'activité...) ... |

| | |
|-------------------|--|
| | ⇒ Pour faciliter la lecture des verbatims, nous indiquerons par la suite SALA-1, SALA-2... pour ceux provenant des salariés de la MO ; ADH-1, ADH-2... pour ceux des adhérents |
| PERIODE | De février 2021 à décembre 2022 (de la création du GN à sa conclusion) |
| FREQUENCE | Participation aux 6 rencontres du GN, à l'ensemble des réunions et échanges préparatoires (entre les salariés ; avec les adhérents) (≈ 64h), entretiens avec des adhérents lors de la phase conclusive du GN |
| TRAITEMENT | Analyse par l'écriture, par questionnement analytique et de contenu (Gavard-Perret et al., 2012; Paillé & Mucchielli, 2021) |

Par souci de clarté, nous allons revenir ici sur quelques éléments contextuels concernant la mise en place de ce groupe de travail numérique.

2.3. GENESE DU DISPOSITIF ETUDIE

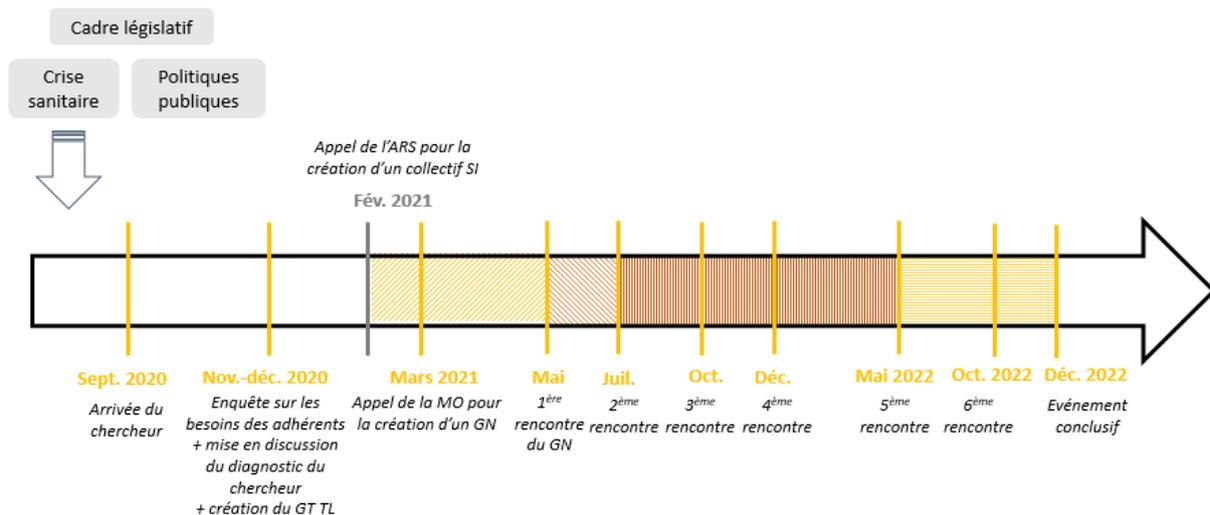
A notre arrivée au sein de l'URIOPSS en septembre 2020, notre mission consiste à accompagner et conseiller l'équipe salariée dans ses actions en lien avec la TN. Le champ des possibles est alors relativement large puisque la MO, à l'image d'un certain nombre de structures non lucratives du secteur sanitaire, social et médico-social, est encore faiblement engagée dans une démarche de TN (aucune offre à destination de ses adhérents sur le numérique ou en format dématérialisé, pas d'expertise sur le sujet au sein de l'équipe). S'ajoutent à cela une difficulté de plus en plus patente à avoir une vision systémique des attentes et besoins de ses adhérents ainsi que des aléas internes (changement de direction puis de présidence, *turn-over* important des salariés, instauration inédite du télétravail avec la crise sanitaire).

Fin 2020, suite à un premier diagnostic mené à partir des échanges avec l'équipe, d'une enquête auprès des adhérents et de nos observations de terrain, il ressort la nécessité pour l'URIOPSS de traiter la question du numérique, sujet d'importance chez ses adhérents, et de favoriser des espaces de mutualisation, d'interconnaissance avec et entre eux. Ce constat rejoint la volonté de la direction, née du nouveau PAS, de créer des groupes de travail rassemblant les acteurs de la MO (adhérents, équipe salariée et bénévole) afin de traiter collectivement leurs différents sujets prégnants. Cela va mener à la création de plusieurs dispositifs visant à favoriser

de nouvelles pratiques et contribuer au renouvellement de certaines règles d'action au sein de la MO. Dans cette optique, un premier groupe de travail interne à l'équipe (composé de deux salariés et de la chercheuse) est créé : le groupe de travail tisseuses de lien (GT TL).

Parallèlement, début 2021, l'Agence Régionale de Santé des Pays de la Loire (ARS) annonce la création d'un collectif système d'information (SI) rassemblant des fédérations et organisations représentatives du médico-social régional pour accompagner la TN de ce secteur. L'URIOPSS se doit d'y participer pour représenter ses adhérents concernés et porter la voix de ceux non-directement impliqués mais qui le seront à terme (en particulier les acteurs du social) mais, dans le même temps, est en difficulté pour identifier leurs besoins. Avec le soutien du GT TL, il est alors décidé de créer un groupe de travail dédié au numérique (GN), qui sera animé par deux salariés (respectivement en charge du développement et du secteur médico-social) et la chercheuse. Son ambition initiale consiste à réunir des adhérents de tous les secteurs (sanitaire, social, médico-social) pour mener une réflexion commune sur les enjeux numériques.

Figure 3 : Chronologie du dispositif « groupe numérique » de la MO



Fixée sur une durée de 18 mois, son action est, fin 2022, en phase de clôture (cf. *Figure 3*). Ce cadre temporel visait à permettre des actions rapides et à en faire un bilan à mi-parcours du PAS afin de proposer de nouvelles orientations / axes de travail sur cet enjeu numérique.

Cette communication se propose donc d'en étudier le fonctionnement tout au long de sa « vie » et ses relations avec le Projet de la MO. Pour rendre compte de la dynamique processuelle du dispositif GN, nous avons orienté notre observation sur le travail de régulation à l'œuvre et, pour ce faire, avons choisi de découper le dispositif en quatre grandes étapes :

- La première recouvre la période de conception par les créateurs du dispositif et les premières relations avec les futurs participants du GN, de février à mai 2021 ; 
- La seconde se concentre sur sa phase de lancement, à partir de la première rencontre des participants (mai 2021) jusqu'à la phase de finalisation de sa feuille de route, lors de la deuxième rencontre (juillet 2021) ; 
- Une troisième étape, plus longue, comprend le déploiement du groupe à travers la réalisation progressive de cette feuille de route (schématiquement, de la préparation de la troisième rencontre en juillet 2021 jusqu'à la cinquième en mai 2022) ; 
- Enfin, une dernière étape est consacrée à la phase conclusive du groupe depuis la préparation de la sixième et dernière rencontre du GN jusqu'au webinaire de clôture ouvert à l'ensemble de la MO (décembre 2022). 

3. RESULTATS

L'analyse du dispositif suppose pour le chercheur de devenir « archéologue » (Aggeri, 2014). En effet, le dispositif se constitue « *par stratifications successives. [II] complète et s'appuie sur des dispositifs existants qui constituent des ressources et des contraintes pour l'action stratégique* » (*ibid.*, p.51). Dans cette partie, nous proposons donc de défricher les différentes strates et étapes du dispositif à partir de sa création, celle-ci ayant soulevé un certain nombre de tensions (3.1.). Tensions qui, par la suite, ont nécessité un vaste travail de régulation depuis le déploiement du dispositif (3.2.) jusqu'à sa finalisation (3.3.).

3.1. UN DISPOSITIF SOUS TENSION DES SA CREATION

Le dispositif groupe numérique naît d'un double constat au sein de l'équipe salariée de la MO : il faut répondre à la sollicitation de l'ARS pour la création d'un collectif SI orienté secteur médico-social et, dans le même temps, accompagner l'ensemble des adhérents dans la transformation numérique.

Après avoir abordé le sujet de la création d'un groupe de travail lors d'une réunion collective des salariés de la MO, la chercheuse est alors chargée de rédiger une note d'aide à la prise de décision, en collaboration avec les salariés du groupe tisseuses de liens et celle en charge du secteur médico-social. Le principe directeur de la création d'un GN est ensuite validé par la direction de l'URIOPSS et aboutit à l'émergence d'une première strate du dispositif (cf. **Tableau 4**). A ce stade, ce sont donc ces acteurs (salariés, membres du groupe tisseuses de liens, direction de la MO et chercheuse) qui modèlent le dispositif dans toutes ses dimensions.

Tableau 4 : Photographie du GN à sa création (d'après Chiapello et Gilbert, 2013)

| DIMENSIONS | GRUPE NUMERIQUE A SA CONCEPTION (MARS 2021) |
|--|--|
| PRINCIPES | Souplesse et co-construction |
| FONCTIONNELLE (À quoi va-t-il servir ? Quelle est sa philosophie gestionnaire ?) | <p><u>Enjeu</u> : lancer une « dynamique numérique » au sein de l'URIOPSS et des adhérents</p> <p><u>Intentions initiales</u> : (1) Contribuer au déploiement du PAS ; (2) répondre aux besoins de l'adhérent dans une dynamique collective ; (3) contribuer à construire une offre URIOPSS (accompagnement, formation, plaidoyer...)</p> <p><u>Feuille de route</u> à déterminer entre équipe et adhérents</p> |
| STRUCTURELLE (De quoi va-t-il être fait ?) | <p><u>Composition</u> : 2 salariés + 1 chercheuse + adhérents (nombre non connu), tous étant volontaires</p> <p>Ouvert à tous les adhérents sans discrimination de secteurs, maturité numérique, enjeux ou territoire. Possibilité de le rejoindre au fil de l'eau</p> <p><u>Outils</u> : mails, téléphone, réunions</p> <p><u>Productions envisagées</u> : notes, outils pédagogiques, échanges de pratiques, plaidoyer, partage de ressources, espace de travail partagé</p> |
| PROCESSUELLE | Repérages des participants par un appel à intérêt |

| | |
|---------------------------------|---|
| (Comment va-t-il fonctionner ?) | <p><u>Format</u> : Une rencontre quatre fois par an en 2021 (mai / juillet / septembre / novembre) et à re-déterminer en 2022 avec les membres du GN. Durée fixée : 18 mois</p> <p>En présentiel ou distanciel, possibilité de temps de travail ponctuels en visio entre les rencontres</p> <p><u>Enjeux</u> : relations à construire avec le collectif SI ainsi qu'avec les adhérents non participants</p> |
|---------------------------------|---|

Mais dès sa création, le GN est confronté à certaines tensions qui vont nécessiter d'être gérées pour permettre au dispositif d'atteindre ses objectifs initiaux (cf. **Tableau 5**).

Par exemple, très rapidement, l'un des enjeux consiste à mobiliser des adhérents volontaires idéalement représentatifs des secteurs et territoires couverts par la MO. Choix est fait de passer par un appel à intérêt (précisant la volonté d'initier « *une réflexion commune au sein d'un groupe d'échanges rassemblant des adhérents de tous les secteurs motivés par les questions numériques. Les thématiques traitées seront à définir par les participants* »).

Les créateurs décident alors d'une ouverture large du dispositif, sans fléchage préalable des adhérents. Emerge dès lors une tension entre les besoins individuels de chaque adhérent inscrit dans le dispositif et la nécessité pour la MO de demeurer sur une dynamique collective.

Tableau 5 : Un dispositif sous tension soulevant des défis managériaux et nécessitant un travail de régulation

| TENSIONS (EXEMPLE) | ENJEUX DANS LA GESTION DU DISPOSITIF |
|-------------------------------|--|
| Ouvert / Fermé | Rester ouvert à tous les adhérents // Permettre une avancée régulière des travaux |
| Individuel / Collectif | S'adapter aux attentes et besoins de chaque participants // S'inscrire dans une dynamique collective |
| Souple / Cadré | Prendre en compte les besoins dans un contexte évolutif // Garder un cap (feuille de route, ordre du jour) |
| Proximité / Distance | Etre ouvert à tous les adhérents du territoire // Créer des liens |
| Gratuit / Payant | Etre gratuit pour les adhérents (compris dans la cotisation) // Développer une offre éventuellement payante (ex : formation,...) |

Ainsi, dès la phase de prise de contact avec les adhérents (mail et téléphonique), il ressort des échanges une pluralité d'attentes et de besoins. Pour certains, ils sont assez précis :

« Très concrètement, je souhaiterai aborder les services de téléconsultation dans le cadre de la télémédecine. En effet, je ne vois pas d'autres solutions à mettre en place pour pallier à l'absence de disponibilité des médecins sur notre territoire », quand pour un autre « les thématiques que je souhaiterais voir abordées sont l'interopérabilité (échanges sécurisés de mails, d'information avec les partenaires CD [Conseils départementaux] et tribunaux), les questions éthiques et juridiques, [une] réflexion autour de l'utilisation des réseaux sociaux » [ADH-1].

Pour d'autres, les attentes sont plus vagues : « pour la première réunion en tout cas, je découvrais vraiment et puis après les attentes c'était d'être présent pour voir ce qui s'y passait » [ADH-2].

A ces attentes connues, il faut également ajouter celles, invisibles pour les créateurs du dispositif, qui n'ont pas été communiquées par les participants. Cette diversité d'objectifs vient alors mettre le dispositif en tension car ils divergent plus ou moins de la philosophie gestionnaire des concepteurs (en particulier : faire collectif, avancer collectivement sur des enjeux communs) (cf. **Figure 4**).

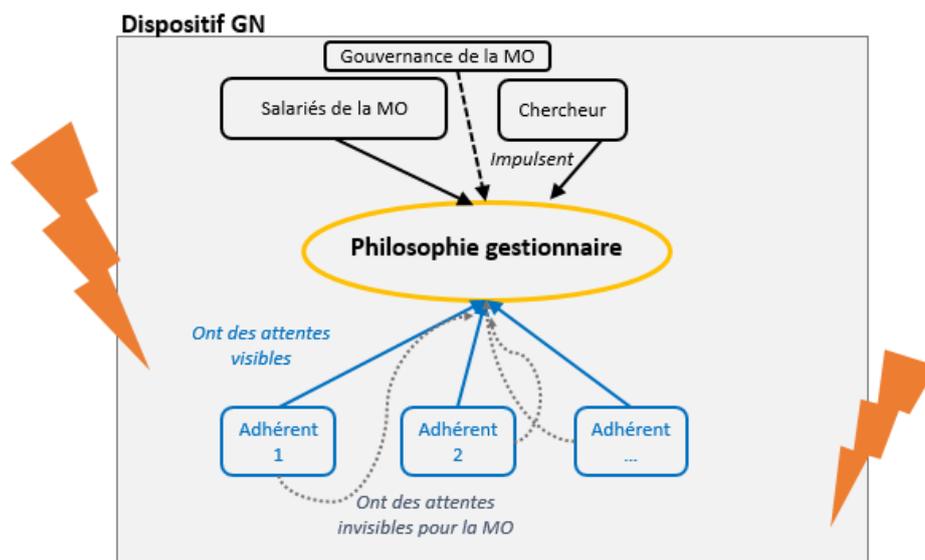
Malgré ces premiers écarts, le dispositif ne se trouve pas d'emblée bloqué dans son fonctionnement. En effet, au-delà des thématiques propres à chaque structure, les participants adhérents se retrouvent autour de la nécessité d'échanger, de mutualiser leurs connaissances et expériences, ce d'autant plus que les individus qui les représentent sont parfois isolés sur leur mission au sein des associations :

« Moi je recherche des échanges avec des homologues sur les pratiques, sur les objets de travail. En tant que conseillère technique [...] ce sont des missions où on est un peu isolé sur nos postes, on n'a pas de collègues dans nos établissements et services avec qui échanger donc voilà ma recherche c'est aussi [...] de pouvoir échanger sur des

problématiques, sur des sujets, rencontrer au quotidien ou de temps en temps et partager des solutions » [ADH-3].

Ils rejoignent en cela les attentes des salariés, chacun cherchant à se nourrir des échanges. A ce stade, il est indiqué par la majorité des participants, que ce partage vise notamment à faire face à des injonctions de plus en plus fortes, en particulier des politiques publiques, à la dématérialisation des établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS). Une salariée parle ainsi de « *rouleau compresseur* » (SALA-1) quand un adhérent indique avoir « *plutôt l'impression de suivre le train en marche sans vérifier que ce qu'il [le programme gouvernemental ESMS numérique] propose nous correspond* » [ADH-4].

Figure 4 : Entre attentes des acteurs et philosophie gestionnaire : un dispositif en tension



Mais cette mutualisation est parfois rendue difficile par la mise en concurrence d'associations proches en termes de métiers, de missions ou de territoires d'intervention :

« Quelque fois c'est plus facile [...] [quand le partage se fait avec] d'autres asso mais dans des régions éloignées et malheureusement aujourd'hui avec cette concurrence des appels à projets, c'est difficile d'appeler une collègue du département d'à côté [...] je

ne vais pas appeler ça de la défiance mais voilà on sait quand même qu'on nous a mis en concurrence » [ADH-3].

Ces premières tensions vont obliger les créateurs du dispositif, qui sont également ces animateurs, à le faire évoluer. Un vaste travail de régulation va alors se mettre en place.

3.2. DES TENSIONS GENERANT UN TRAVAIL DE REGULATION TOUT AU LONG DE LA VIE DU DISPOSITIF...

A l'issue de cette phase de création, un groupe de 11 adhérents est constitué et une première rencontre a lieu en mai 2021 avec pour objectif de définir une feuille de route. A ce moment-là, le dispositif est largement retravaillé, précisé et outillé notamment pour (1) prendre en compte les premières attentes des adhérents qui jusqu'ici n'avaient pas encore été sollicités sur la forme et le contenu du dispositif, (2) permettre une animation collaborative, (3) s'adapter aux aléas de l'organisation (turn-over salarial) et de l'environnement (situation sanitaire, habitude prise des échanges à distance) (cf. **Tableau 6**).

Tableau 6 : Quelques exemples du travail de régulation durant la vie du GN (1/3)

| PHASE DE LANCEMENT DU DISPOSITIF (MAI 2021 - JUILLET 2021) | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| OBJECTIFS | DIFFICULTES | ECHELLE | TRAVAIL DE REGULATION | EFFETS SUR LE PROJET | NOUVEAUX ENJEUX |
| (1) Favoriser l'interconnaissance (2) Définir et initier une feuille de route commune | <i>Hétérogénéité (situations, besoins)</i> <i>Format inédit (groupe de travail salariés / adhérents tous secteurs)</i> | Salariés animateurs / chercheuse Equipe d'animation / adhérents | Etat des lieux via échanges individuels (mail, téléphone) et collectifs (visio) Synthèse (CR) par MO puis validée par adhérents | Interconnaissance des acteurs / rapprochement (<i>aspect organisationnel et éthico-politique</i>) Repérage accru des enjeux des adhérents par l'équipe salariée (<i>aspect technico-économique</i>) | (1) Changement de salarié animateur (2) Difficulté à fixer des dates pour se réunir (3) Arrivée en cours de nouveaux adhérents |
| Assurer la qualité des échanges et la | <i>Animation en distanciel inédite pour la</i> | Salariés animateurs | Animation à 3 (avec réunions préparatoires) + | | Délégation forte du pilotage et du |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------|--|--|-----------------------|
| mise en place de la feuille de route | <i>MO > certaine appréhension</i> | / chercheuse | support technique (chercheuse) Création d'un déroulé détaillé (chercheuse) Synthèse (chercheuse) | Interconnaissance des animateurs et développement de modalités de travail collaboratives (<i>aspect organisationnel</i>) | suivi à la chercheuse |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------|--|--|-----------------------|

Dans cette optique, sur la première session du GN, des travaux en sous-groupe ont été organisés et les adhérents invités à compléter en direct un document partagé qui a ensuite été discuté collectivement. Cette organisation a supposé : (1) en amont, un vaste travail de préparation entre les animateurs et la chercheuse (échanges mail, réunion en présentiel, trame préparée par la chercheuse et complétée par les salariés...); (2) pendant la session, un important travail d'animation pour l'équipe (notamment en faisant en sorte que chacun puisse s'exprimer) et une implication forte des adhérents pour construire une feuille de route collective ; (3) après la session, un travail de synthèse et de propositions, réalisé par la chercheuse et les animateurs.

L'étude du travail de régulation nous permet de cerner la dynamique du dispositif grâce à l'observation de différents flux le composant et le recomposant en continu. En effet, pour chaque objectif à atteindre un travail de régulation se met en place. Celui-ci peut alors générer un outillage du dispositif ou le faire changer de forme, de périmètre en fonction de l'apparition de nouveaux enjeux (cf. **Tableau 7**).

Tableau 7 : Quelques exemples du travail de régulation durant la vie du GN (2/3)

| PHASE DE DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF (AOÛT 2021 - JUILLET 2022) | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|
| OBJECTIFS | DIFFICULTES | ECHELLE | TRAVAIL DE REGULATION | EFFETS SUR LE PROJET | NOUVEAUX ENJEUX |
| Assurer la participation continue des adhérents | <i>Faire coïncider les emplois du temps est compliqué</i> <i>Absence d'obligation à participer</i> | Equipe d'animation / adhérents Equipe d'animation | Echanges mail, téléphoniques, visio, présentiel Création de sondages pour trouver des dates ; relances mail par animateurs | Rapprochement / éloignement des acteurs de la MO (<i>aspect éthico-politique et organisationnel</i>) | (1) Crainte des salariés de ne pas réussir à mobiliser (2) Désengagement d'adhérents (officialisé ou non) |

| | | | | | |
|------------------------------|--|---|---|--|---|
| | | | Mobilisation adhérents (retours d'expérience, apport d'expertise) | | (3) Espacement des rencontres |
| Réaliser la feuille de route | <i>Faire coïncider le GN avec les autres charges des salariés Mobiliser au-delà des temps de rencontre</i> | Equipe d'animation Equipe d'animation /adhérents | Pilotage chercheuse (réalisation de synthèses, gestion des adhérents...) Création d'une plateforme collaborative | Nécessité de trouver de nouvelles façon de travailler ensemble (<i>aspect organisationnel</i>) | (1) Prise en main et appropriation de la plateforme collaborative par membres du GN (2) Lenteurs dans le traitement des sujets |

Ainsi, l'enjeu de faire contribuer les adhérents de tous les secteurs à des travaux communs décidés collectivement était inédit pour la MO et peu évident (« *cela va être compliqué de trouver un consensus entre les participants* » [SALA-1]). En effet, auparavant, les adhérents étaient dans une posture plutôt attentiste : lors de commissions sectorielles, par exemple, ils venaient chercher du contenu assez descendant des salariés.

Ce nouveau modèle d'action collective a supposé une révision des régulations jusqu'ici à l'œuvre. Par exemple, il a ainsi fallu trouver des moyens d'animation permettant de répondre à cet enjeu de coproduction et ce à distance (là encore, cela était nouveau pour les salariés).

3.3. ...ET SE POURSUIVANT JUSQU'A SA CLOTURE

A ce stade, nous voyons bien que le processus d'appropriation du dispositif par les acteurs n'a pas été linéaire et a fait s'alterner des périodes de conception (ex : des espaces et des modalités de travail qui n'étaient pas prévus dans le dispositif initial ont vu le jour progressivement) et d'usages. Il s'agissait ainsi de répondre aux différents enjeux rencontrés au fur et à mesure du déploiement du dispositif. Ces enjeux pouvaient être internes au GN (ex : comment, concrètement, travailler ensemble ? Que produit-on et sous quelle forme ? Qui fait quoi ? *Etc.*) ou externes (comment alimenter les réflexions du représentant de la MO au sein du collectif SI de l'ARS ?). D'un dispositif originel que les créateurs voulaient souple, nous

sommes donc progressivement passé à un dispositif plus outillé, contraignant, pour partie, les acteurs (ex : multiplication des mails pour obtenir validation des membres sur certains sujets).

Cela a alors pu mener à des écarts importants entre ce qui était mis en place par les créateurs et ce qui était saisi par les participants. Par exemple, la création d'une plateforme collaborative pour favoriser les échanges en dehors des sessions collectives n'a pas pris chez les adhérents :

« C'est vrai que personnellement je n'y suis pas forcément retournée non plus, enfin j'y suis allée les premières fois mais après en fait comme on ne s'en servait pas directement pour le groupe de travail on a moins tendance à s'emparer de l'outil [...] personnellement je trouve que c'est vraiment pratique et même le côté collaboratif est assez intéressant mais a aussi ses limites parce que je pense qu'il y a des personnes qui n'aiment pas ça aussi donc du coup quand dans un groupe certains s'en emparent pas c'est difficile d'y faire adhérer tout le monde » [ADH-2].

Des adhérents se sont alors détachés petit à petit du dispositif. Par conséquent, l'équipe d'animation a initié de nouvelles modalités de travail, par exemple en effectuant plus de sollicitations individuelles ou encore en choisissant d'avancer malgré tout sur le programme fixé avec les adhérents restants sans chercher nécessairement la représentativité.

Dans cette optique, le travail de régulation s'est poursuivi jusqu'à la fin du dispositif, l'amenant continuellement à évoluer, à accueillir de nouveaux outils (ou en laisser de côté comme la plateforme collaborative) et à faire évoluer les rôles des acteurs (cf. **Tableau 8**).

Tableau 8 : Quelques exemples du travail de régulation durant la vie du GN (3/3)

| PHASE DE CONCLUSION DU DISPOSITIF (AOÛT 2022 - DÉCEMBRE 2022) | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|
| OBJECTIFS | DIFFICULTES | ECHELLE | TRAVAIL DE REGULATION | EFFETS SUR LE PROJET | NOUVEAUX ENJEUX |
| Finaliser les projets débutés | <i>Turn-over et absence dans l'équipe d'animation</i> | Equipe d'animation / adhérents / équipe MO | Echanges (mails, tel.) pour avoir des retours des adhérents | Développement d'une offre adaptée aux enjeux repérés | Suivi des travaux à des échelles hors dispositif GN (équipe MO, |

| | | | | | |
|-------------------------|---|--|---|---|--|
| | <i>Participation de plus en plus restreinte des adhérents</i> | | Synthèse et finalisation des travaux par animateurs Capitalisation dans base d'expertise | <i>(aspects technico-économique et organisationnel)</i> | partenaires mobilisés...) |
| Préparer la suite du GN | <i>Equipe d'animation restreinte à 2 dont chercheuse + temps à consacrer de plus en plus limité pour lui Mobilisation des adhérents compliquée et chronophage</i> | Equipe d'animation Equipe d'animation / adhérents GN / ensemble de la MO | Echanges collectifs sur les suites à donner au GN Travail animatrices en binôme (mail, visio, présentiel) et individuel pour proposer des actions Webinaire de clôture ouvert à toute la MO | Adaptation de l'offre existante <i>(aspect technico-économique et organisationnel)</i> Réflexion sur de nouveaux modes d'échanges <i>(aspect organisationnel)</i> Poursuite du travail d'interconnaissance notamment avec les absents <i>(aspect éthico-politique et organisationnel)</i> | (1) Valoriser les travaux à toute la MO (2) Proposer une nouvelle offre adaptée aux enjeux repérés par le GN (3) Passer aux salariés (détachement progressif du chercheur) |

Ce suivi du dispositif tout au long de sa vie et de ses transformations nous a alors permis d'identifier des tensions pour la MO. Tensions impactant le déploiement du Projet et générant des enjeux à intégrer à l'avenir. Nous reviendrons sur certains d'entre eux dans la discussion.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

A travers l'étude du travail de régulation de la création à la finalisation du dispositif GN, ce papier nous a permis d'exposer sa dynamique et ses premiers effets sur le Projet de la MO.

Loin d'être donné d'emblée et strictement normatif pour les acteurs, le dispositif a, au contraire, été renouvelé, réinventé à chacun de leurs usages. Et cela sans que sa forme générale n'évolue à chaque fois, nous obligeant alors à le regarder avec des « *lunettes spéciales* » et selon une vision large (Aggeri, 2014; Chiapello & Gilbert, 2013). Le découpage en strates et l'attention portée aux dimensions (fonctionnelle, structurelle, processuelle) du dispositif nous a

permis une meilleure perception des différentes trajectoires prises, de leurs effets et des transformations qu'elles impriment sur lui, à la fois sur le temps long et lors de moments clés.

Ce travail nous permet alors de montrer tout l'intérêt qu'il y a à dépasser l'opposition « conception/usage » du dispositif pour étudier comment « *des instruments sont produits, jetés et saisis dans la dynamique continue de l'action collective* » (Lorino, 2005, p. 70). En effet, nous voyons bien, à travers l'exemple du GN, que l'appropriation du dispositif constitue « *un processus interprétatif, de négociation et de construction de sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* » (Grimand, 2006, p. 17). Ainsi, l'étape de mise en place du GN a été l'occasion d'éclairer les attentes affichées par ses différents acteurs. Leur actualisation a, simultanément, engendré des tensions, les obligeant alors à réinterroger leurs pratiques et modalités d'action habituelles.

Dès lors, si le dispositif GN avait initialement été pensé pour accompagner le Projet de la MO dans son déploiement, nous observons qu'il est également venu le bousculer, le poussant à évoluer pour pouvoir prendre véritablement corps. En somme, le dispositif d'accompagnement lui-même est vecteur de tensions, de transformations mais aussi d'apprentissages (Grimand et al., 2018). En effet, en venant confronter le Projet virtuel à la réalité, le travail de régulation généré au sein du dispositif a permis de susciter de nouveaux savoirs pour les acteurs de la MO (ex : développement de l'interconnaissance à travers, notamment, la découverte des problématiques internes propres à chaque adhérent ; meilleure identification des interlocuteurs salariés par les adhérents...) (Bréchet, 2019).

Ici l'inscription dans un contexte méta-organisationnel vient complexifier ce travail de régulation et nous oblige à observer de près ses différents flux. Ceux-ci n'ont, en effet, pas tous les mêmes conséquences (ex : des adhérents mis en relation via le dispositif échangent finalement en dehors de ce cadre, la MO perd alors l'accès à certaines informations) et ne

supposent pas les mêmes modalités de traitement (ex : pour faire accepter une règle d'action, les leviers d'action ne seront pas les mêmes s'il s'agit d'un salarié ou d'un adhérent de la MO).

Dans un contexte de TN, Coron et Richet (2021) insistent alors sur l'intérêt de dispositifs d'accompagnement qui permettraient l'alignement des différentes parties-prenantes. L'exemple évoqué dans ce papier rejoint ce constat. Ainsi, ce dispositif a, dans une certaine mesure, atteint plusieurs de ses objectifs (ex : initier une dynamique numérique au sein de la MO ; identifier les besoins des adhérents) en favorisant une interconnaissance et la co-construction d'une feuille de route partagée. Dans cette optique, le dispositif constitue bien « *une représentation provisoire, autour de laquelle les acteurs entreprennent par des « apprentissages croisés » l'exploration de liens qui les unissent, des conditions de leurs activités, de la signification même des termes qu'ils manipulent et des chemins par lesquels ils peuvent évoluer* » (Moison, 1997, p. 43).

Cependant, dans un contexte méta-organisationnel, il est nécessaire de nuancer cette capacité d'alignement. Par exemple, le désengagement d'une partie des participants du GN, s'il résulte pour une part d'un manque de temps peut faire douter sur la capacité du dispositif à fédérer réellement. C'est peut-être alors la capacité d'éclairage du dispositif qui peut nous aider à atteindre cet alignement. En effet, le dispositif GN a permis la mise en lumière d'un certain nombre de tensions (cf. **Tableau 9**) qui oblige les acteurs à poursuivre le travail de régulation.

Tableau 9 : Tensions éclairées par le dispositif GN sur la MO et son Projet (exemples)

| TENSIONS DU DISPOSITIF GN | CONSEQUENCES SUR LE COLLECTIF ET SON PROJET | DIMENSION DU PROJET LIEE | PERSPECTIVES (TRAVAIL DE REGULATION A MENER) |
|--|---|---|--|
| Tension temporelle (<i>quand fait-on ?</i>) | Incompréhension Inertie Désengagement | Organisationnelle ; éthico-politique | Clarification du calendrier, des échéances, du processus de validation |
| Tension sur les attentes des parties-prenantes | | Ethico-politique ; organisationnelle | Poursuite du travail d'interconnaissance |

| | | | |
|---|--|---|--|
| (<i>qui attend quoi ?</i>) | | | Mutualisation renforcée des informations dans l'équipe MO |
| Tension sur la forme du dispositif (<i>qui fait quoi ?</i>) | | Technico-économique ; organisationnelle | Clarification des objectifs des différents dispositifs et du rôle des parties-prenantes Développement de compétences sur l'animation Valorisation / prise en compte du travail effectué (équipe) |

Face à ces enjeux en perpétuel renouvellement, le risque est important d'une focalisation sur ce qui serait le plus facile à gérer pour la MO (ex : recentrer le travail sur un sujet / outil concret touchant une catégorie d'adhérents) « *au détriment des changements de modes de fonctionnement, et notamment la transversalité, la prise de parole de chacun, l'autonomie, qui représentent des changements plus profonds et en tant que tels nécessitent plus d'engagement* » (Coron, 2022, p. 30). Le danger serait alors que l'ambition initiale du Projet virtuel soit revue, voire dégradée lors du passage au Projet en acte avec, pour conséquence, une fragilisation de l'engagement des différentes parties-prenantes qui pourraient ne plus s'y retrouver.

Au contraire, en portant attention au passage du Projet virtuel au Projet en acte, à travers le travail de régulation au sein du dispositif GN, la MO tend à se renforcer. Ainsi, les situations d'essoufflement identifiées ont, en particulier, amené son équipe à questionner la place du numérique dans le PAS. D'une grande importance en sortie de crise sanitaire et lors du lancement du GN, il est désormais envisagé comme moins prioritaire (même s'il demeure en arrière-fond), vis-à-vis de sujets plus prégnants (attractivité, éthique...) qu'il a d'ailleurs contribué à mettre en lumière. Ce constat invite les acteurs à un nouveau travail de régulation : le sujet numérique sera, à l'avenir, travaillé sous d'autres formes afin de toujours mieux adapter le PAS aux attentes/situations de ses parties-prenantes, en particulier ses adhérents.

Ceci montre également que les effets de mode, les changements de l'environnement rendent inopérante la conception de dispositifs « efficaces » dès l'origine. Ce n'est

véritablement qu'à partir de l'analyse de leurs effets qu'il devient possible de réajuster et redéfinir des leviers d'action pertinents pour l'organisation. Il nous paraît donc plus judicieux de se focaliser sur les effets des dispositifs de gestion sur l'action collective plutôt que sur la recherche d'une efficacité préalable à leur conception (Grimand, 2012).

En somme, la transition Projet virtuel / Projet en acte nous paraît être un travail de tous les instants, mobilisant l'ensemble des acteurs de la MO. Il suppose également la prise en compte de problématiques non seulement inscrites à différents niveaux mais aussi emboîtées. Ce qu'un adhérent administrateur résume ainsi : « *on ne peut pas attendre que l'URIOPSS [...] d'un coup de baguette magique résolve les problèmes par contre ce qu'on attend c'est qu'on travaille sur le sujet et qu'on essaye d'avancer mais on n'attend pas quelque chose [...] on avance, on participe, on pousse* » (ADH-5).

Nous notons cependant qu'une large partie du travail de régulation est aujourd'hui soumise à des influences politiques, situées à un niveau plus macro. Ainsi, le foisonnement d'appels à projets et les injonctions des financeurs publics (parfois démultipliés selon les échelons administratifs) font pression sur la MO et ses acteurs et orientent les régulations vers telle ou telle direction. Cela nous questionne sur la pertinence d'un travail de régulation mené à des échelles micro (ex : entre un adhérent et les salariés) et méso (ex : entre les adhérents d'un secteur, d'un territoire et les salariés). Le « *rouleau compresseur* » macro, pour reprendre les termes d'une salariée de la MO, laisse-t-il encore une place aux régulations des niveaux inférieurs ? Si oui, il serait intéressant de questionner, à l'avenir, les marges de manœuvre possibles pour la MO et ses parties-prenantes.

Pour conclure, nous voudrions revenir sur les apports de ce travail qui sont multiples. Ils sont, en premier lieu, théoriques et viennent notamment nourrir la théorie des méta-organisations, en donnant à voir comment vit concrètement une MO renouvelant ses dispositifs

de gestion et les enjeux que portent leur dynamique d'existence. Nous voyons combien derrière les grands principes qui régissent ces organisations d'organisations, notamment l'absence de hiérarchie et l'obligation de passer par le consensus (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008), l'activité quotidienne peut se révéler particulièrement complexe, chaque membre ayant potentiellement des attentes et enjeux propres (par ailleurs évolutifs et pas toujours clairs).

Ici, l'approche par la TRS et la TEPF est alors intéressante puisqu'elle nous permet de capturer les différentes régulations à l'œuvre et les difficultés à les faire coïncider. En favorisant cette identification, elle fait, par ailleurs, émerger des enjeux propres à la méta-organisation. Ils sont de plusieurs ordres : politique (ex : qui attend quoi et qui fait quoi, notamment entre adhérents et salariés ?), temporel (ex : quand fait-on et à quel rythme ?) ou encore territorial (ex : quelle représentativité doit-on atteindre ? Quelles spécificités prendre en compte en fonction de chaque territoire ?). Par exemple, certains adhérents attendaient des animateurs du GN qu'ils leur confient des missions concrètes à réaliser et dans le même temps confirmaient que ces actions ne seraient pas prioritaires pour eux. D'un côté, certains regrettaient que les travaux n'aillent pas assez vite et d'un autre, ne répondaient pas toujours aux sollicitations de la MO pour les faire avancer. La mise en lumière du travail de régulation et des paradoxes permet alors une prise de conscience des acteurs et leur confère une certaine capacité d'action.

Par ailleurs, à travers l'exemple pris de ce dispositif dédié au numérique et visant à accompagner la MO dans la réalisation de son Projet, nous éclairons l'incongruité des injonctions à une TN rapide et homogène. Après plusieurs mois sur le terrain, cela ne nous paraît pas réaliste dans un cadre méta-organisationnel. L'éclairage des régulations multiples montre, au contraire, l'immensité des enjeux à prendre en compte (notamment : à quel rythme progresser, dans quelle direction, avec qui et selon quelles modalités de participation ?) et la nécessité d'une avancée progressive et réfléchie. La MO est ici dans une recherche continue

d'équilibre (au niveau de l'équipe salariée : faire avec / faire pour les adhérents ; les guider et faire progresser le collectif / ralentir et s'adapter à leurs situations et besoins actuels...).

Dès lors, cette communication présente également des apports managériaux en mettant en avant l'importance du rôle des responsables du déploiement du dispositif (Coron & Richet, 2021). Accompagnant le changement par l'animation de la collaboration plutôt que par l'autorité hiérarchique, leur rôle est multiforme : fédérer les acteurs, synthétiser les attentes et besoins, animer les espaces, rassurer, accompagner, favoriser la participation de tous, etc.

Sur ce rôle du pilote, un des adhérents du GN aborde un point (la prise en compte des différents profils des individus et non pas uniquement des adhérents en tant qu'organisations) que nous n'avons pas traité ici mais qui méritera une attention à l'avenir : *« est-ce que la parole d'un bénévole sera prise en compte au même titre que la parole d'un directeur je pense que ça dépend vraiment après de la personne qui anime le groupe en fait »* (ADH-2). Face à un dispositif qui fait évoluer les relations entre les acteurs de la MO, il s'agira, dès lors, d'interroger les enjeux qu'il fait peser sur sa gouvernance multi partie-prenantes et la façon dont il peut accompagner cette dernière dans sa mutation (comment la faire évoluer tout en continuant à la gérer ? Quel travail de régulation mener pour cela ?) (Eynaud, 2019; Noguès, 2019).

Dans notre contexte, le rôle de pilote du dispositif a été largement endossé par la chercheuse (seul acteur à l'avoir suivi du début à la fin). Cela est porteur d'avantages et d'inconvénients. Avantage tout d'abord puisque les acteurs pris dans un flux d'activité soulignent leur difficulté à s'en extraire. Notre positionnement singulier, ni tout à fait dans ou en dehors de l'organisation, a alors constitué une situation privilégiée. Nous avons ainsi pu faire le lien entre passé, présent et futur, prendre de la hauteur, luxe que n'ont bien souvent pas les praticiens. Notre travail peut donc contribuer à une prise de recul pour l'organisation et l'aider à reprendre, pour partie, le contrôle sur les dynamiques qui la parcourent. Nous voyons

pendant ici une limite : la forte implication dans le pilotage et l'animation du GN a pu être une difficulté lorsqu'il a s'agit de s'en extraire.

Cela nous amène au troisième apport de ce travail, d'ordre méthodologique cette fois-ci. La recherche-accompagnement nous paraît particulièrement fructueuse pour étudier le dispositif tout au long de sa vie. Par exemple, lorsque nous avons été amené à réaliser des entretiens avec certains adhérents du GN pour en faire le bilan, la proximité qui s'était établie a permis de développer une certaine confiance et des échanges riches. Cependant, il n'est pas non plus à nier que cette proximité a aussi pu produire parfois l'inverse, certains osant peut-être moins la critique du dispositif. L'intérêt de la RA est alors de permettre une grande liberté dans les méthodes de collecte de données et d'assurer, en ce sens, une nécessaire triangulation.

Par ailleurs, ce travail montre tout l'intérêt (théorique, managérial) d'une analyse dynamique des dispositifs de gestion (Grimand, 2012). Il met, en particulier, en avant l'enjeu d'une meilleure prise en compte du temps (certains sujets, comme l'accompagnement de la TN, demandent du temps pour être traités) et de sa reconnaissance (l'étude longitudinale, chronophage, permet de rendre visible des effets difficilement perceptibles autrement). Il éclaire, en outre, l'enjeu de capter les différentes strates du travail de régulation ainsi que leur enchâssement et interdépendance pour faciliter l'identification de leviers d'action. Ce travail pourrait néanmoins être renforcé. Par exemple, en précisant le découpage temporel du dispositif (ici assez grossier), en le sous-découpant encore pour capter d'autres trajectoires et micro-événements qui le composent (Gilbert & Raulet-Croset, 2021).

Enfin, l'intérêt porté à la dynamique des dispositifs d'une méta-organisation nous permet de mieux connaître celle-ci tout en l'éloignant de l'image d'inertie et d'ennui qu'elle a parfois tendance à véhiculer (Dumez, 2005).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 47-64.
- 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(3), 5-37.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations* (Paperback edition 2015). Edward Elgar Publishing.
- 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(3), 93-118.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why Meta-Organizations Matter : A Response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211.
<https://doi.org/10.1177/1056492617712895>
- 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(2), 333-356.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization : Issues for Management Studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
<https://doi.org/10.1111/emre.12076>
- Boutinet, J.-P. (1992). *Anthropologie du projet* (2e éd.). Presses Universitaires de France.
<https://doi.org/10.3917/puf.bouti.2012.01>
- Bréchet, J.-P. (2019). *L'action collective : Une perspective régulationniste*. Presses universitaires de Provence.
- Bréchet, J.-P. (2020). *Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet. Antimanuel régulationniste*.
- Bréchet, J.-P., & Desreumaux, A. (2018). *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*. Septentrion.
- Bréchet, J.-P., Émin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2014). La recherche-accompagnement : Une pratique légitime. *Finance Contrôle Stratégie*, 17-2. <https://doi.org/10.4000/fcs.1477>
- Bréchet, J.-P., & Schieb-Bienfait, N. (2011). Logique d'action et projet dans l'action collective : Réflexions théoriques comparées. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14, 101-129.
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (2015). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 253(8), 213-229.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
<https://www.cairn.info/sociologie-des-outils-de-gestion--9782707151452.htm>
- Coron, C. (2022). Le digital, un objet-frontière : Un accompagnement difficile ? *@GRH*, 43(2), 13-34.

- Coron, C., & Richet, J.-L. (2021). Une étude de l'appropriation d'un dispositif d'accompagnement de la transformation numérique en continu. *Systèmes d'information management*, 26(3), 35-65.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue française de gestion*, 120, 44-59.
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In R. Laufer, A. Hatchuel, & A. David, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 241-264). Presses des Mines. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2502-la-recherche-intervention-un-cadre-general-pour-les-sciences-de-gestion/download>
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126.
- Dewey, J. (1967). *Logique : La théorie de l'enquête*. Presses universitaires de France.
- Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La Découverte. <https://www.cairn.info/la-transformation-digitale-des-entreprises--9782348036019.htm>
- Dumez, H. (2005). De l'ennui organisationnel. *Le Libellio d'AEGIS*, 1, 1-2.
- Dumez, H., & Renou, S. (2020). *How Business Organizes Collectively : An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Eynaud, P. (2019). Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations. *RECMA*, N° 351(1), 45-55.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology : A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Friedberg, E. (2009). Pouvoir et négociation. *Négociations*, 12(2), 15-22. <https://doi.org/10.3917/neg.012.0015>
- 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.
- Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. Editions EMS. <https://www.editions-ems.fr/livres-2/collections/versus/ouvrage/624-lire-le-management-autrement.html>
- Girin, J. (1989, mars 10). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Journée d'étude la recherche-action en action et en question*. Journée d'étude la recherche-action en action et en question, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques?* Publications de l'Université de Saint-Etienne. <https://uncloud.univ-nantes.fr/index.php/s/ZENa9GHXfWcpJZq>
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management Avenir*, n° 54(4), 237-257.

- Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : Leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*, 21-3, Article 21-3. <https://doi.org/10.4000/fcs.2890>
- Grimand, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2000). Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques. *Perspectives en management stratégique*, 26.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système : Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Economica.
- Heine, K., & Kerk, M. (2017). Conflict resolution in meta-organizations : The peculiar role of arbitration. *Journal of Organization Design*, 6(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0013-2>
- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu : Méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 63-91.
- Lorino, P. (2005). Théories des organisations, sens et action : Le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations. In P. Lorino & R. Teulier, *Entre connaissance et organisation : L'activité collective* (p. 54-71). La Découverte. <https://www.cairn.info/entre-connaissance-et-organisation-l-activite-coll-2005--9782707145895-page-54.htm>
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Seli Arslan.
- Noguès, H. (2019). Penser la gouvernance et ses nouveaux outils. *RECMA*, N° 351(1), 28-30.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 5e éd.* Armand Colin; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019.htm>
- Renard, A. (2022). Tisseuses de liens pour accompagner la transformation numérique d'organisations du secteur sanitaire, social et médico-social. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 4611(1), 95-107.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, 36(3), 269-284. <https://doi.org/10.1177/001872678303600304>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>